



Projektplan

SAMMANFATTNING

Svenska lärosäten behöver förstärka sin strategiska förmåga i arbetet med samverkan med det omgivande samhället. Genom KLOSS-projektet vill vi skapa en arena där lärosäten stödjer varandra i arbetet med att utforma och implementera nya arbetsformer, verktyg och modeller för långsiktig samverkan som stärker forskning, utbildning och utveckling.

Projektets utgångsidé är att vi genom att systematisera tidigare erfarenheter av arbete med samverkansfrågor och genomföra ett utvecklingsarbete kan förse (våra egna såväl som andra) lärosäten med värdefulla utgångspunkter för vidare arbete. Man kan beskriva detta som att projektet förädlar en rad byggKLOSSar i form av verktyg för strategisk samverkan. Dessa görs tillgängliga för en vidare krets i syfte att göra det möjligt för svenska lärosäten att bygga upp sitt interna arbete kring samverkan till högre höjder och med mer stabil grund än tidigare.

Det konkreta projektarbetet utgår från en övergripande gemensam vision för 'strategisk samverkan' vilken utarbetats i den arbetsprocess som pågått mellan maj och november 2013. Utifrån denna vision har ett antal prioriterade instrument/verktyg identifierats som bedöms kunna gynna sådan samverkan. De övergripande målsättningarna för dessa verktyg är 1) att skapa ett positivt klimat och undanröja hinder för samverkan genom att systematiskt se över villkoren för forskare/lärare och 2) att upprätta strukturerade relationer mellan (olika delar av) lärosätet och partners utanför akademien. I huvudprojektet (januari 2014-juli 2015) skall dessa verktyg utvecklas och, där så är tillämpligt, implementeras på prov. De verktyg som utvecklas och prövas inom projektet skall systematiskt följas upp, analyseras och värderas för att ge robust underlag för framtida justering av instrument och deras implementering. Därigenom sprids lärdomar och erfarenheter från projektet i en vidare krets. Sammanfattande dokumentation och analys från projektet lyfts fram mot en internationell publik, i syfte att framhålla svenska lärosäten som engagerade och aktiva aktörer i samverkansfrågor.

Arbetet med verktyg för strategisk samverkan understöds av en parallell utveckling av metodik för resultatuppföljning. Genom att föreslå hur lämpliga indikatorer kan utvecklas knyter projektet an till den övergripande frågeställningen om hur resultat inom samverkan och kunskapsutbyte kan utvärderas över tid och bör därigenom kunna bidra till utvecklingen av nationellt jämförbara uppgifter.

1. Varför ett projekt som samlar nio svenska lärosäten?

Genom KLOSS-projektet vill vi skapa en arena genom vilken lärosäten stödjer varandra i arbetet med att utforma och implementera strategier för strategisk samverkan. De nio lärosätena är olika stora, har olika disciplinära profiler och delvis olika akademisk kultur. Men vi ser alla ett stort värde i att utifrån en gemensam övergripande vision för 'strategisk samverkan' tillsammans utveckla en arsenal av instrument/verktyg som bedöms kunna gynna sådan samverkan. Implementeringens resultat och effekter skall beforskas och analyseras för att ge robust underlag för justering av instrument och implementering. Därigenom sprids lärdomar och erfarenheter från projektet i en vidare krets. Sammanfattande dokumentation och analys från projektet skall lyftas fram mot en internationell publik, i syfte att framhålla svenska lärosäten som engagerade och aktiva aktörer i samverkansfrågor. Att projektet samlar ett stort antal lärosäten med sinsemellan skilda förutsättningar gör att vi har goda förutsättningar att utveckla verktyg som är tillämpbara för snart sagt vilket lärosäte som helst och att uppnå vid spridning av kunskap och erfarenheter. Vi räknar därför med de öppna seminarier som arrangeras genom KLOSS-projektet skall väcka stort intresse bland svenska lärosäten.

Projektet anknyter till pågående arbete, såväl i Sverige som i stora delar av världen, att fördjupa kunskapen om hur verksamheten vid landets lärosäten påverkar samhälle och näringsliv. Vi menar att lärosätena själva har mycket att vinna på att delta i och driva delar av denna diskussion, för att hålla ihop frågorna om "impact" på samhällsutvecklingen med grundläggande frågor om vilka förutsättningar vi har att bedriva högklassig forskning och utbildning. Det är till exempel särskilt angeläget att diskussionen tillförs fördjupad kunskap om utbildningens samhällsnytta och förs på ett sådant sätt att den blir relevant för både stora och små lärosäten och för både breda och specialiserade lärosäten. KLOSS-projektet utgör en möjlighet för oss att tillsammans bidra till denna diskussion. Vi vill dock framhålla att det utvecklingsarbete som sker i projektet görs med utgångspunkt i målsättningen att stärka samverkan som en integrerad del av lärosätenas långsiktiga verksamhet inom utbildning och forskning. Frågor om att utveckla mått som beskriver dessa verksamheters samhällseffekter eller "impact" ligger utanför det aktuella projektet.

