



Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper
Cerut, Centrum för forskning om regional utveckling

Sune Berger

Nyckelaktörsprogrammet vid Karlstads universitet

- erfarenheter från följeforskning av den första etappen

Sune Berger

Nyckelaktörsprogrammet vid Karlstads universitet

– erfarenheter från följeforskning
av den första etappen

Arbetsrapport
2009:5

Sune Berger. *Nyckelaktörsprogrammet vid Karlstads universitet – erfarenheter från följeforskning av den första etappen.*

Arbetsrapport 2009:5

© Författarna

Distribution:

Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper

Cerut, Centrum för forskning om regional utveckling

651 88 KARLSTAD

054-700 10 00

www.kau.se

Tryck: Universitetstryckeriet, Karlstad 2009

Förord

I den breda flora av utvärderingar som i olika sammanhang genomförs är följeforskning en variant. Den engelska beteckningen "on-going evaluation" har på svenska blivit följeforskning och är särskilt vanlig vid utvärderingar av EU:s strukturfonder på såväl program- som projektnivå.

När Karlstads universitet beviljades medel inom Nyckelaktörsprogrammet, en satsning från Vinnova för att stärka svenska universitet och högskolor inom området innovation och samverkan, skapades också med särskilda medel från Vinnova ett projekt för följeforskning. Nyckelaktörsprogram har också startat vid universiteten i Uppsala och Linköping samt vid Chalmers/Göteborgs universitet och Luleå tekniska universitet/Umeå universitet och planeras pågå under perioden 2007-2015. Följeforskning inom programmets ram bedrivs hittills enbart vid Karlstads universitet och föreliggande rapport avser den första etappen, från 1 juli 2007-30 juni 2009.

Vi vill rikta ett tack till de medarbetare vid Karlstads universitet som ställt upp för intervjuer under följeforskningens första etapp samt till de externa konsulter som bidragit med iakttagelser och synpunkter. Vi vill också tacka deltagarna i den styrgrupp för Nyckelaktörsprogrammet vid Karlstads universitet, som bidragit med värdefulla kommentarer i samband med avrapporteringen av följeforskningen och särskilt nämna programledaren Susanne Andersson från Vinnova, som visat särskilt intresse för följeforskningens resultat.

Karlstad i september 2009

Lars Aronsson, professor och föreståndare för Cerut

Sune Berger, professor

Innehållsförteckning

	sid
Vinnovas utlysning av Nyckelaktörsprogrammet 2006	2
<i>What's in it for me</i> - Reflektioner från Karlstads universitet på utlysningen	2
Följeforskning	8
Följeforskarens roll i "on-going evaluation"	9
Processen förändrar förutsättningarna	10
Följeforskningens plats i processen	11
Vem tar initiativ?	12
Utvärdering av flera nivåer - om uppdragsgivare, utförare och målgrupper	13
Innovation och samverkan – två nyckelbegrepp	16
Följeforskningen vid Karlstads universitet – metod och empiriskt material	18
Nollbasmätning	19
Ledningsutveckling	20
Kommunikationsplan	24
Innovationsstöd och En ingång – två delprojekt för att öppna universitetet	28
Om attityder och att riva hinder	32
Incentamentsmedel till fakulteterna	33
Om att knyta an till programmets målsättningar	36
Det fortsatta arbetet i delprojekten fram till sommaren 2009	38
Ledningsutveckling och Kommunikationsutveckling	38
Innovationsstöd och En ingång	39
Incentamentsmedel till fakulteterna	40
Inför programmets fas 2 - Självvärdering, faktainsamling och internationell utvärderargrupp	42
Följeforskningens analys, slutsatser och rekommendationer	44
Referenser	49

Vinnovas utlysning av Nyckelaktörsprogrammet 2006

Enligt den utlysning som Vinnova gjorde 2006 var det långsiktiga målet för programmet att bidra till utvecklingen av kompetens, metoder, processer och strukturer för att göra högskolor, som nyckelaktörer i forsknings- och innovationssystemet i Sverige, mer professionella i sina roller avseende:

- samverkan mellan forskningsaktörer, företag och andra aktörer i det omgivande samhället
- nyttiggörande av kunskaper och kommersialisering av forskningsresultat.

Utlysningen riktades till högskolor med teknisk, naturvetenskaplig eller medicinsk inriktning och med betydande forskningsvolym inom dessa områden.

Den satsning som Vinnova ämnade göra omfattade ca 25 mkr per år under perioden 2006-2014 och 3-8 projekt (ansökningar) beräknades kunna beviljas. Medlen skulle användas till bland annat

- ”Utveckling av samverkansfunktioner – koppling till forskningsstrategi”
- ”Etablering av allianser för specialisering av stödfunktioner”
- ”Utveckla entreprenöriell kultur – hela organisationen”

Det framhölls också att det skulle finnas internationella representanter i utvärderingsgrupper under programmets olika faser.

Bland generella programkriterier nämndes att insatserna skulle ha tydlig koppling till forsknings- och innovationsstrategier och att de skulle vara proaktiva. Nyttiggörande av kunskap och forskning borde vidare vara en integrerad del av verksamheten. Slutligen borde programmet kännetecknas av engagemang på ledningsnivå.

What's in it for me - Reflektioner från Karlstads universitet på utlysningen

En viktig anledning för Karlstads universitet att reagera positivt på utlysningen från Vinnova var att mycket av det som nämndes i ansökan kändes bekant och att universitetet redan arbetade med frågor som pekades ut i utlysningen. Dessutom hade ett mycket ambitiöst arbete genomförts under 2005-2007 inom ramen för ett internationellt OECD-projekt (Supporting the

Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development) där också Vinnova fanns representerat i projektets styrgrupp. Ett brett deltagande från näringsliv och offentliga myndigheter i work shops stärkte samverkansklimatet i regionen. Den slutliga Peer Review rapporten från OECD publicerades i maj 2006 och där framhöll det internationella utvärderarteamet universitetets roll i det regionala samverkansarbetet:

“The regional context thus shows a number of strong business clusters in which research and innovation activities are undertaken. In all these clusters, Karlstad University is seen as a crucial and competent partner, not only because of its own academic expertise, but also because, as an internationally oriented university, it offers windows and opportunities for interaction with specialists on a global scale. It appears that the Värmland business community is highly supportive of Karlstad University.....”

“...The Värmland region and especially Karlstad University have developed, always in regional partnerships, an elaborate set of mechanisms for knowledge transfer and commercialisation. In addition to more traditional forms of knowledge transfer (like contract research and doctoral students sponsored by industry), the co-operating regional partners in Värmland have established (in 1994) the “Inova business incubator” (since 2005 part of the national incubator programme of “Innovationsbron”); the so-called “Greenhouse Foundation” (Drivhuset), a student initiative to stimulate student entrepreneurship; and the “Designstudio Värmland”, a platform for the design of new products and services. These transfer and commercialisation mechanisms are highly successful and are closely related to the regional business clusters mentioned before. They appear to be a successful and effective regional translation of the national triple helix philosophy in which the business sector, the public sector and a knowledge institution work together to create and stimulate regional development.”

Den slutgiltiga rapporten från OECD där den regionala samverkanssituationen i Värmland jämfördes med tretton regioner runt om i världen blev för övrigt en framgång för Karlstads universitet (Higher Education and Regions; Globally Competitive, Locally Engaged. OECD. 2007).

Universitetets ledning gjorde bedömningen att Karlstads universitet redan påbörjat mycket av det arbete som efterlystes i utlysningen och att Nyckelaktörsprogrammet skulle kunna bli en

bra bas för en positionering även inför andra forskningsfinansiärer. Speciellt samverkansfrågorna som bedömts som centrala i universitetets vision inför 2015 hade stärkts ytterligare genom OECD-projektet som mobiliserat regionala intressenter både i form av det privata näringslivet och offentliga aktörer. Dessutom, vilket inte var minst viktigt, så behövde universitetet de ekonomiska resurserna för att kunna förverkliga sina höga ambitioner beträffande innovation och samverkan.

Vision 2010 som tillkommit som en fortsättning på den viljeinriktning som uttalats i samband med universitetsinvigningen hade som grundläggande begrepp ”lärande och kunskapsbildning i en miljö präglad av öppenhet, samverkan och mångvetenskap med genusperspektiv och uthållig utveckling”. Den efterföljande Vision 2015 (från 2004) lade fast en värdegrund och pekade ut utmaningarna inför framtiden:

- Vi utmanar det etablerade och utforskar det okända
- Vårt reflekterande perspektiv ger en bred kunskapsbas för framtidens samhälle
- Öppenhet och nära samverkan med omvärlden är en naturlig del i vår utbildning och forskning
- Vi erbjuder våra studenter och forskare en pedagogisk och estetisk universitetsmiljö i världsklass
- Vi prioriterar utbildning och forskning med vetenskaplig kvalitet, samhällsrelevans och internationell lyskraft

En intensiv verksamhet pågick under våren och den tidiga hösten 2006 för att utarbeta en ansökan till Vinnova.

En viktig del i utvecklingen av en projektansökan var att ledningsfunktionerna vid universitetet kunde involveras i programmet. Tanken var att under Steg 1, de första tre åren, kunna koppla det pågående ledarutvecklingsprogrammet till Nyckelaktörsprogrammet. Syftet var vidare att hitta internationella partners att jämföra sig med och att se utbyte med strategiskt valda utländska universitet som viktiga lärprocesser. Fokus borde i det sammanhanget ligga på lednings- och utvecklingsfrågor och föras vidare till avdelningschefer med flera.

Karlstads Universitet genomförde under våren 2006 en peer review baserad självvärdering av samverkansarbetet vid universitetet. Självvärderingen skulle tjäna som utgångspunkt för en strategi och handlingsplan för det fortsatta samverkansarbetet.