2. Strategisk samverkan

Samverkan och samspel med omgivande samhälle är en integrerad och väsentlig del av kärnverksamheten vid lärosätena. Med 'strategisk samverkan' syftar vi på ett förhållningssätt till omvärlden som utgår från ambitionen att fördjupa lärosätenas roll som långsiktig kompetensresurs och kunskapsnav i samhälls- och näringslivsutveckling. Sådan samverkan stärker på längre sikt förutsättningarna för utveckling av kvalitet utbildning och forskning, samtidigt som det berikar det omgivande samhället.

Samverkan kan bedrivas med eller utan direkt stöd från lärosätets ledning eller centrala stödorganisationer. I fokus för det aktuella projektet står dock att uppnå hög kvalitet i

det övergripande arbetet med strategisk samverkan på lärosätens ledningsnivå. Kännetecknande för hög kvalitet i detta arbete är:

- Strategiskt ledningsengagemang på olika nivåer
- Engagemang från forskare och lärare i verksamheten
- Systematiska arbetsätt och processer som accepteras
- Långsiktiga relationer och partnerskap
- Faktabaserade beslut och former för ständig förbättring

Arbetet i KLOSS-projektet tar alltså sikte på att utveckla lärosätens organisation och ledning med avseende på strategisk samverkan. För effektivt kunskapsutbyte mellan lärosäte och omvärld spelar naturligtvis även stödjande funktioner kring verksamheter som uppdragsutbildning och kommersialisering av forskningsresultat viktiga roller, men frågor om att utveckla och utvärdera själva stödfunktionerna ligger utanför det aktuella projektet.

3. Vision

2016 har KLOSS bidragit till

- att ge samverkan en tydligare roll som strategiskt verktyg både för utveckling och nyttiggörande av lärosätens forskning och utbildning;
- att öka kunskapen kring strukturer och metoder för utveckling och uppföljning av samverkansinsatser;
- att förtydliga hur insatser inom samverkan kan meritvärderas.

4. Bättre beslutsunderlag ger högre strategisk förmåga

I fokus för detta projekt står ledningsverktyg för att stödja och följa upp samverkan. Arbetet med dessa inramas av ett övergripande arbete med en för projektet övergripande frågeställning: Vilka kriterier kan inom ett lärosäte användas som underlag för strategiska beslut kring samverkansfrågor? Att ta fram och sprida systematisk kunskap om efter vilka kriterier man kan bedöma lämpligheten av ett visst arbetsätt och genomföra resultatuppföljning är ett viktigt bidrag från KLOSS-projektet.

Gemensamt för de verktyg som diskuteras och prövas inom KLOSS är att de utgår från att de finns ett utbrett intresse för samverkan inom våra lärosäten. Verktyg utformas inte för att kräva av enskilda lärare/forskare att de tillägnar sig ett visst beteende eller förändrar inriktningen på sin forskning eller undervisning, utan för att stärka förutsättningarna för meningsfullt utbyte med omvärlden. I begreppet 'strategisk

samverkan' ligger dock en tydlig dimension av prioritering. I arbetet med att utforma och implementera ledningsverktyg för samverkan finns det anledning att reflektera över betydelsen av olika former av samverkan i minst två dimensioner: Gynnas, för det första, den vidare akademiska miljön av att en eller flera lärare/forskare engagerar sig i (en viss form av) samverkan? Gynnas, för det andra, den enskilde läraren/forskaren av att engagera sig i (en viss form av) samverkan, i termer av akademisk meritering? En sådan utvärdering är i praktiken sällan entydig eller lätt att göra, men ansatsen är ändå central för prioriteringar inom samverkan. Det måste finnas en tydlig och väl grundad förväntan om effekter av det första slaget ovan för att en viss form av samverkan skall kunna kallas strategisk.

Det finns också särskild anledning att inrätta och utveckla verktyg för samverkan av ett slag där man tycker sig uppleva ett glapp mellan den enskilde lärarens incitament, givet rådande meriteringsnormer, och den vidare miljöns långsiktiga nytta. Det kan slutligen finnas anledning att reflektera över om det finns mekanismer (eller riskerar att skapas sådana mekanismer som en bieffekt av andra reformer inom ett lärosäte) som uppmuntrar till eller tvingar fram samverkan av ett slag som vare sig gynnar den enskilda läraren/forskarens akademiska utveckling eller den vidare miljön.

Genom KLOSS-projektet arbetar vi utifrån dessa principiella riktlinjer fram operationellt inriktade kriterier för strategiskt beslutsfattande kring samverkansfrågor. Lämpliga kriterier utgörs i många fall av kvalitativa omdömen. Detta gäller t ex kriterier för urval av personer och organisationer i arbete med mobilitetsfrågor, kriterier för urval av partners i arbete med strategiska partnerskap och kriterier för beslut om medverkan i eller utformning av samverkansplattformar. Kriterier för uppföljning av enskilda verktyg och kriterier för resursfördelning baseras dock huvudsakligen på kvantitativa indikatorer.

5. Verktyg

Projektet arbetar med två övergripande målsättningar. Genom arbete i projektets förstudie, som pågått från maj till november 2013, har ett antal prioriterade konkreta verktyg för dessa målsättningar identifierats. Att utveckla dessa verktyg är högt prioriterade uppgifter bland våra nio lärosäten, men vi upplever också att de är viktiga för lärosäten runt om i landet och, för den delen, i stora delar av världen.

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

Framgångsrik samverkan bygger på enskilda individers engagemang, förutsättningar och förmåga. Det är därför en central uppgift för ett lärosätes arbete med strategisk samverkan att kontinuerligt utveckla den enskildes förutsättningar att odla värdefulla kontakter med externa intressenter, inte minst genom att den enskildes samverkanskompetens uppmärksammas och tydliggörs. Därigenom skapas positiva incitament för den enskilde läraren/forskaren som i anslutning till grunduppdragen att undervisa och forska också vill ägna väsentlig tid åt att utveckla samverkan med det omgivande samhället. Utgående från varierande förutsättningar inom olika lärosäten

utvecklas olika metoder att undanröja hinder för och stimulera en god samverkan med såväl företag som organisationer och omgivande samhälle.

Verktyg 1A. Resursfördelningsmodeller på organisationsnivå

Verktyg 1B. Belöningsystem på individnivå och meritvärde av samverkan

Verktyg 1C. Villkor och former för personrörlighet

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

Framgångsrik samverkan innebär att relationer byggs och kunskap flödar mellan lärosäten och aktörer i det omgivande samhället. Kvalitet i samverkan handlar i det perspektivet om lyckosam kunskapsöverföring – i båda riktningarna. Nyckeln till sådan framgång handlar om att etablera, fördjupa/bredda och befästa relationer mellan ett lärosäte och ett företag eller annan organisation. Det är därför en viktig uppgift för våra lärosäten att som komplement till spontana samverkansprocesser utveckla strukturerade relationer med företag, den offentliga förvaltningen och andra organisationer. Relationer mellan akademi och företag/myndigheter kan utvecklas från tillfälliga till permanenta, från enkla till multipla och från svaga till starka. Exempelvis kan relationen gå från att vara sporadisk och ske mellan enskilda personer vid universitetet och företaget, till att vara mångfacetterad och föregå mellan olika nivåer och personer i företaget/myndigheten i olika discipliner och funktioner vid universitetet. Beroende på relationen finns aktiviteter som utvecklar, dvs, fördjupar relationen och/eller breddar till fler relationer. Ju starkare och fler relationer som systematiseras genom gemensamma projekt och arbetsgrupper ju närmare en 'strategisk allians'.

Verktyg 2A. Mötesplatser och aktiviteter för att utveckla samarbetsrelationer

Verktyg 2B. Upprätta regionalt och/eller ämnesmässigt orienterade plattformar för samarbete med flera partners

Verktyg 2C. Upprätta formella partnerskap med enskilda företag, myndigheter och organisationer

Samtliga verktyg hanterar samverkan i relation till såväl utbildning som forskning.

6. Arbete kring verktygsutveckling

För vart och ett av dessa verktyg bedrivs inom projektet utvecklingsverksamhet, med bas i befintliga erfarenheter vid respektive lärosäte och med kontinuerligt kunskapsutbyte mellan lärosäten.

Verktyg 1A: Resursfördelningsmodeller på organisationsnivå

När resurser för forskning fördelas inom ett lärosäte sker det i många fall helt enkelt på basis av tidigare tilldelningar. Under senare år har det på många håll diskuterats hur och i vilken mån man kan komplettera (eller på sikt till och med ersätta?) detta med mer transparenta, prestationsbaserade modeller. Särskilt inom breda universitet upplevs en sådan ambition dock som kontroversiell pga de mycket olika förutsättningar

som finns inom olika discipliner. Det ligger alltså en stor utmaning i ambitionen att utforma en vidareutvecklad fördelningsmodell som också tar hänsyn till icke-traditionella faktorer såsom aktivt deltagande i samverkan.

Delprojektet syftar till att utveckla modeller för hur lärosäten kan premiera strategisk samverkan i sin interna resursfördelning mellan fakulteter och mellan institutioner. Projektet formulerar principer för resursfördelning och föreslår metoder för att samla in nödvändig information från respektive organisation. En central frågeställning är hur olika förutsättningar inom olika discipliner och utbildningsinriktningar kan beaktas.

En eller flera konkreta modeller för resursfördelning arbetas fram som exempel och inspiration. Det är inte troligt att man kan experimentera "på riktigt" – sannolikt får man modellera inom en existerande organisation. Den pågående utvecklingen av system av typ CRIS¹ skulle med utvidgat innehåll kunna underlätta systematisk inrapportering från forskare så att informationen blir av sådan kvalitet att den kan användas i en fördelningsmodell som inkluderar samverkansinsatser.

I delprojektets inledning genomförs en strukturerad inventering av befintliga modeller (nationellt och internationellt). Som exempel på befintliga erfarenheter kan nämnas KTH:s arbete med uppföljningsbara verksamhetsuppdrag till KTH:s skolor, understödda av återkommande extern granskning.² KLOSS lärosäten har tillräckligt bra internationella relationer för att kunna få förtroelig information om verkliga orsaker till framgång. Studiebesök vid några utvalda universitet kommer att genomföras i syfte att få en närmare bild av i vilken mån andras erfarenhet går att tillämpa på andra lärosäten och hur tar man hänsyn till de olika "affärsmodeller" som gäller för olika typer av lärosäten och i olika kulturer.