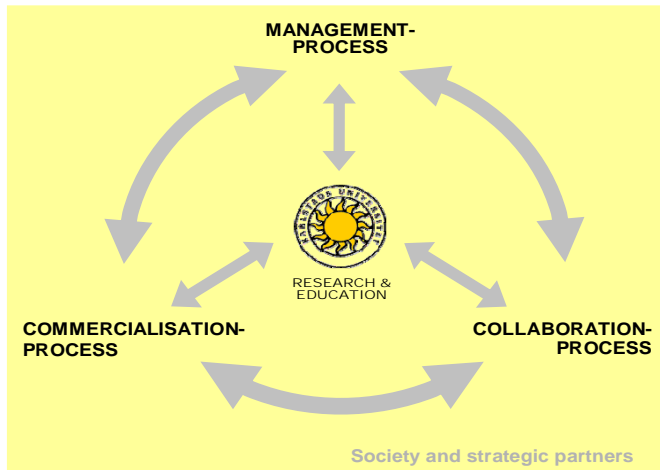
Som grund för självvärderingen låg det arbete som bedrivits vid Karlstads universitet sedan början av 2000-talet i syfte att utveckla och integrera samverkansarbetet. Vidare den granskning och självvärdering av Karlstads Universitet som under 2005 genomförts inom ramen för det nämnda OECD-projekt ("Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development"). Den peer-baserade delen av självvärderingen genomfördes i dialogform med utgångspunkt i den självvärderingsrapport som tagits fram av Karlstads universitet samt presentationer kring olika teman som inledde varje möte. Karlstad universitet svarade för upplägg av och innehållet i de presentationer som genomfördes. Detta för att säkra att peer review kom att fokusera de frågor som man såg ett behov av att utveckla och fördjupa. Följande områden var viktiga för Karlstads universitet att belysa i självvärderingen:

- Ledningsprocessen
- Stödstrukturen kring kommersialisering
- Kommunikation och synlighet i regionen och internationellt

Arbetet genomfördes med en metodik som utvecklats av en grupp vid VINNOVA inom Nyckelaktörsprogrammet. Självvärderingen vid Karlstads Universitet genomfördes som ett pilotprojekt inom ramen för Nyckelaktörsprogrammet i syfte att pröva och utveckla metodiken.

I den ansökan som lämnas in till Vinnova i oktober 2006 tar universitetet avstamp i visionen för 2015, som betonar öppenhet och samverkan som centrala inslag i såväl undervisning som forskning. Dessa verksamheter ska således ses som integrerade delar snarare än som universitetets "tredje uppgift". I figuren nedan, som ingick i universitetets forskningsansökan (sid 9) framgår hur samverkan och kommersialisering kopplas till ledningsutveckling och universitetets undervisning och forskning.

INSIDE THE INNOVATIVE UNIVERSITY



Figur 1. Ledningsutveckling, samverkan och kommersialisering vid Karlstads universitet.

Källa: Projektplan för Nyckelaktörsprogrammet maj 2007.

De i ansökan planerade aktiviteterna (delprojekten) hade följande rubriker:

- Innovation Support
- Development of management process
- Incentive budget for faculties
- One Stop shop
- Implementation of communication plan

En närmare presentation av delprojekten kommer i avsnittet om följeforskningen. Bemanning och detaljerade arbetsplaner följde under den process som föregick den egentliga projektstarten sommaren 2007.

Budgeten i ansökan omfattade totalt 29 mkr för perioden 2007-2014 vilket innebar 3,625 mkr per år.

En intressant detalj i universitetets ansökan var de utmaningar i form av komplexa processer som beskrivs i ansökan. En av dessa utmaningar var *de genusrelaterade aspekterna* på näringslivet i Värmland som redan tagits upp i OECD-projektet. Det handlar dels om den tunga industrins mansdominans och den ojämna könsbalansen i det offentliga beslutsfattandet.

Det traditionella vetenskapssamhället är en annan utmaning för det unga universitetet. Kommer Karlstads universitet "att tillåtas" av de etablerade universiteterna att utveckla annorlunda metoder och attityder beträffande samverkan och innovation? Ytterligare en aspekt som tas upp i ansökan är *den politiska risken*. Olika tendenser i Europa pekar mot en ökad konkurrens och därmed större och färre forskningsbaserade universitet. Detta är naturligtvis en utmaning för ett sju år ungt universitet och kräver att den egna profilen blir attraktiv för olika samverkansparter vilket kan ta 5-10 år.

Av dessa utmaningar visade sig den politiska risken, i form av den nationella forsknings- och utbildningspolitiken, ganska snart efter projektstarten bli den tuffaste utmaningen för Karlstads universitet, även om den hänger tydligt samman med det traditionella vetenskapssamhällets kvalitetsbedömningar och därav följande finansieringsmodeller.

Det visade sig att det fanns 19 godkända ansökningar som lämnats till Vinnova för bedömning när utlysningen stängdes den 16 oktober 2006. I den kommande beslutsprocessen deltog tre expertpaneler och ett programråd. Sammanlagt deltog 25 experter, varav åtta internationella, i bedömning och prioritering av ansökningar. Programrådet var sammansatt av företrädare för högskola, näringsliv och samhälle, d.v.s. enligt principen om "triple helix". I början av 2007 skedde sedan intervjuer med en del av de universitet som lämnat in ansökningar. (Brev från Vinnova till de sökande, 2006-10-24).

Tillsammans med Uppsala och Linköpings universitet och de båda konstellationerna Umeå/Luleå universitet och Chalmers/ Göteborgs universitet godkändes Karlstads universitet som "Nyckelaktör". En något reviderad plan som samtidigt specificerade insatserna för den första etappen (1 juli 2007- 30 juni 2009) av Nyckelaktörsprogrammet utarbetades under sensvåren 2007. (Project Plan Key Actor programme – VINNOVA. Leading Innovation. Karlstad University a Key Actor. 28 May 2007). I det sammanhanget aktualiserades också i diskussioner mellan Karlstads universitet och Vinnova möjligheten att anlita en följeforskare för den del av programmet som omfattade Karlstads universitet.

Följeforskning

Under 1990- och 2000-talen har den processinriktade forskningen i större utsträckning utformats i form av följeforskning. Följeforskning innebär att forskare följer och dokumenterar olika typer av samhällsprocesser. Syftet kan vara att genom analyser av t.ex. innovationsprocesser, samarbetsformer eller organisationsförändringar förbättra kunskaps- och beslutsunderlag i privata eller offentliga verksamheter. Genom att följeforskarna i vissa fall tar aktiv del i jämförelser mellan olika initiativ och arbetssätt skapas lärprocesser som direkt kan nyttjas av deltagande projekt, företag eller organisationer. Därutöver innebär följeforskning numera vanligtvis också kontinuerlig återrapportering till uppdragsgivaren.

Inom den samhällsvetenskapliga forskningen finns en lång tradition av metoddiskussion som gäller forskarens roll i samband med empiriska studier. Diskussionen innehåller bland annat frågor om forskarens förhållande till sitt studieobjekt, objektivitetsproblemet, den valda metodens betydelse för forskningsprocess och resultat samt frågan om forskarens rätt att intervensera i den process som samtidigt ska undersökas.

Den senare frågan stod i fokus när samhällsvetenskapliga forskare började ifrågasätta den rådande positivistiska normen inom forskningen och begreppet *aktionsforskning* lanserades. Det innebar att samhällsforskaren på ett tydligare sätt än tidigare ställde sin forskarkompetens till förfogande och ofta tog ställning för resurssvaga grupper i samhället. Aktionsforskning utvecklades i USA på 1940-talet (t.ex. Lewin, 1946) och har sedan 1990-talet fått förnyad användning inom medicin- och skolområdena för att utveckla kompetens och lärprocesser.

Inom den humanistiska forskningen har diskussioner förts inom ämnen som socialantropologi och etnologi om *deltagande observation* som metod vid fältstudier. Metoden har inneburit att forskare under längre eller kortare perioder levt i samhällen eller olika former av kollektiv tillsammans med de människor man velat studera. Bland de metodfrågor som tagits upp finns frågan om huruvida forskaren genom sin närvaro själv påverkar resultaten och därmed åstadkommer en oönskad effekt.

Speciellt inom arbetslivs- och organisationsforskning utvecklades i början av 1990-talet en *handlingsorienterad forskning*. Den innebar att forskaren borde ha ett mer balanserat

samarbete med praktiker och i öppna och ansvariga dialoger stödja lokala utvecklingsprocesser. Viktiga metoder eller snarare arrangemang i dessa sammanhang var såväl stora dialogkonferenser som kontinuerliga arbetsplatsträffar. Därtill skapades projektgrupper för att lösa specifika problem.

En särskild del av den arbetslivsforskning som arbetar med följeforskning benämns *interaktiv forskning*, för att fokusera på den roll som praktikerna spelar i processen. Här är målsättningen att aktörerna i verksamheten även ska delta i analysarbetet. Ytterligare ett steg kan tas genom att speciellt fokusera på de bärande delarna i aktörernas verksamhet. I dessa med-forskningsprojekt, får lärprocessen ett reflekterande inslag.

Kännetecknande för de ovan redovisade metoderna är att forskaren är mer eller mindre involverad i de processer som studeras. Vi kan i den akademiska forskningen se att de forskare som intresserar sig för samhällsproblem och sätter samhällsnytta och tillämpad forskning i första rummet tenderar att i ökande utsträckning forska *med* i stället för att forska *om*. Därför talar vi också om *medforskning* som en metod. Därifrån är steget inte så långt till följeforskning, som i en akademisk kontext metodmässigt inte skiljer sig så mycket från den *följeforskning*, som nu lanseras som metod för utvärderingar i bland annat strukturfondssammanhang. Den viktigaste skillnaden ligger i den oberoende forskarens roll i ett akademiskt sammanhang och den intervenerande roll som utvärderaren har i strukturfondssammanhang.

Följeforskarens roll i "on-going evaluation"

Mot denna bakgrund blir frågan om följeforskarens egentliga roll i ett program av den karaktären som Nyckelaktörsprogrammet av central betydelse. För att bedriva en "*on-going evaluation*" så behöver vi närmare precisera den funktion som utvärderaren (forskaren) har. Min tolkning, efter att dels ha följt den akademiska diskussionen kring forskarrollen, dels den diskussion som följt i spåren av strukturfondsutvärderingar och därtill praktiskt medverkat i studier inom båda verksamhetsområdena, är att det behövs ett förtydligande av den nu aktuella rollen som följeforskare.

Följeforskaren kan ibland av uppdragsgivaren förväntas vara en utomstående betraktare som utifrån en färdig mall betraktar processen och går in och kalibrerar när processen avviker från mallen, ett objektivet överordnat "Gudsöga". En sådan önskan bygger på en föreställning

om att start och målpunkt är givna och att processen är på förhand fastlagd. Ett annat sätt att se på följeforskningen, som också bygger på bilden av en utomstående "kontrollant" är en följeforskare som fungerar som en traditionell utvärderare. Här handlar det om att granska processen vid vissa tidpunkter för att garantera att programmet inte avviker från intentionen.