Verktyg 1B: Belöningsystem på individnivå och meritvärde av samverkan

För att insatser inom samverkan skall kunna lyftas fram och värderas måste man inom lärosätet utveckla tydliga kriterier för vilka former av engagemang utanför det strikt inomvetenskapliga arbetet man vill bejaka, liksom rutiner för hur detta vägs in i centrala moment som tjänstetillsättning, lönerevision och arbetsfördelning mellan individer. I många undervisningsintensiva akademiska miljöer arbetar man idag med ett grundläggande beting i form av undervisning, i många forskningsintensiva miljöer med ett direkt beroende av externt finansierade projekt med definierade åtaganden gentemot finansören. Arbete med samverkansuppgifter som inte är direkt hänförliga till egen undervisning eller till ett finansierat projekt kan som en konsekvens trängas bort om individen inte på något annat sätt har möjlighet att tillgodoräkna sig arbetstid och meriter för sina insatser.

Kvaliteten i samverkan är nära knuten till enskilda individers engagemang, förutsättningar och förmåga. Ett första mål med detta delprojekt är därför att identifiera hur enskilda medarbetares förutsättningar för strategisk samverkan kan utvecklas, genom att etablera incitamentssystem för att uppmuntra engagerade

¹ Current research information systems, se t ex eurocris.org

² KTH research assessment exercise (RAE).

medarbetare. En förutsättning för att kunna etablera ett sådant system, är att ett transparent meriteringsverktyg för samverkansförmåga utvecklas. Detta är därför den andra målsättningen för delprojektet. Det övergripande målet är att utveckla kunskap om existerande behov, hinder och möjligheter och utifrån denna helhetsbild utveckla ett gemensamt ramverk som kan tillämpas i delar eller i sin helhet för att utveckla samverkansinsatser som ger kvalitet på kort och lång sikt och som bidrar till att utveckla den akademiska praktiken.

En djupanalys av medarbetarnas pågående arbete, deras behov, drivkrafter och upplevda hinder i samverkansinitiativ genomförs för att skapa en bild av vilka mekanismer som är relevanta för en fruktbar samverkan. Utifrån den enskilde forskarens/lärarens perspektiv kartläggs nyckelområden för att incitament och belöningsystem ska kunna knytas till dessa för att få en god effekt. Med utgångspunkt i denna analys utvecklas former för hur lärosäten kan utforma 'samverkansportföljer', en strukturerad meritlista för insatser av samverkanskaraktär. Projektet utvecklar en bruttolista med rubriker utifrån vilken lärosäten kan göra ett urval med bas i respektive lärosätes övergripande intentioner. I ett vidare steg tar projektet fram en handlingsplan för implementering av samverkansportföljer. En sådan plan, som måste vara flexibel nog att kunna anpassas till olika organisatoriska system och rutiner, ger riktlinjer för hur de akademiska belöningsystemen på individnivå ska integreras i andra processer, så som exempelvis tjänstetillsättning, lönerevision m.m.

Arbetet drar nytta av tidigare och pågående försök att utveckla individuella meritportföljer vid LiU, LU, KTH och UmU. En nyligen genomförd inventering av samverkanformer vid LiU genomförd av ett internationellt forskarteam ger en god utgångspunkt för arbetet.

Verktyg 1C: Villkor och former för personrörlighet

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

En mängd utmaningar utgör idag hinder för personrörlighet. Till en del handlar dessa om individuella incitament och att väga samman meriter från andra verksamheter med rent akademiska meriter, med även en rad rent praktiska svårigheter uppstår regelbundet pga bristande rutiner. Exempelvis finns idag stora otydligheter om vilka krav som skall ställas på sakkunniggranskning, vilket bottenar i att lärosäten saknar verktyg att avgöra sannolik "impact" på båda sidor.

I detta delprojekt utformas verktyg som ett lärosäte kan använda för att främja personrörlighet mellan den egna verksamheten och sin omvärld. Vilka villkor behövs

för att göra det möjligt och attraktivt för universitetsanställda att på hel- eller deltid tillfälligt lämna en position som forskare/lärare för att arbeta för ett företag eller en myndighet? Vilka former kring forskarutbildning gör det möjligt och naturligt att väva in praktik vid en extern partner i utbildningen? Vilka processer behöver utvecklas för att främja adjungeringar som forskare eller lärare till lärosätet respektive från lärosätet till industri och offentlig sektor?

En viktig målsättning för delprojektet är att identifiera former för överenskommelser mellan de inblandade parterna vid mobilitet. Bland centrala frågor finns vem som skall ta initiativ, hur man skall bedöma behörighet och vilka krav som skall ställas på sakkunniggranskning. Delprojektet syftar också till att utveckla kriterier för hur man kan avgöra potentialen av en specifik mobilitetshandling för på båda sidor, och verktyg för att följa upp i vilken mån denna potential realiserar.