Det är viktigt att parterna har en samstämmig uppfattning om vad som förväntas av följeforskningen. Det handlar dels om forskarens roll i processen och dels om forskarens grad av integritet respektive intervention i förhållande till processen. En utmaning för god följeforskning handlar om att hitta en balans mellan att både vara delaktig under projektets gång och stå självständig och obunden för att kunna upprätthålla en analytisk skärpa i arbetet. Det är därför viktigt att tidigt i processen etablera samarbetet och göra de ömsesidiga förväntningarna tydliga.

Processen förändrar förutsättningarna

Följeforskningen kan också tolkas utifrån ett perspektiv som innebär att processen i sig förändrar förutsättningarna, så att arbetet kan komma att påverkas på ett oförutsägbart sätt. Då blir forskarens uppgift annorlunda, antingen genom att vara en ledsagare som synliggör omvärldsförändringar och bidrar till att anpassa programmet till förändrade förutsättningar eller att vara en utmanare som har till uppgift att ställa de obekväma men nödvändiga frågorna till organisation och aktörer för att göra att programmet når så god måluppfyllelse som möjligt. I båda fallen handlar det för följeforskaren om att sätta in programmet i ett sammanhang, att bidra med den vidare kontext som programmet ingår i och att ge perspektiv. Forskaren kan också bidra genom att ge insikter om relevanta forskningsperspektiv på möten och genom inlägg på seminarier.

Tidigare har projekt ofta utvärderats i efterhand av en "extern" utvärderare. Till skillnad från tidigare utvärderingsmodeller är en uppgift för följeforskaren att initiera lärprocesser. I dialog med följeforskaren utvecklar programaktörerna sin kompetens inom programmets verksamhetsområde. Syftet med ett sådant arbete är att förse ledningspersonal och projektanställda med underlag för ett kontinuerligt lärande för att uppnå allt högre grad av kvalificerad kompetens och därmed så stor effekt som möjligt av programmet.

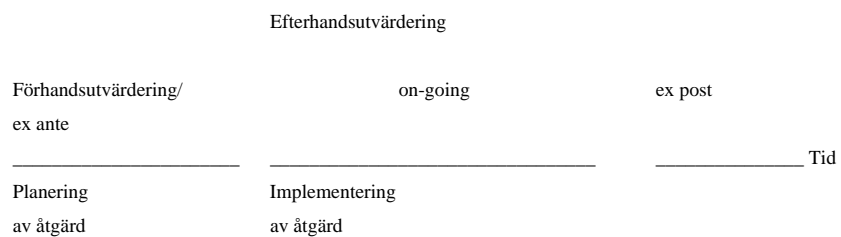
Graden av lärprocess kan mätas med hjälp av en programintern bench-marking för att kunna göra jämförelser bakåt och framåt när det gäller kunskapsnivå. Här jämför man sig

dels med den modell man tidigare använt sig av, dels med den vision man haft kring det nya programmet. Ett viktigt led i en sådan lärandeprocess är att göra den egna kunskapen till ett analysverktyg för verksamheten. Det innebär att bli förtrogen med ett arbetssätt som innebär att de olika arbetsmomenten i en process kan analyseras logiskt i förhållande till tidigare och kommande moment.

Följeforskningens plats i processen

Utvärderingar görs för att antingen studera utfallet eller genomförandet av en åtgärd. Utvärderingar som studerar utfallet delas in i mål-, effekt- och effektivitetsutvärderingar. En målutvärdering svarar på frågan om målen har uppfyllts; en effektutvärdering om måluppfyllelsen är en effekt av åtgärden; en effektivitetsutvärdering om de uppnådda effekterna värderas högre än kostnaderna för åtgärden, medan slutligen en genomförandevärdering besvarar frågan om själva genomförandet kan ha påverkat måluppfyllelse, effekt och effektivitet. En utfallsutvärdering kan med fördel kombineras med en genomförandevärdering, eftersom den senare kan vara till hjälp att tolka utfallsutvärderingens resultat. (Danell m. fl., 2009).

För att utvärdera ett så omfattande program som Nyckelaktörsprogrammet krävs olika typer av utvärderingar. Förutom att studera utfall och/eller genomförande finns en annan indelningsgrund i utvärderingssammanhang nämligen tidsaspekten. Utvärderingar kan ske före programmets start, förhandsutvärdering/ex ante-utvärdering, under tiden programmet genomförs, "on-going evaluation"/följeforskning eller efter avslutat program, t. ex. post-utvärdering.



Figur 2 Utvärderingens plats i processen. Källa: Danell m. fl. 2009.

Det bör påpekas att den engelska beteckningen "on-going evaluation" som på svenska fått beteckningen följeforskning kanske snarare borde benämnas "löpande utvärdering". Det som skiljer den tidigare använda beteckningen "mid-term evaluation", halvtidsutvärdering, från "on-going evaluation" är att den förstnämnda beteckningen användes för att kunna göra korrigeringar i ett program efter halva programperioden. Den senare beteckningen vill betona möjligheterna till fortlöpande korrigeringar och lägger också större vikt vid lärprocessen, en lärande utvärdering. En annan skillnad är att följeforskningen betonar möjligheterna att styra och påverka inriktning och genomförande och innebär på det sättet att det rör sig om en mer efterfrågestyrd utvärdering och att den kan ge återkopplingar relativt tidigt i processen. För Nyckelaktörsprogrammet kan detta sägas vara betydelsefullt genom att programmet sträcker sig över en relativt lång tidsperiod. Förutom följeforskningen så kan det internationella utvärderarteam, som under steg 1 genomför en bred genomgång av programmets formering och implementering vid de olika universitetsorterna, komma med tidiga såväl specifika som generella synpunkter.

Vem tar initiativ?

Frågan om vem som bör ta initiativ till aktionsforskning eller utvärdering har debatterats flitigt. Till en början diskuterades frågan med utgångspunkt i forskarrollen. På vilket sätt skulle forskaren kunna ställa sin kunskap till förfogande för specifika grupper i samhället? Det som skulle kunna betecknas som gräsrotsinitiativ (community work) blev speciellt under 1960- och 70-talet till en radikal rörelse särskilt bland samhällsvetenskapliga forskare. Men rörelsen innebar också att initiativet gled över till forskarna som sökte upp intressanta samhällsfrågor, utsatta grupper och arbetsplatser för att starta olika former av aktionsforskning, t.ex. i form av forskningscirkel. Konsekvenserna av 1970-talets strukturomvandling blev ett samhällsproblem som gjorde att samhällsvetenskapliga forskare sökte sig till bruksorter med nedläggningsdrabbade järn- och stålindustriföretag (Axelsson, m.fl., 1980).

Aktionsforskningen innebar att man utgick från begreppen kunskap och handling, något som länge varit en klassisk filosofisk fråga inom vetenskapssamhället. Forskaren blir en aktör i stället för en passiv åskådare av samhällsutvecklingen och forskarens roll blir deltagande. Forskningen blir på det sättet en social aktivitet som strävar efter förändring genom samarbete, reflektion och deltagande. Det som händer i detta samspel mellan akademi och omgivande

samhälle blir också att det sker en ömsesidig påverkan mellan teoretisk forskning och praktisk verksamhet. Här ser vi en direkt parallell till dagens följeforskning.

Är detta lärande och denna reflektion möjlig om vi ser en myndighet som initiativtagare till följeforskning (eller utvärdering)? Det finns egentligen många likheter, men det handlar kanske främst om följeforskarens möjlighet att stå fri från uppdragsgivaren och målgruppen. I fallet Nyckelaktörsprogrammet är följeforskaren finansierad av Vinnova och belastar således inte programbudgeten för Karlstads universitet. Samtidigt är följeforskaren anställd av Cerut, som är en del av Karlstads universitet. Lojalitetskonflikter kan uppstå och bör vägas mot följeforskarens kännedom om universitetet och rollen som fristående granskare och stödperson för programmet. Objektivitetsproblemet är dock uppenbart i följeforskarens roll. Följeforskarens val av arbetsmetoder blir därför viktiga för att kunna ha både den granskande och stödjande rollen och därtill medverka i lärprocesser under programmets gång. Ett dilemma kan vara att som forskare delta i processer där andra forskare har forskarkompetens och inte alltid är mottagliga för synpunkter som kan uppfattas som kritik.

Utvärdering av flera nivåer - om uppdragsgivare, utförare och målgrupper

Nyckelaktörsprogrammet är ett nationellt program där Karlstads universitet är en bland fem olika universitets- och högskolekonstellationer. Följeforskning bedrivs endast vid Karlstads universitet, men det internationella team av utvärderare som Vinnova använder täcker samtliga medverkande universitet/högskolor. Vid Karlstads universitet har programmet organiserats i fem olika delprojekt och forskningen om utvärderingar visar att program med en hierarkisk struktur ställer särskilda krav på utvärdering. För det första så skiljer man på uppdragsgivare, utförare och målgrupp. Uppdragsgivaren, i det här fallet Vinnova svarar för Huvudprogrammet. De olika programutförarna svarar för delprogram 1 – 5 och dessa har i sin tur olika delprojekt. Målgruppen representerar i sin tur utfallet (se fig. 3).

Enligt Danell, m.fl. har man i ett program med hierarkisk struktur att hantera ett flertal aspekter. Det gäller frågor om kausalitet, kontext, aktörer och utvecklingsprojekt.

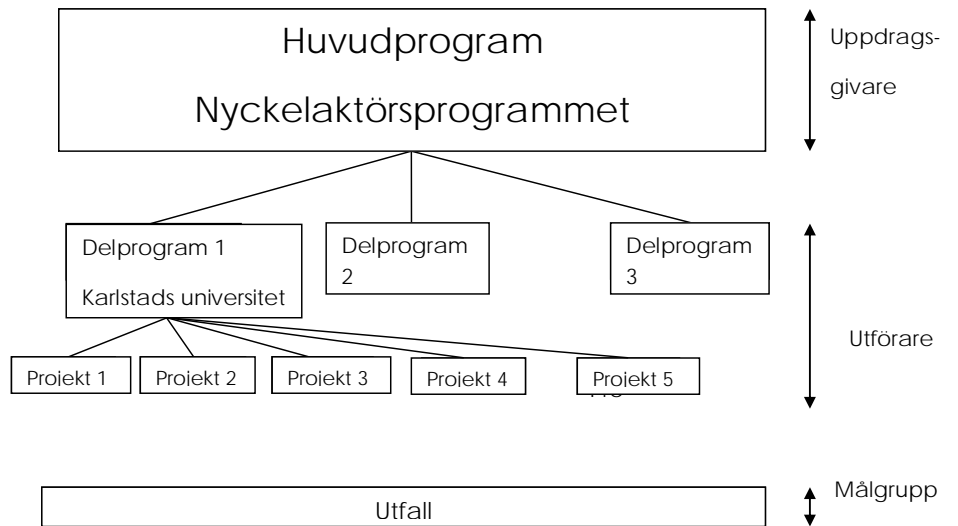
Kausalitet: Flera kausala samband kan verka samtidigt och åtgärdernas utfall kan dessutom återverka på åtgärderna och skapa cirkulära samband. Detta leder till att kausala samband blir oklara.