I ett första steg görs en analys av hinder och möjligheter, för- och nackdelar i anslutning till adjungeringar, affilieringar och särskilda tjänster med samverkansinslag för högskolepersonal. En studie bland personal med någon av dessa positioner genomförs som underlag för analysen. Vidare konstrueras en översiktlig nulägesbild över universitetets arbete och ambitioner vad gäller inadjungerade lärare/forskare, samt en bild av vilka olika typer av och former/tjänster/strukturer (dubbla anställningar, anställningar med särskilda krav på externa erfarenheter, tjänster med särskilda innehållskrav) som finns som stödjer personrörlighet. Både akademins och externa aktörer perspektiv, utmaningar och synpunkter på olika typer av tjänstekonstruktioner behöver ingå i analysen. Möjligheterna att undersöka i vilken utsträckning anställda vid lärosätena inom ramen för sitt arbete är verksamma hos andra offentliga och privata aktörer utreds närmare.

Bland KLOSS-projektets lärosäten finns en rad intressanta initiativ att utgå från, däribland t ex arbetet med särskilda tjänster för lektorer (SLUs "samverkanslektorer"; samverkanstjänster vid medicinsk fakultet och inom ramen för lärarutbildningen vid UmU) respektive doktorander (samverkans- och företagsforskarskola vid MDH). Erfarenheter hos de ingående personerna utvärderas som en del av arbetet med delprojektet. Vid KTH bedrivs ett aktivt arbete kring villkoren för tjänster som adjungerad professor, affilierad fakultet, industridoktorand, men även affilierad expert respektive industriell post-doktor som avser rörelse från lärosäte till omvärlden. En rad utmaningar har identifierats, vilket ger utgångspunkter för prioriteringar om vidare arbete.

Verktyg 2A: Mötesplatser och aktiviteter för att utveckla samarbetsrelationer

Samverkan bygger på matchande intressen och en genomgående utmaning för arbetet med strategisk samverkan är att effektivt koppla ihop kompetens inom universitetet med kompetens och behov i företag och myndigheter. Hur skall ett företag som står inför ett tekniskt eller annat problem veta vilken institution eller forskargrupp inom ett lärosäte som kan ha intressen och kompetenser som kan bidra till problemets lösning? Många lärosäten har etablerat former för att hjälpa forskare/lärare/grupper att etablera kontakt med intressenter från näringsliv och samhälle utanför högskolan. Här finns i nuläget ett behov av att värdera i vilka sammanhang olika format är mest

effektiva. Den stora utmaningen, som gäller oavsett "dating-metod", handlar om hur man kan understödja den process där intressenter inom och utom lärosätet kan gå från att ha identifierat potentiella gemensamma intressen, till strukturerad samverkan.

Delprojektet handlar om att utveckla konkreta, uppföljningsbara former för att initiera, utveckla och understödja samverkansrelationer i syfte att steg för steg fördjupa och/eller bredda relationen. För att uppnå dessa fördelar, jämfört med helt spontan samverkan, måste den planerade processen vara tydlig. Formerna för strukturerad samverkan måste dock samtidigt vara flexibla nog att låta lärosätet hantera relationer till olika slags intressenter (företag inom olika branscher och av olika storlek, offentliga organisationer, intresseorganisationer). Inom projektet utformas, testas och dokumenteras därför ett mindre antal processer genom vilka ett lärosäte formulerar ett erbjudande om samverkan till intresserade forskare/lärare och till en extern partner. Varje process definieras av uppsatta "milstolpar" för vägen från avsiktsförklaring till gemensam verksamhet och av konkreta stödinsatser från lärosätet, inklusive medfinansiering av gemensam verksamhet.

Utvecklingen av dessa processer sker parallellt med testverksamhet. Testerna utformas så att skalbarhet och flexibilitet i verktygen i första hand utvärderas, dvs. i varje test ser man till att miljöer och organisationer med olika behov och möjligheter finns representerade.

Vi har identifierat intressanta initiativ kring processer för kontaktskapande vid samtliga KLOSS-lärosäten. Det vid UU utvecklade AIMday-konceptet, för att nämna ett exempel, används idag vid flera lärosäten. Det finns alltså en lång rad bra exempel på verktyg och processer som fungerar utmärkt i sina sammanhang och som är skalbara, men som också har uppenbara begränsningar och som kan lyftas/ta nästa steg med hjälp av nya verktyg/processer. Bland intressanta internationella exempel återfinns t ex MITs industriprogram, som varit igång sedan 1940-talet, och Aalto-universitetets mer nystartade initiativ.

Verktøy 2B: Upprätta regionalt och/eller ämnesmässigt orienterade plattformar för samarbete med flera partners

Det finnas en stor potential till ökad och mer strategiskt värdefull samverkan om lärosäten kan skapa konkurrenskraftiga konstellationer av flera aktörer, geografiskt näralliggande och/eller med liknande ämnesintressen. De lärosäten som förmår engagera sig i sådana processer kommer automatiskt att förstärka sin position inom sitt specialområde eller som regional aktör. De planerade tematiska samarbeten som ligger inom ramen för VINNOVAs utlysningar kan utgöra grund för sådan samverkan. Vidare kan den relativa konkurrenskraften inom EU och H2020 förstärkas.

En central utmaning för strategisk samverkan är därför att utveckla former för att utvärdera medverkan i en föreslagen plattform, såväl initialt som under arbetets gång, och för att bedriva arbete inom plattformar. Vi behöver utveckla verktyg för att identifiera goda arbetsformer för organisation av bredare plattformar genom vilka ett lärosäte knyter till sig ett antal partners samt analysera vilka krav som ställs på ledning, organisations- och arbetsformer, incitament samt avgränsning/prioritering.