Kontext: De kausala sambanden är dessutom beroende av den regionala kontexten. Det betyder att yttre omständigheter och oförutsägbara faktorer kan påverka programmets utfall på olika sätt i olika regioner.

Aktörer: Gränsdragningen mellan utförare och målgrupp kan vara otydlig, eftersom utförare med olika ekonomiska, sociala, kulturella och fysiska resurser samverkar.

Utvecklingsprojekt: Syftet med ett program/projekt är ofta att finna nya vägar för att utveckla samverkan. Arbetssätt och samverkan i regionerna kan inte förutsägas på förhand utan är under utveckling, vilket kan försvåra utvärderingen/följeforskningen.

Frågorna om kausalitet, kontext, aktörer och utvecklingsprojekt är i högsta grad relevant för min egen analys i egenskap av följeforskare. Jag kommer att återvända till dessa begrepp i min avslutande diskussion, men vill redan nu peka på att vid ett universitet pågår en rad olika projekt, i vissa fall i nära anslutning till varandra varför det kan vara svårt att bedöma och avgränsa kausaliteten i processer. På samma sätt försvåras utvärderingar av att den regionala kontexten ställer bestämda krav på avgränsning och precisering av insatser och effekter av desamma. Inom ett samverkans- eller innovationsprojekt kan aktörerna uppträda både som utförare och målgrupp vilket också ställer krav på definitionen av roller. Utvecklingsprojekt av det slag som kännetecknar Nyckelaktörsprogrammet kännetecknas också av processer över en lång tid vilket kan försvåra utvärderingar som är alltför resultatriktade.



Figur 3. Den hierarkiska strukturen för Nyckelaktörsprogrammet. Exemplet Karlstads universitet och dess fem olika projekt. Egen bearbetning efter principfigur från Danell m.fl., 2009.

Innovation och samverkan – två nyckelbegrepp

Som framgår av den utlysningstext till Nyckelaktörsprogrammet som inledningsvis refereras så finns det en ambition från Vinnovas sida att med hjälp av programmet stödja olika samverkans- och kommersialiseringsprocesser vid svenska universitet och högskolor. I bakgrunden finns internationella jämförelser som visar att den svenska forskningsmiljön skulle kunna vara betydligt mera effektiv när det gäller att nyttiggöra forskningsresultat, att skapa företag med bas i forskningsresultat och att skapa ett mer entreprenöriellt klimat vid svenska universitet och högskolor. Ett medel för att åstadkomma detta är att verka för ett tätare samarbete mellan akademien, näringslivet och offentliga myndigheter och organisationer.

Vid Karlstads universitet finns en lång tradition av samverkan med det omgivande samhället. Detta är väl dokumenterat i olika sammanhang och går tillbaka till högskoletiden. (Se bland annat Lundberg, 2003, Henckel, 2009 och OECD-rapporten, 2007). Begreppet samverkan fördes in relativt sent genom formuleringen ”Högskolan skall i ökad utsträckning samverka med det omgivande samhället, t.ex. näringsliv, offentlig förvaltning, organisationer, kulturliv och folkbildning” (Regleringsbrev för budgetåret 1998 avseende anslag till universitet och högskolor, m.m. Regeringsbeslut 1997-12-18). Går man tillbaka några år så finner man att det främst i regleringstexter handlar om att informera och sprida forskningsresultat, det vill säga en i huvudsak enkelriktad kommunikation. Med samverkan avsågs att universitet och högskolor ”skulle spela en större roll som mottagare av erfarenheter och problem utifrån”. Uppgiften kom att formuleras som ”högskolans tredje uppgift”. Det är intressant att Karlstads universitet redan efter några år avskaffade den tredje uppgiften och lanserade att samverkan skulle genomsyra och vara en naturlig del av såväl undervisning som forskning och därmed uppgraderade uppgiften.

Forskning om innovationer kan dels innebära teoretiska och empiriska aspekter på innovationsspridning och framtagande av huvudsakligen produkter från idéstadiet till kommersialisering på marknaden, dels processer kring regionala innovationssystem under senare tid ofta förknippade med olika typer av företagskluster. När innovationer kopplas till samverkan som fallet är för Nyckelaktörsprogrammet så finns båda dessa aspekter av innovation med i bilden och utgör ofta en förutsättning för att produkter och tjänster ska kunna utvecklas i symbios mellan forskare och näringsliv (Rickne, 2000, Wilhelmsson, 2006). I forskning om innovation har mycket kretsat kring frågan hur forskning, offentlig förvaltning och näringsliv tillsammans ska kunna utveckla regionala innovationssystem (RIS) som på sikt

ska kunna förmeras till globala innovationssystem (GIS). I anslutning till denna diskussion har frågan om klusterbildningar varit central. Forskningen om företags närhets- och agglomerationsfördelar vid val av lokalisering vilar på, ekonomiska och ekonomisk-geografiska teorier som i vissa fall går långt tillbaka i tiden (Marshall 1921, 1930). Under senare år har de äldre begreppen agglomeration, "industrial districts" och nätverk ersatts av begreppet kluster (Porter, 1990, Christensen & Kempinsky, 2004). Eftersom klusterbildningarna i Värmland utgör en central kärna för innovations- och samverkansfrågorna blir också klustren en tacksam utgångspunkt och illustration till regional samverkan i "triple helix-anda" för Karlstads universitet (En översikt av klusterforskningen ges av Sölvell, 2009). En parallell till följeforskningens lärande process finns inom innovationsforskningens begrepp "lärande regioner" (Asheim, 2000), vilket innebär att företag genom närhet och gemensamt kunskapsutbyte vidmakthåller och utvecklar specifika regionala kompetensområden. Detta är också något som varit tydligt och som betonats när det gäller de värmländska klusterbildningarna (Berger & Johnstad, 2008).

Följeforskningen vid Karlstads universitet – metod och empiriskt material

Underlag för följeforskningen inom Nyckelaktörsprogrammet vid Karlstads universitet har varit av huvudsakligen fyra slag, *dokument, intervjuer, deltagande observation och protokoll (minnesanteckningar) från möten*.

Dokumenten har bestått av material som utarbetats inom programmets olika delprojekt eller på central nivå för att beskriva universitetets intentioner och planer som riktats till Utbildningsdepartementet, Högskoleverket eller olika forskningsråd inom bland annat områden som rör innovation och samverkan. Underlagsmaterial har också varit de sammanställningar som gjorts av programmets projektledare och som i första hand varit avsedda för redovisning till Vinnova. Till dokumentsamlingen hör också de uppföljningar som utförts av Vinnova och de expertgrupper som varit involverade under programmets första etapp. Eftersom den nationella forsknings- och utbildningspolitiken i högsta grad berört Nyckelaktörsprogrammets intentioner så har också debattartiklar inom detta område, i synnerhet om de handlat om de nya universiteten, varit av intresse för följeforskningen.

Intervjuer har varit viktiga för att få en uppfattning om hur i första hand projektledarna för de olika delprojekten uppfattat sin uppgift i förhållande till programmets målsättningar. Vidare har intervjuer genomförts med dekaner, vicerektorer, prorektorer och chefstjänstemän. Dessutom har också intervjuer gjorts med inhyrda konsulter som i första hand varit ansvariga för utbildningsinsatser för chefspersonal och som stöd för olika processer inom programmet.

En viktig del av uppdraget som följeforskare har varit att följa den pågående processen inom programmet. Av den anledningen har deltagande observation varit en naturlig del i vardagsarbetet. Detta har underlättats genom att jag varit väl förtrogen med förhållanden vid universitetet genom min anställning som professor och att jag tidigare varit dekanus och fakultetsnämndens ordförande. Den deltagande observationen har således kunnat ske också genom informella samtal och att jag beviljats närvaro- och yttranderätt vid de möten som universitetets ledningsgrupp haft under 2008 och till och med juni 2009. Under samma period har jag också deltagit och avrapporterat mina iakttagelser i samband med möten med styrgruppen för Nyckelaktörsprogrammet vid Karlstads universitet.

Ett betydelsefullt underlagsmaterial har varit de minnesanteckningar och protokoll som förts i samband med de olika möten som jag deltagit i. Det har gett en välbehövlig distans till ”smått och stort” när materialet sorterats. Ledningsgruppens diskussioner innebar ett brett spektrum av frågor. Deltagandet i ledningsgruppens möten blev för min del efter hand mer fokuserat på frågor som hade direkt anknytning till Nyckelaktörsprogrammets sakområden. Den prioriteringen gjordes efter diskussioner med universitetets rektor och jag hade därefter full frihet att närvara vid de mötespunkter som jag bedömde var av intresse för följeforskningen och Nyckelaktörsprogrammets syften.

Nollbasmätning

Vid den tidpunkt då det beslutades om att en följeforskning av Nyckelaktörsprogrammet vid Karlstads universitet skulle genomföras, i slutet av 2007, så blev min första åtgärd att genomföra en nollbasmätning. Tanken var att, genom en intervjurunda med i första hand de projektansvariga för respektive delprojekt, få en bild av hur de uppfattade sin uppgift och hur de planerade att genomföra sina projekt. Då hade programmet just etablerats och projektledarna var i startfasen för arbetet. I nollbasmätningen innefattades också vissa nyckelpersoner i ledande ställning som var viktiga i det kommande arbetet inom programmet. Avsikten var att deras kunskaper om och inställning till programmets möjligheter skulle ge mig kunskap om lämpliga insatser och verktyg för det kommande arbetet och framför allt hur programmet skulle koordineras med andra insatser så att det blev en del av universitetets vardagsarbete. Denna aspekt betonades ofta i det inledande arbetet med projektet och det var också en tydlig uppfattning hos universitetets ledning att universitetet redan hunnit en bit på vägen mot de målsättningar som programdokumentet betonade, speciellt beträffande tankarna om samverkan. Det tidigare nämnda OECD-projektet gav viss tyngd till dessa argument.

Nollbasmätningen genomfördes således för att få en avstamp för det fortsatta följeforskningsarbetet. Som bakgrundsmaterial fanns dels programskrivningen för programmet i sin helhet, dels de skrivningar som fanns som utgångspunkt för de olika delprojekten. Tanken var att starta med att se hur de olika delprojektens planer hängde ihop med programmet i sin helhet och hur de olika delarna i praktiken tänktes samverka. En viss turbulens präglade programmets inledning genom att programledaren vid Karlstads universitet, Per Fredriksson, som varit ansvarig för programskrivning och kontakter med Vinnova, slutade sin anställning

vid universitetet i december 2007. Dessutom hade det i några fall skett byten av beställansvariga personer (uppdragsgivare) för delprojekten.

Den första omgången av intervjuer genomfördes från november 2007 till och med april 2008. Intervjuerna visade att ett par av delprojekten hade en tydlig bild av de uppgifter som man hade att arbeta med, medan andra hade en betydligt mer diffus bild av arbetsmetoder och hur de skulle kunna nå fram till de målsättningar som fanns i projektplanen. De första intervjuerna visade dock överlag en påtaglig entusiasm över att universitetet beviljats medel för programmet och att man också förväntade sig att genom programmet kunna knyta kontakter med övriga deltagande universitet och dessutom få till stånd intressanta kopplingar till utländska universitet.

Inledningsvis fanns ett par externa konsulter, i första hand knutna till delprojekten "Ledningsutveckling" och "Kommunikationsplan". I ett par dokument redovisade de externa konsulterna sina, delvis kritiska, synpunkter på hur de uppfattade universitetets arbete med ledarutveckling respektive kommunikationsfrågor (Chefs- och medarbetarpolicy – ett värderingsorienterat arbete. PM 2008-01-28 och Kommunikation som ledningsverktyg. PM 2008-05-07). Dessutom hade konsultföretaget Riddarfjärden engagerats och påbörjat ett utbildningsprogram för ledningspersonal. Detta blev en del av Nyckelaktörsprogrammets delprojekt "Ledningsutveckling".

Följeforskningen av de båda delprojekten sträcker sig i första hand fram till halvårsskiftet 2008. Sedan följer granskningen av de övriga tre delprojekten för samma period för att sedan följas av en fortsatt granskning av de olika delprojekten under den sista delen av etapp 1, det vill säga fram till halvårsskiftet 2009. Därefter följer en sammanfattning av följeforskningens resultat för hela Nyckelaktörsprogrammet för Karlstads universitet fram till och med den första fasen av programmet, halvårsskiftet 2009.

Ledningsutveckling

I projektplanen för Nyckelaktörsprogrammet beskrevs att syftet med delprojektet "Development of management process" var att utveckla ledningsarbetet i nära relation till frågor om samverkan och innovation med hänsyn till kultur, attityder och lärande. Att utveckla ledarskap omfattar all ledningspersonal (rektorer, dekaner, professorer och administrativa ledare). Syftet är också att förbättra det interna lärandet och gruppdynamiken i

ledningsgruppen. För att åstadkomma ett inflöde av idéer planerades att söka kontakt med två långsiktiga benchmarking partners för att ytterligare utveckla en plan för kunskapsutbyte.

Under hösten 2007 och första kvartalet 2008 leddes arbetet i delprojektet "Ledningsutveckling" av psykolog Kerstin Thunberg. I den chefs- och medarbetarpolicy som diskuterades i styr- och referensgruppen för delprojektet ställdes två grundläggande frågor:

- Vilka krav och förväntningar kommer framtidens universitet att ställa på våra ledare?
- Vilka krav och förväntningar kommer framtidens universitet att ställa på våra medarbetare?

De inledande diskussionerna kretsade kring gruppens syfte, uppdrag och arbetsformer. Syftet handlade om att identifiera de värderingar som bör känneteckna Karlstads universitet som arbetsplats/organisation och uppdraget var att utarbeta förslag till policydokument, utarbeta handlingsprogram för implementering samt att beskriva hur dokumentet skulle följas upp för att säkra efterlevnad (kvalitetssäkring). Ansvarig för arbetet var personalchefen och en brett sammansatt arbetsgrupp skulle driva arbetet. Det bedömdes att en reflekterande och lärande arbetsprocess var lika viktig som resultat i form av ett dokument. Arbetet skulle påbörjas i januari 2008 och vara slutförd 31 december 2008. Implementeringsarbetet skulle fortsätta under 2009.

Under hösten 2007 utarbetade den externa konsulten Kerstin Thunberg ett par dokument som uttryckte ambitionerna med ledarutvecklingen (Ledarutvecklingen vid Karlstads universitet, 2007-08-03 och 2007-09-10). I det första dokumentet utvecklades förslag på inledande aktiviteter som kunde påbörjas under hösten. Dit hörde t.ex. Ledningsgruppsutveckling, Steg I, som handlade om utvecklingsinsatser riktade till respektive fakultets och administrationens ledningsgrupp. Det handlade om att arbeta med verklighetsnära frågor för att svara mot avdelningschefernas uttryckta behov. Enligt Thunberg, som fört samtal med ett antal medarbetare, ansåg många att de haft begränsad nytta av tidigare utvecklingsinsatser och att det inte varit meningsfullt att medverka. Kritiken handlade både om innehåll och bristande samordning. Ledarutveckling ansågs emellertid vara en nyckelfråga och viktig för universitetets framtid. Enligt Thunberg handlade det om att skapa legitimitet för ledarutvecklingsprogram. Ledningsgruppsutveckling, Steg II innebar enligt planen att frågor som lyfts under Steg I skulle tas om hand på nästa nivå, det vill säga rektors ledningsgrupp eller till ett större chefsseminarium.

Planeringen, enligt Thunbergs PM (2007-08-03), omfattar också individuellt chefsstöd, samt särskilda insatser för fakultetsnämnderna och en långsiktig projektplan för universitetets ledningsutveckling. I en andra PM (2007-09-10) betonades behovet av att informera om lednings- och organisationsutvecklingen vid Karlstads universitet med tonvikt på implementering av den nya organisationen och omvärldsorientering. I det senare fallet pekades på den samverkan som inletts med att besöka Napier University i Edinburgh och där tankarna kring det moderna universitetet skulle konkretiseras och bli en del av universitetets profilering. Andra punkter som diskuterades var att planera för ett värderingsorienterat arbete och speciella chefsdagar i mars 2008 samt ledningens syn på kommunikation som ett strategiskt verktyg. En del i det värderingsorienterade arbetet borde vara att skapa en lednings- och medarbetarpolicy samt införandet av chefskontrakt.

Ett förslag till medarbetarpolicy utvecklades i en särskild PM (2008-01-28). Arbetet med denna policy borde kännetecknas av:

- Att medarbetare och ledare får tydlig och begriplig information om universitetsledningens avsikt med värderingsarbetet.
- Att ledningen är konsekvent och trovärdig i sitt agerande och själv deltar i värderingsarbetet.
- Att så många som möjligt i organisationen görs delaktiga i värderingsarbetet.
- Att syftet med värderingsarbetet har en nära koppling till den vardagliga verksamheten och att det får tydliga konsekvenser för hur man arbetar i organisationen.
- Att värderingsarbetet integreras med andra kvalitets- och utvecklingsinsatser.
- Att värderingsarbetet blir en process som hålls levande i organisationen.

I en mer långtgående plan redovisar Thunberg sina tankar om ledarutvecklingen på sikt (Projektplan för ledningsutvecklingen inom Karlstads universitet 1 juli 2007-30 juni 2010, odaterad, men troligen okt/nov 2007).

Det praktiska ledarutvecklingsarbetet genomfördes från december 2007 och under 2008 av Riddarfjärden AB, för de fyra fakulteternas ledningsgrupper. Innehållet i utbildningsprogrammet bestämdes i hög grad av gruppernas egna prioriteringar och frågeställningar. (Intervju 2008-02-22 med Ulrika Rasmuson och Jan Edenius, Riddarfjärden, Stockholm).

I programmet (Information till deltagare i ledningsutveckling Karlstads universitet, november 2007) skulle grupperna ges möjlighet att

- hantera konkreta frågor och aktuella problem
- öka sin förståelse för ledarskap, förändring och det organisatoriska samspelet
- tänka igenom vad som är uppdraget såväl på individ- som gruppnivå, samt vilka förutsättningar som behövs för att genomföra uppdraget
- hitta och utforma den egna ledarrollen.

Mina intervjuer visade att utvecklingsarbetet fungerat mycket väl och att det uppskattades att deltagarna fått möjlighet att ta upp egna vardagsproblem och att diskutera dessa i gruppen. Däremot kom inte Steg II, det vill säga ledningsutvecklingen för rektors ledningsgrupp, att genomföras förrän senare (se sid. 38). Detta sammanhänger bland annat med att en rad nya frågor kring forsknings- och utbildningspolitiken upptog mycket av ledningsgruppens tid under 2008 och 2009.

Det mest påtagliga och konkreta resultatet av det inledande arbetet inom delprojektet "Ledningsutveckling" var det samarbete som utvecklades med Napier University i Edinburgh och University of Jyväskylä i Finland. Redan i oktober 2007 besökte en delegation från Karlstads universitet Napier University och fann en rad intressanta kopplingar och gemensamma intressen att utveckla vidare. En svarsvisit från Napier kom i april 2008 då Karlstads universitet stod som värd. Besök gjordes också i Jyväskylä och även här skedde svarsvisit. Kontakterna ledde också till att enskilda forskare och lärare hittade gemensamma kontaktytor och i några fall kunde de medel som via programmet ställdes till fakulteternas förfogande nyttjas för ytterligare besök vid de utländska universiteten.