Utifrån befintliga erfarenheter analyseras i detta delprojekt vilka för- och nackdelar som finns med olika arbetsformer. Vilken organisation krävs inom lärosätet för att koordinera hela plattformar, respektive lärosätets deltagande i externa plattformar? Vilka typer av "förmåner" kan man delge dessa partners i förhållande till andra, och vilka typer av förmåner kan man vänta från dem? Erfarenheter av att ta fram fungerande avtal med partners jämförs och dokumenteras. Skiljer sig partnerskapet när partnern är en offentlig organisation från ett företag? Viktiga frågeställningar inkluderar också vilka kriterier ett lärosäte kan använda för att avgöra värdet av medverkan vid en extern förfrågan och hur värdet av arbetet kontinuerligt kan utvärderas.

Genom arbetet identifieras goda exempel, såväl nationellt som med internationella nedslag. Med hjälp av case-metodik extraheras framgångsfaktorer, med sikte på att identifiera generaliserbara strukturer och kriterier. Plattformar för samverkan med offentliga organisationer respektive med näringslivet ingår i underlaget för att utröna i vilken mån det finns behov av skilda angreppssätt. Notera också nya förutsättningar med anledning av H2020 och vad det kan föranleda på detta område. Hur värdera partners – vem är lämplig att liera sig med? Vad kan man "bjuda på" inom ramen för ett partnerskap?

Det finns bland KLOSS lärosäten ett stort antal exempel att utgå från i projektarbetet. Nämnas kan t ex SMURF-projektet (SLU / UU), Partnerskap Alnarp (SLU), OpenLab (KTH / SU), Promilleprogrammet (HJ), FIRS (LU), PIEp (KTH, LU, HJ, UmU), Ångström material academy (UU) och samarbete med sk fadderföretag (HJ, UmU).

Verktyg 2C: Upprätta formella partnerskap med enskilda företag, myndigheter och organisationer

Detta delprojekt fokuserar på strategiska partnerskap: strukturerade relationer av ett slag som är långsiktiga och ledningsinitierade. Kontinuerliga, tillitsfulla diskussioner mellan lärosätet och dess partner gynnar framväxten av samarbeten inom både forskning och utbildning och ger viktiga bidrag till lärosätets strategiarbete. Långsiktiga partnerskap medför också att man ökar möjligheten att förstå och respektera varandras roller och kulturer. Det är dock resurskrävande att etablera och driva långsiktiga partnerskap, det behövs en organisation som säkerställer förankring, genomförande och uppföljning. En annan utmaning är att säkerställa att personberoendet i relationen minskar utan att hindra positiva bilaterala relationer.

Arbetet inom delprojektet adresserar lärosätenas behov av att utveckla former för etablering, driftsättning och underhåll av partnerskap som är möjliga att följa upp. En "verktygslåda" för partnerskap tas fram som en bas för vidare utveckling.

Delprojektet kommer att studera resultat och effekter av olika typer av instrument för strategiska partnerskap och hur dessa kan verka över tid även då individer byter roll. Utifrån nationella och internationella erfarenheter skall vi undersöka en arsenal av instrument för partnerskap samt jämföra förväntade och uppnådda resultat och effekter – här bör särskilt beaktas skillnaden i effekter inom forskning respektive utbildning. Ett antal verktyg/processer skall testas, skalbarhet och flexibilitet utrönas

för olika behov. Viktiga målsättningar är också att identifiera generiskt mervärde av att etablera övergripande avtal och kontrakt kring utbyte inom forskning och utbildning mellan ett lärosäte och en partner, jämfört med individuella avtal för enskilda projekt, och att utveckla kriterier för värdet av ett visst avtal från lärosätets perspektiv.

Det finns bland KLOSS-lärosäten flera exempel på arbete med strategiska allianser med enskilda företag. Inte minst har denna samverkansform utvecklats med stor ambition vid KTH under senare år. Även vid MDH finns goda exempel på väl fungerande strukturerat samarbete med lokalt aktiva storföretag på orten.

En verktygslåda för strategisk samverkan

Arbetet i de sex delprojekten bildar underlag för utvecklade beskrivningar av de sex olika verktygen. Vart och ett analyseras i följande termer:

1. Vilka är de identifierade möjligheter och fördelarna med att arbeta med verktyget (mål, syfte, drivkrafter)?
2. Vilka är de största utmaningarna för att realisera dessa fördelar?
3. Vilken stödjande organisation inom lärosätet krävs?
4. Hur arbetar man med måluppföljning för detta verktyg?
5. Hur ser potentialen för vidareutveckling ut?

De beskrivningar som tas fram bör så långt som möjligt även innehålla reflektioner över tillämpbarhet inom områden/discipliner, lärosäten och regioner. Dessa lärdomar uttrycks i texter som spänner från praktiska handböcker till vetenskapliga artiklar. Framför allt tas en sammanhållen publikation fram, vilken sammanfattar projektets slutsatser och redovisar resultat.

Som en del av det löpande projektarbetet arrangeras ett eller två öppna seminarier per delprojekt, där resultat och frågeställningar diskuteras i en vidare krets. Dessa seminarier dokumenteras för intresserade som inte kan närvara.