Mina iakttagelser som bygger på de redovisade dokumenten och samtal med den externa konsulten Kerstin Thunberg överensstämmer ganska väl med hennes synpunkter. Möjligen har jag genom mina egna erfarenheter en viss förståelse för de dubbla roller som är kännetecknande för många ledare vid universitet och högskolor. Att utses till prefekt eller dekan betyder att man har att hantera personal- och ekonomifrågor utan att ha den formella kompetens som i vanliga fall krävs för en sådan position. Detta medför också att man tar med sig en del av den akademiska miljöns förkärlek för teoretiserande och diskussion snarare än vanan att snabbt fatta beslut. När sedan besluten berör kollegor och arbetskamrater försvåras

ytterligare förmågan att fatta beslut. Samtidigt upplever många akademiska ledare att det är något väsensskilt att leda en avdelning eller fakultet i jämförelse med att leda ett företag. När rekryteringen av chefstjänstemän vid universitetet under senare år i högre utsträckning skett genom externrekrytering har också en annan typ av ledningspolicy förts in i de akademiska korridorerna och möjligen i vissa sammanhang vidgat klyftorna mellan olika ideal för utövande av chefs- och ledarpolicy. Nyckelaktörsprogrammets intentioner inbjuder till ett ökat samarbete med externa partners och det blir då naturligt att rekrytera medarbetare med erfarenheter från näringslivet. Samtidigt är det ingen självklarhet att alla medarbetare inom universitetet ska applådera den nya inriktning som lanserats och som bygger på samverkan, innovation och kommersialiserbarhet. Detta har blivit tydligt i några av mina intervjuer med dekaner och vicerektorer. Till detta har naturligtvis också den nya utbildnings- och forskningspolitiken bidragit genom att man inte lyft fram samverkan som något som kan ge underlag för statliga incitamentsmedel, utan betonat att kvalitetsmätningen utgår från publicering och citering. Frågan blir då var Karlstads universitets framtid ligger? Kan man hålla fast vid tanken på det moderna universitetet och fortfarande arbeta för ökad samverkan och samtidigt verka för de mer traditionella kvalitetskriterierna? Karlstads universitet argumenterade inledningsvis för att departementets sätt att mäta kvalitet missgynnade de nya universitetet och att samverkan leder till att kunskap och forskning på ett tydligare sätt kan tillämpas i samhället (se t.ex. Dagens Industri 2008-02-18).

Kommunikationsplan

Delprojektet "Kommunikationsplan" betraktades i universitetets ansökan som ett strategiskt område för att stödja programmets målsättningar. Kommunikationsaspekterna behöver integreras i såväl ledningsutveckling som kommersialisering och samverkan. För att skapa goda relationer krävs bra kommunikation och högkvalitativ information. En mer systematisk och proaktiv kommunikation är nödvändig för att uppnå programmets mål och för att presentera en komplett bild av universitetet.

Målet för delprojektet "Kommunikationsplan" är således att utveckla en professionell metod för kommunikation och göra Karlstads universitet välkänt som ett ungt, öppet och dynamiskt universitet.

I en PM (Kommunikation som ledningsverktyg vid Karlstads universitet, 2008-05-07) utvecklade den externa konsulten Maria Stenberg sina synpunkter på hur kommunikationsarbetet hittills hade fungerat. Hon hade då följt arbetet i ledningsgrupp och rektorsgrupp från och med september 2007 till och med april 2008. Dessutom hade hon tillsammans med den tillförordnade kommunikationschefen lett arbetet med att revidera kommunikations- och mediestrategin, att implementera dessa och att säkerställa att dokumenten omsattes i praktiska handlingar.

I sin PM sammanfattar Stenberg sina intryck av hur arbetet i ledningsgruppen bedrivs och tar som exempel implementeringen av forsknings- och utbildningsstrategin och hur presentationsmaterialet, som ska vara ett stöd i processen, tagits emot i ledningsgruppen.

”Hela processen har präglats av otydlighet. Gruppen följer inte ingångna överenskommelser och kulturen är inom just detta område mycket tillåtande. Var fattas besluten om tillvägagångssätt, var tar man beslut om vilka medel som ska avsättas och ur vilka budgetar? Trots att frågan lyfts flera gånger finns inget dokumenterat beslut och osäkerheten om siffror och datum för när olika saker ska vara gjorda är stor i gruppen. Det leder till att mycket tid läggs åt att försöka återskapa minnesbilder om vad man sagt. Ledarskapet är otydligt och som ärendena hanteras ger det stort utrymme för egna tolkningar och tillämpningar. Vilket i sin tur skapar otydlighet och osäkerhet.”

De viktigaste punkterna i den kommunikationsplan som presenterades i maj 2008 var att

- Utveckla en professionell metod för kommunikation för att stötta att målen för Nyckelaktörsprogrammet uppfylls.
- Etablera Karlstads universitet som ungt, öppet och modernt universitet i utvalda målgrupper.
- Arbeta med att utveckla det kommunikativa ledarskapet i ledningsgrupperna på Karlstads universitet i nära koppling till ledarutvecklingsprogrammet.

En viktig sak i sammanhanget var att skapa en förutsägbarhet i hur information förmedlas när man vill ha dialog. Kommunikation bör således ses som ett ledningsverktyg så att ledare kan använda kommunikation för att styra och leda verksamheten. För att åstadkomma detta krävs också en proaktiv kommunikationsavdelning, som kan svara för stöd, kanaler och rutiner som stödjer ledningsprocesserna. I det sammanhanget blir det också avgörande hur de muntliga

(ledningsgrupper och fakultetsmöten) och skriftliga kanalerna (rektors beslut; ”rektor har ordet”; Inslaget, artiklar; mejl, chefer; mejl, medarbetare) används och att det skapas rutiner kring dessa.

Eftersom jag själv deltagit i de ledningsgruppsmöten som Stenberg hänvisar till kan jag i sak hålla med om kritiken, men vill i detta sammanhang precis som när det gäller frågan om ledningsutveckling ”försvara och förklara” det akademiska arbetssättet. På samma sätt som när det gäller ledningsfrågor så är kommunikationsfrågornas professionalisering i universitetsvärlden av ganska sent datum. Delvis hänger det samman med att, som jag tagit upp under avsnittet ”Innovation och samverkan – två nyckelbegrepp”, samverkan kom officiellt till universiteten först i regleringsbrevet för 1998 och därmed kom begreppet ”kommunikation” att ersätta ”information”. I många fall har informationsavdelningarna först efter tio år döpts om till kommunikationsavdelningar. Kommunikationsfrågorna är mångfacetterade och ambitionen att implementera en ny kommunikationsstrategi handlar både om den interna kommunikationen mellan ledare, chefer och medarbetare och den externa kommunikationen mot det omgivande samhället. Man brukar emellanåt säga att beslut fattade i akademiska miljöer inte tas som beslut utan som diskussionsinlägg. Detta är naturligtvis inte helt sant men det är på samma sätt som när det gäller ledningsfrågor att det finns specifika svårigheter att få genomslag för information och beslut. Akademiska lärare och forskare arbetar ofta hårt och framgångsrikt för den egna eller avdelningens bästa, men är inte alltid vana eller motiverade att driva projekt eller processer för att föra en bredare verksamhet som en fakultet eller ett universitet framåt. Ett av de konsultföretag som före Riddarfjärden bedrev utvecklingsarbete inom Karlstads universitet beskrev i en PM (Sammanfattning av Konturas intryck från tre omgångar Chefsutveckling med cheferna vid Karlstads universitet, 2007-04-15) den interna kulturen på följande sätt:

”Man tillåts tala om varandra i stället för till varandra. Likaså är gränserna för i vilken utsträckning man tillåts ge sig på varandra alldeles för vida. Det understryks av den blogg universitetet har, där vem som helst anonymt kan hänga ut enskilda chefer och kollegor med starkt emotionella texter till allmän läsning. De kulturella signaler detta förmedlar ut till alla anställda (och sannolikt alla studenter) gagnar inte sammanhållningen och ansvarstagandet för att driva den gemensamma organisationen....Det för alla akademiker så naturliga analyserandet och sökandet efter fakta används även som metodik i problemsituationer....Kulturen har också inslag av auktoritetsberoende vilket märks genom att

många väntar på att ”ledningen” skall tala om vad man skall göra. Man axlar ännu inte det fulla chefsansvaret fullt ut.”

De iakttagelser som Kontura gjort är viktiga för att förstå en del av de svar som jag fick under intervjuerna, den så kallade nollbasmätningen. Det handlade till exempel om inställningen till Nyckelaktörsprogrammets intentioner och arbetssätt, där jag ibland förvånades över att några i ledande ställning inte tagit till sig den information som gått ut om programmet och att man inte kände till de möjligheter som programmet gav för det konkreta vardagsarbetet. Det bör dock sägas att kunskapen ökade påtagligt under det andra verksamhetsåret. Beträffande Konturas påpekande om universitetets blogg har den under det senaste året varit föremål för flera ingripanden från såväl kommunikationsdirektören som universitetsdirektören för att stävja uppenbara övertramp.

En annan omständighet som försvårade utformandet och implementeringen av kommunikationsstrategin var det faktum att det under början av 2008 påbörjades en rekrytering av en ny kommunikationsdirektör. Fram till dess att den nye chefen var på plats var det den externa konsulten Maria Stenberg som tillsammans med den tillförordnade kommunikationschefen skötte de kommunikationsstrategiska frågorna. Detta innebar att det uppstod ett vänteläge som försenade implementeringsarbetet, men det blev ändå den tillförordnade chefen som fortsättningsvis kom att ansvara för den del av Nyckelaktörsprogrammet som omfattade kommunikationsstrategin.

För att summera en del av de viktigaste intrycken och erfarenheterna av följeforskningen under perioden september/oktober 2007 till halvårsskiftet 2008 kan det konstateras att när det gäller de båda delprojekten ”Ledningsutveckling” och ”Kommunikationsplan” så har dessa nyckelområden varit starkt beroende av de externa konsulterna. En komplikation som gjort det svårt att hålla fokus i verksamheten har varit, att den strävan som funnits inom programmets ram att få det vardagliga arbetet att vara med och skapa det moderna universitetet, störts av de utbildnings- och forskningspolitiska utspelen från departementet. En återkommande ström av utredningar och propositioner från den statliga nivån har tvingat universiteten till ständiga manövrer och ställningstaganden. Inte minst har det handlat om utspel som syftat till koncentration av antalet universitet, koncentration av befintliga forskningsfinansierare, mätmetoder för kvalitetsmätning av utbildning och forskning samt universitetens finansiering för att ta några exempel. Genom att rektor fattat beslut om att avskaffa vicerektorsfunktionen

får dekanerna en tydligare ledarroll. En effekt är också att ledningsgruppen får färre ledamöter och därmed blir effektivare.

Innovationsstöd och En ingång – två delprojekt för att öppna universitetet

”Öppenhet och nära samverkan med omvärlden” är en av universitetets grundpelare i Vision 2015. Det var därför naturligt att Nyckelaktörsprogrammet borde ta fasta på att i möjligaste mån försöka skapa goda relationer till företag i omgivningen och att i linje med programmets intentioner verka för samverkan, innovation och kommersialiserbarhet. Genom de båda delprojekten Innovation Support (Innovationsstöd) och One Stop Shop (En ingång) skulle det skapas öppna kanaler till det omgivande näringslivet och dessutom intressera små och medelstora företag att etablera kontakter med universitetets utbildning och forskare.

Innovationsstöd

”Syftet med delprojektet är att etablera ett strukturerat stöd för att förädla och skydda idéer, uppfinningar och innovationer med kommersiell potential inom Karlstads universitet. Innovationsstödet riktar sig till alla anställda vid Kau (forskare, lärare och övrig personal).” (Projektplan Innovationsstöd, 2007-10-08).

I samband med en intervju med projektledaren Patrik Bångeri (2007-11-27) diskuterades de möjligheter, men också svårigheter, som projektet erbjöd. Att kunna erbjuda möjligheter till innovationsstöd till personal som önskade utveckla egna företagsidéer eller som ville kommersialisera idéer eller patentera produkter eller tjänster bedömde projektledaren vara en spännande utmaning. Samtidigt finns uppenbara hinder i attityder och ovana hos forskare och lärare att se den kommersiella potentialen. En viktig del i det inledande arbetet är således att sprida information om innovationsstödet och förmå personalen att ta kontakt. Här planerades inledningsvis en inventering av presumtiva intressenter och ett antal personliga möten för att diskutera vad som kunde erbjudas i form av stödfunktioner. Att bygga processer betyder att det gäller att bygga piloter som på sikt blir kommersiella och leder till patentansökan. Det handlar konkret om att riva hinder, förändra attityder och att stödja olika personers förmåga att etablera verksamheter. Uppgiften handlar också om att stödja personer som saknar kunskaper om patent, immaterialrätt och saknar erfarenheter av licensiering. Det betyder att hjälp måste sökas från universitetets samarbetspartners.

En viktig del i det inledande arbetet var att etablera kontakter med Inova, Designstudion, Venture Cap, ALMI, IUC Wermland, Innovationsbron Väst, Vinnova; affärsjurister vid Göteborgs universitet, patentbyråer, immaterielrättsjurister m.fl. Genom detta nätverk kunde idéer testas och dessutom kunde innovationssystemet i regionen förstärkas. Enligt den inledande planen skulle innovationsstödet i första hand göras känt både för universitetets personal och för regionens företag. Inledningsvis gjordes bedömningen att det var viktigt att åstadkomma ett kvantitativt tryck genom ett stort idéflöde. Detta skulle i sin tur ge kvalitet genom den sällning som Innovationsstöd genomför. Sällningen skulle baseras på en delmängd av de etablerade kriterierna hos Inova; marknadsrelevans, unicitet och bedömning av person/team.

Förutom den uppsökande verksamheten handlade det inledningsvis om att kommunicera goda exempel internt och att tillhandahålla verktyg (t.ex. Venture Cup) för idéutveckling och arbetsformer (t.ex. Idésmedjor). Dessutom handlade det om att visa att goda idéer kan få bra stöd genom konkreta resultat (t.ex. att få VINN verifiering eller Fokus verifiering). Det var också viktigt att lyfta fram individer bland universitetets personal som gjort speciella idéutvecklande eller entreprenöriella aktiviteter.

I projektplanen betonas att det är den initiala paketeringen inför kommersialisering som är fokus. Idéer ska således skyddas, verifieras och paketeras för att t.ex. kvalificera sig till inkubatorer eller till förvärv av kommersiell part som vill åta sig affärsutveckling. För att få bästa möjliga innovationsstöd och urvalsprocess planerades inrättande av ett Prioriteringsråd, som skulle säkerställa urval, mångfald och identifiera systematiska fel avseende sällning och stöd samt ett Innovationsråd som skulle utveckla processer, system och arbetsätt för innovationsstöd. Dessa råd skulle ha vardera fyra personer med representation från såväl universitetet som näringslivet.

I projektplanen sattes ett antal mål upp för 2007 och 2008. Bland de mer allmänt hållna målen, t.ex. att innovationsstödet vid universitetet ska vara allmänt känt vid utgången av 2008, märks också ett antal kvantitativa mål:

- Antal idéer i kommersialisering	5 (2007)	10 (2008)
- Antal patent/patentansökn. (som inte tillhör andra)	1 (2007)	4 (2008)
- Antal undertecknade licensavtal	0 (2007)	2 (2008)

Bland planerade inledande aktiviteter kan nämnas ett antal besök vid universitet (Göteborgs universitet angående affärsjuridik, Uppsala universitet angående licensiering och Linköpings universitet angående kommersialisering av tjänster). På lång sikt (hela 2008) planeras bland annat att öka antalet Venture Cup bidrag från anställda och att upprätta en plan för tjänstekommersialisering och att skapa 10 tankekedjor för doktorander, forskare och lärare.

En ingång

Tanken med delprojektet En ingång (One Stop Shop) var att ta fasta på en rekommendation som gjordes i OECD-rapporten "Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to regional Development" att utveckla en så kallad "en-ingång"-funktion. Projektet bedömdes nödvändigt för att utforma en starkare servicefunktion gentemot små och medelstora företag. Målsättningen hade två aspekter:

- Att i form av pilotprojekt utforma och utveckla en stödfunktion som kan stödja kompetensväxling mellan å ena sidan små och medelstora företag och å andra sidan Karlstads universitet.
- Att introducera ett urval av små och medelstora företag till grundutbildning och forskning som förmedlas av Karlstads universitet.

(Projektplan för "En ingång". Första etappen (september 2007-februari 2009, 2007-05-10).

Några av delmålen för den första etappen följer nedan

- a) genomgång av goda exempel inom Sverige
- b) utformning av struktur och organisation
- c) start av aktiviteter
- d) förbättring av det interna nätverket
- e) intern och extern marknadsföring
- f) utveckling av förmågan att hantera många förfrågningar
- g) säkerställande av en bra kvalitetsstandard

I och med att den första etappen utformas som ett pilotprojekt kommer en avgränsning av interna och externa aktörer att göras. Representanter för ett urval av goda exempel inom Karlstads universitet kommer att erbjudas möjlighet att delta i den första etappen, likaså några externa aktörer, t.ex. en eller två kommuner. För att få idéer för hanteringen av kontaktnät och hur projekt kan tillämpas i större skala planerades studiebesök nationellt och internationellt.

För att projektet ska kunna nå sina mål bör, enligt projektplanen, följande centrala frågor besvaras:

- På vilket sätt ska vi förstärka vårt interna nätverk inom Karlstads universitet och underlätta etableringen av funktionen En Ingång?
- På vilket sätt ska vi nå, informera och övertala flera små och medelstora företag att närma sig och samarbeta med Karlstads universitet?
- På vilket sätt kommer en sådan funktion att kunna hantera interna och externa förfrågningar?

Projektledaren Ximena Dahlborn menade i en intervju (2008-01-23) att projektet inledningsvis varit lite "flummigt" beskrivet men att det nu funnit sina former. Kontakterna med småföretagen, som inte har så stor vana vid att samarbeta med universitetet, är det viktigaste. Projektledaren förlitar sig på att man med hjälp av databasen Mira networks ska kunna föra dagbok över kontakterna och få ett välfungerande system. På sikt hoppas hon på att få någon person från varje fakultet som behärskar systemet och kan vara till hjälp.

Förutom att vänta på telefonkontakter från företag, där det är viktigt att universitetets växel kan hjälpa till och slussa företagen vidare, så sker det utåtriktade arbetet genom besök i de värmäländska kommunerna, bland annat med hjälp av näringslivscheferna. Dessa träffar är viktiga för att få direktkontakt med företagen.

I intervjun nämner Dahlborn att ett sätt att få igång samarbete är att utnyttja examensarbetare. Det är oftast det lättaste sättet att hjälpa småföretag som kanske inte som storföretag har ambitionen att ta forskarkontakter i första hand. Inom universitetet är det viktigt att En ingång inte tar över de kontakter som redan är etablerade utan att det i första hand handlar om att hjälpa de små företagen som har svårt att hitta rätt inom universitetet.

En viktig del i kontaktarbetet är att kunna starta utbildningar för företagen och i det sammanhanget kan uppdragsutbildningen anlitas. Utbildning och kompetensutveckling är för många småföretag en nyckelfråga för att bli konkurrenskraftiga. Här är det viktigt att det etableras en bra kommunikation inom universitetet. Informations- och kommunikationsfrågan är central och därför har det upprättats goda kontakter med projektledarna för

Kommunikationsutveckling, det ovan nämnda delprojektet. Vad som sägs utåt respektive inåt är således en basal fråga när det gäller En ingång. Till detta hör också att genom goda ämneskontakter inom universitetet lära av dem som lyckats bra i kontakterna med företagen. På motsvarande sätt gäller det att ta del av de erfarenheter som företag på fältet har av kontakter med universitetet. Det gäller också att tillägna sig de modeller som utvecklats nationellt och internationellt.

I en intervju i Värmlands Affärer (nr 4 maj 2008) nämner Ximena Dahlborn värdet i att företagare ställer upp som mentorer för studenter, som på det sättet kan få det lättare att etablera sig på arbetsmarknaden. Hon ger också exempel på hur studenter fått examensuppdrag som varit till stor nytta för företagen och hur det tillskapats utbildningar som varit skraddarsyddas för företagen. Kunskapsutbytet mellan företag och universitet är således en tydlig win-win situation.

Under våren 2008 etablerades en rad kontakter i samband med att projektledaren besökte näringslivsträffar och informerade om En ingång. I några fall resulterade kontakterna i specifika uppdrag, bland annat tillsammans med Årjängs, Sunne och Torsby kommuner. Kontakter togs också med Cadiz University i Spanien som har byggt upp en strategi och en organisation kring samverkan med företag och organisationer. Detta ledde senare till ett studiebesök. Samarbete inleddes också med ett särskilt projekt för att nå kvinnliga företagare (SELMA-projektet).