7. Arbete kring måluppföljning

Arbetet med verktyg för strategisk samverkan understöds av en parallell utveckling av metodik för resultatuppföljning. Genom att föreslå hur lämpliga indikatorer kan utvecklas knyter projektet an till den övergripande frågeställningen om hur resultat inom samverkan och kunskapsutbyte kan utvärderas över tid. Viktiga utgångspunkter för detta arbete är att indikatorer måste ta hänsyn till att meningsfull kunskapsöverföring tar mycket olika former och uttryck mellan olika forsknings- och utbildningsområden och olika lärosäten. Ett system för uppföljning måste därför utgå från varje lärosätes förutsättningar, behov och önskemål. Genom erfarenhetsutbyte mellan lärosäten kan projektet komma att bidra till utvecklingen av nationellt jämförbara uppgifter.

Förutsättningarna för strategisk samverkan varierar mellan olika forskningsdiscipliner/utbildningar och mellan olika regioner. Vidare finns lokala olikheter i kulturer och traditioner såväl mellan som inom lärosäten. Olika lärosäten, eller delar av lärosäten, arbetar dessutom med delvis skilda målbilder och strategier för samverkan. Arbetet med att utforma, implementera och följa upp verktyg för strategisk samverkan måste utgå från dessa olikheter; både genom att respektera och utmana dem. Det är viktigt att ställa sig frågan i vilken grad det går att "fältnormalisera" samverkansinstrument och kriterier för strategiska beslut kring samverkan på samma sätt som man gör jämförelser mellan forskningskvalitet för olika forskningsfält. Arbetshypotesen är att detta i många fall är möjligt. Vi är övertygade om att det även i hög grad är önskvärt.

Under arbetet med förstudien har ett antal intressanta pågående ansträngningar vid de deltagande lärosätena identifierats. Dessa utgör i KLOSS-projektet utgångspunkter för ett vidare arbete och kunskapsuppföljning kring måluppföljning och kvalitetsutvärdering av samverkan.

- Modifiering av befintliga personaluppföljningssystem, t ex för att bättre följa mobilitet;
- Modifiering av befintliga system för uppföljning av publicering för att bättre fånga upp sampubliceringsmönster och samverkan inom ramen för examensarbeten;
- Jämförande analys av samverkans roll i lärosätenas system för resursfördelning på olika organisationsnivåer;
- Utvecklad dialog och rapportering kring utvalda aspekter mellan lärosätesledning och fakultet, institution eller motsvarande;
- Samordnad uppföljning av forskare/lärares ämnesanknutna bisysslor;
- Utveckling av CV-baserade rapporteringssystem eller meritportföljer;
- Genomförande av återkommande enkätundersökningar.

Genom att visa på möjligheter och begränsningar i olika metoder för att samla in basdata om samverkan ger KLOSS-projektet ett viktigt bidrag till den vidare nationella diskussionen om uppföljning.

8. Organisation

Projektet leds av en styrgrupp med nio medlemmar. Dessa är:

Sammanställande: Margareta Norell Bergendahl, vicerektor Kungliga Tekniska högskolan (KTH).

Hans Adolfsson, prorektor Stockholms universitet (SU)
Yvonne Eriksson, prodekan Mälardalens högskola (MDH)
Anders Malmberg, prorektor Uppsala Universitet (UU)
Klas Malmqvist, avdelningschef Lunds universitet (LU)
Agneta Marell, vicerektor Umeå universitet (UmU)
Lars Niklasson, vicerektor Högskolan i Jönköping (HJ)
Johan Schnürer, vicerektor SLU (SLU)
Peter Värbrand, vicerektor Linköpings universitet (LiU)

Styrgruppen är ansvarig för projektets genomförande. Gruppen utgör också ett centralt forum för diskussion och kunskapsutbyte under projektets gång, i vilket särskilt intressanta problem och idéer från de olika arbetsgrupperna kontinuerligt lyfts upp till gemensam diskussion. Varje lärosäte utser vidare en eller två lokala koordinatörer för arbetet.

En viktig del av det konkreta projektarbetet utförs i mindre arbetsgrupper. De nio lärosäten som samarbetar i KLOSS-projektet har genom arbetet i förstudien formerat sig i grupper kring de verktyg som beskrivs ovan. Dessa grupper, och urvalet av verktyg, har utformats med utgångspunkten att skapa bästa möjliga förutsättningar för att åstadkomma nyskapande och konkret utveckling av svenska lärosätens arbete med strategisk samverkan. Som utpekade ledare inom varje arbetsgrupp står lärosäten med höga ambitioner att ta det egna arbetet inom området vidare under de kommande två åren. De matchas av deltagande lärosäten som redan skaffat sig intressanta erfarenheter av området och som vill dela med sig av dessa. Erfarenheter från de lärosäten som arbetat aktivt med frågan under längre tid ger en god grund för de som vill utveckla sitt arbete, och reflektioner från arbetet förväntas ge även de lärosäten som anser sig ha kommit långt i det egna arbetet nya perspektiv och fräscha idéer om hur det egna arbetet kan utvecklas vidare.

Arbetet i dessa arbetsgrupper startar i januari 2014. Som underlag för det första mötet i respektive grupp tar varje deltagande lärosäte fram en sammanfattande text om hur respektive område för närvarande behandlas vid lärosätet. De lärosäten som leder arbetet ansvarar för att gruppen i anslutning till det första mötet sätter upp en översiktlig projektplanering i form av milstolpar för hela projektperioden och planerade öppna aktiviteter. Nedan beskrivs vilka lärosäten som ingår i vilken delprojektgrupp och vilken typ av kompetens som mobiliseras för arbetet.

1A: Resursfördelningsmodeller på organisationsnivå

Arbetet koordineras av LU och stöds av LiU och UU. Arbetet planeras engagera personer med insikt i hur dessa frågor idag hanteras inom olika lärosäten, framför allt medarbetare med controlleruppgifter. Till det operativa arbetet engageras personer med vetenskaplig bakgrund och utbildning. Samverkan med personer med bas i teoretisk innovations- och samverkansforskning planeras (t ex CIRCLE vid LU och CESIS vid KTH). I arbetet engageras också personer med en roll motsvarande den amerikanska funktionen provost.

1B: Resursfördelningsmodeller på individnivå och meritvärde av samverkan vid tjänstetillsättningar

Arbetet koordineras av LiU och HJ och stöds av MDH. För att säkerställa att samverkansrelaterade meriter hålls ihop med utbildnings- och forskningsmeriter läggs ett ansvar för processledning förslagsvis på personal vid HR-avdelningen, som även har huvudansvar för arbete med centrala riktlinjer (vid t ex lönerevision) och anställningsordning. En central aspekt som behöver utredas inom delprojektet är inom vilka områden som beslut ska fattas på lokal nivå respektive inom vilka områden som det krävs centrala riktlinjer och beslut. Därför bör man i en arbetsgrupp/referensgrupp ha med såväl engagerade prefekter som personer från utbildnings- och anställningsnämnder och motsvarande.

1C: Villkor och former för personrörlighet

Arbetet koordineras av KTH och UmU och stöds av SLU. Delprojektet leds av personer med positioner som gör det möjligt att förankra projektets arbete i det egna lärosätet. Personer med erfarenhet av tjänsteöverväganden knyts till projektet tillsammans med en person från fakultetsråd eller motsvarande.

2A: Mötesplatser och aktiviteter för att utveckla samarbetsrelationer

Arbetet koordineras av UU och stöds av UmU och SU. Det praktiska utförandet leds av personer med projektledningskompetens från lärosätenas samverkansstödjande organisation. De för arbetet tilltänkta personerna har gedigen erfarenhet från eget arbete utanför högskolan och därmed utvecklade nätverk. Lärosätenas ledning, genom styrgruppsrepresentanten, är delaktiga i framför allt behovsinventeringarna, i rollen som "beställare". Till arbetet kopplas referenspersoner från fakulteten och från icke-akademiska organisationer (små som stora, privata som offentliga).

2B: Upprätta regionalt och/eller ämnesmässigt orienterade plattformar för samarbete med flera partners

Arbetet koordineras av SLU och LU och stöds av HJ. Projektledaren för SLU Partnerskap kommer att vara en viktig resurs i arbetet.

2C: Upprätta formella partnerskap med enskilda företag, myndigheter och organisationer

Arbetet koordineras av KTH och MDH och stöds av SU. Personer med erfarenhet av att arbeta med att arrangera och följa upp mötesplatser hämtas från respektive knyts till lärosätenas samverkansstödjande organisation.

Övergripande projektkoordination

En projektkoordineringsfunktion sätts upp vid KTH. Genom denna koordineras arbetet i de olika projektgrupperna i syfte att sprida impulser och idéer mellan grupperna. Vidare samordnas projektgemensam kommunikation (marknadsföring av öppna seminarier, websida mm) och dokumentation. Koordineringsfunktionen leder också det projektövergripande arbetet kring kriterier för framgång i strategisk samverkan.

9. Budget och tidplan

Projektet löper mellan januari 2014 och juli 2015. Ett inledande styrgruppsmöte, där koordinerande lärosäten för varje delprojekt redovisar hållpunkter under det första halvårets arbete, hålls 28 januari 2014. En första större gemensam projektavstämning sker i juni 2014 och en andra i januari 2015. I anslutning till dessa möten arrangeras seminarier och hearings med externa experter, till vilka landets övriga lärosäten och personal från forskningsråden och regeringskansliet bjuds in. Projektet avslutas med en öppen slutkonferens i juni 2015.

För arbete med vart och ett av delprojekten engageras personer på sammanlagt en heltidstjänst av heltid under 18 månader. Till detta kopplas ett centralt projektkansli med resurser motsvarande ytterligare en heltidstjänst under 18 månader. Till dessa kostnader för personal kommer kostnader för sex öppna workshops, en slutkonferens samt resor för internationella experter och projektdeltagare.

Bidrag om 12 229 000 kr söks från VINNOVA. Lärosätena står själva för en fjärdedel av den uppskattade projektarbetskraften, övriga omkostnader samt för arbete och omkostnader för medverkande i projektets styrgrupp, sammanlagt motsvarande ett uppskattat värde om 3 771 000 kr. Inklusivt bidrag från lärosätena själva uppgår den totala projektbudgeten till 16 000 000 kronor.