Om attityder och att riva hinder

Som tidigare nämnts så finns det ett antal attityder och förutfattade meningar som kan göra att det uppstår problem när det gäller att få till stånd ett öppnare universitet. Båda de senast beskrivna delprojekten har brottats med dessa svårigheter. Hindren finns både inom universitetet och utanför. Jag har tidigare diskuterat de inställningar som finns bland universitetsanställda till ökad samverkan och att detta kan leda till ett alltför starkt beroende till näringsliv och offentliga institutioner. Det handlar i grunden om universitetens frihet och oberoende. Samtidigt finns inställningen att universitetet har en viktig roll att spela i såväl den regionala som den nationella välfärdspolitiken och att det är universitetets skyldighet att bidra till en samhällsnyttig verksamhet. Utanför universitetet finns i vissa fall, speciellt bland småföretag, men i viss utsträckning också bland organisationer och offentlig verksamhet en

skeptisk inställning till forskning och högre utbildning. Detta märker många studenter som har svårt att hitta rätt på den regionala arbetsmarknaden. Ovanan att anställa akademiker märks ännu tydligare för de som kommer ut med en doktorexamen och ska försöka etablera sig i närmiljön.

De båda delprojekten "Innovationsstöd" och "En ingång" har en särskild utmaning när det gäller att tackla dessa hinder även om de också är aktuella för övriga delprojekt. Att visa att anställda vid universitetet kan skapa företag utifrån idéer eller uppfinningar som är sprungna ur universitetsmiljön är ett sätt att skapa förtroende och kontakter. Ett annat sätt är att lotsa in små och medelstora företag i universitetskorriderorna och skapa kontakter med studenter, doktorander, lärare och forskare. Men det är också viktigt att som gjorts inom "En ingång" verka ute på fältet och informera om de möjligheter som finns.

Det är möjligen så att "Innovationsstöd" haft en något tacksammare uppgift genom att det finns ett antal stödfunktioner och nätverk som kunnat utnyttjas i arbetet, medan "En ingång" varit tvungen att bygga upp en organisation och en modell för kontaktarbetet. Båda projekten har på ett kreativt sätt använt sig av erfarenheter från andra universitet både nationellt och internationellt och på det sättet hittat intressanta arbetsformer som prövats i den egna verksamheten.

Att påverka attityder och att riva hinder är emellertid ett långsiktigt arbete och under det första och andra verksamhetsåret, från hösten 2007 till sommaren 2008 handlade det i hög utsträckning om att hitta sina arbetsformer och sprida information om verksamheten och vad man kunde åstadkomma. Som påpekats var man inledningsvis i båda projekten beroende av hjälp för att kommunicera sina budskap. Artiklar, både internt och externt, var betydelsefulla för att nå fram till målgrupperna och om möjligt påverka attityder och skapa intresse för de möjligheter som projekten ställde till förfogande.

Incitamentsmedel till fakulteterna

Som en del av Nyckelaktörsprogrammet och för att ytterligare stärka tankarna om ledarutveckling, samverkan och kommersialisering formerades ett särskilt delprojekt för fakulteterna (Incentive budget for faculties). Syftet var att förverkliga och förankra nya sätt att samverka och stödja innovativa åtgärder och att göra dessa exempel kända internt och externt.

Avsikten var också att fakulteterna skulle stödja lärprocesser och utveckla nya sätt att arbeta med utvecklingsprojekt.

Under hösten 2007 fick fakulteterna i uppgift att formulera ansökningar för att utveckla projekt i linje med Nyckelaktörsprogrammets intentioner. Ansökningarna skulle för det första verksamhetsåret omfatta 200.000 kr för var och en av de fyra fakulteterna.

Den Estetisk-filosofiska fakulteten tog fasta på behovet av samverkan inom såväl forskning som grundutbildning inte minst med lärosäten i andra länder. I första hand sökte fakulteten medel för att tillsammans med lokala partners utveckla internationella kontakter med universitet i företrädesvis Europa. För det andra önskade man medel för att utveckla utbildning och forskning mot kulturell kompetens. Här handlar det om att utveckla verksamhetsförlagd utbildning (vfu) och internationella kontakter. Ett tredje område är vuxnas lärande. Fakulteten vill genom kontakter med regionens företag och organisationer arbeta med forsknings- och utvecklingsarbete där formerna och innehållet i de anställdas kompetensutveckling studeras och utvecklas.

Den Teknisk-naturvetenskapliga fakulteten har i sin ansökan angett att man vill fokusera på ett samverkansarbete med Sydostasien och involvera värmländska företag inom skogsindustri, verkstadsindustri och energibranschen. Under 2008 avser man att resa till Kina för att på plats bygga kunskap om utbildningsbehov och Karlstads universitets möjligheter att verka på denna marknad. Fakultetsledningen kommer att bygga vidare på tidigare kontakter med Kina för att utveckla studentutbyte. Kontakterna med kinesiska universitet kommer att samordnas med de kontakter som tagits med Napier University som redan etablerat ett samverkanskontor i Peking. Metso Paper, ett av universitetets viktigaste samarbetspartners, ser stora utbildningsbehov inom mjukpappersteknik i samband med att de säljer anläggningar i Kina. Fakulteten bedömer att en fortsatt samarbete på utbildningsområdet är viktigt för rekrytering av kinesiska studenter till Karlstads universitet. Inom ramen för Paper Province lanseras ett fyraårigt projekt, The Energy Square, kring energieffektivisering, som bedöms som intressant för samarbetet med Kina.

Fakulteten för Ekonomi, kommunikation och IT anger i sin ansökan två olika områden. Det första gäller utveckling av mångvetenskapliga plattformar för forskning/utbildning och samverkan. Arbetet är tänkt att inledas med ett internat för samtliga ämnen inom fakulteten och

syftar till att utveckla en eller flera mångvetenskapliga plattformar för fakulteten. Plattformarna ska utgöra en bas för både undervisning, forskning och samverkan. Ett resultat av detta är att man kommer att skriva mångvetenskapliga ansökningar som är nationellt och internationellt förankrade. I det sammanhanget kommer kontakterna med Napier University att fördjupas. Det andra området som fakulteten söker medel för är en alumniundersökning, som avses omfatta alla program som är knutna till fakulteten. Avsikten är att på detta sätt förbättra samarbetet med arbetsmarknaden.

Fakulteten för Samhälls- och livsvetenskaper söker medel för två olika områden. Det första gäller de delar av satsningen "Uthålliga livsmiljöer och komplexa nätverk" som berör innovation och samverkan med regionens företag och myndigheter. Framför allt gäller det Wellness som fakulteten bedömer har en stor potential och där vill man utveckla samarbetet med University of Jyväskylä genom ett besök där. Dessutom vill fakulteten arrangera ett par seminarier för att sprida information om satsningsområdet. Ett andra område gäller vårdutbildningarna där ett fördjupat samarbete med Napier University bedöms som önskvärt genom att deras sjuksköterskeutbildning är den bästa och största i Skottland. Ledningen för Avdelningen för omvårdnad bör, enligt ansökan, ges möjlighet att besöka Edinburgh.

Resultaten från den första ansökningsomgången visade i juni 2008 att fakulteterna i stort sett genomfört sina planerade aktiviteter. Estetisk-filosofiska fakulteten hade beträffande det internationella samarbetet utsett en ansvarig person som bevisat ett antal internationella seminarier för att utveckla kontaktarbetet. När det gällde det internationella utbytet inom kulturvetarprogrammet visade det ganska nedslående resultat: få kontakter med externa partners, få möjligheter för studenter att studera utomlands och begränsade tillfällen till praktik inom privat och offentlig sektor. Kontakter med Napier University har lett till en plan för att organisera pedagogiskt arbete för lärare under temat livslång lärande. En workshop är planerad för hösten 2009.

Fakulteten för Teknik och naturvetenskap har fullföljt det planerade samarbetet med de kinesiska universiteterna och sammanlagt har samarbete inletts med sex universitet. Det har i första hand handlat om studentutbyte inom grundutbildning och på masternivå. Under våren 2008 genomförde Beijing University of Technology också en svarsvisit i Karlstad och då besöktes också The Paper Province. Besöken vid de kinesiska universiteterna resulterade i nästan samtliga fall i bilaterala avtal. Det första studentutbytet äger rum 2009. Ett gemensamt projekt

mellan Karlstads universitet, China National Pulp and Paper Research Institute och The Energy Square och en ansökan har lämnats till EU-China Energy and Environment Programme. Utbytet med Napier University och deras Kinakontor har utvecklats och Karlstads universitet kan nu utnyttja den erfarenhet och den expertis Napier har i Kina.

Fakulteten för Ekonomi, Kommunikation och IT genomförde i början av 2008 sitt planerade internat för utveckling av mångvetenskapliga plattformar. I internatet deltog förutom ämnesrepresentanter även företrädare för forskningsfinansiärer. Resultatet från internatet var en samling kring fyra teman; Identitet, privatliv, avatrar; ICT och sociala förändringar (bredband och media); hållbart arbetsliv; servicesimulering/utveckling och konsumentdriven design/testning. Inom dessa teman finns både pågående eller planerad forskning i nära samarbete med regionala aktörer och kompetenscentra. Planerade alumnstudier har resulterat i en studie där alumner svarat på en enkät om sitt examensarbete. Denna enkät följs under hösten 2008 av ytterligare en enkät som ligger inom ramen för Nyckelaktörsprogrammet.

Fakulteten för Samhälls- och livsvetenskaper har inom området Wellness framför allt satsat på att fördjupa samarbetet med lokala företag och organisationer. Det har varit fråga om ett marknadsföringsarbete för att göra området känt i regionen och att starta planering av utbildningsinsatser. Samarbetspartner har bland annat varit Region Värmland och Sunne kommun. Dessutom har besök gjorts i Jyväskylä eftersom universitetet där representerar ett mångvetenskapligt synsätt och har specialiteter som finns bland annat inom Wellness. Avdelningen för omvårdnad har dessutom fördjupat samarbetet med Napier University.

Om att knyta an till programmets målsättningar

Målsättningarna för Incitamentsmedel till fakulteterna var som tidigare angivits att förverkliga nya metoder och arbetsätt för samverkan och innovationsarbete och att göra dessa aktiviteter kända internt och externt samt att bredda och förstärka lärprocessen internt. En granskning av de resultat som uppnåtts efter den första ansökningsomgången för fakultetens incitamentsmedel visar att resultaten varit ganska skiftande. En bedömning måste utgå från de anvisningar som gavs inför ansökningarna och det som är mest slående är dels att flera ansökningar ligger relativt långt från Nyckelaktörsprogrammets kärnområde, dels att ambitionsnivåerna varierar. En sak som diskuterats i samband med mina avrapporteringar till programmets styrgrupp har varit det faktum att fakulteterna oavsett inriktning och

ambitionsnivå fått samma storlek på incitamentsmedlen. Detta har också diskuterats med fakulteternas företrädare i samband med mina intervjuer. Inför den andra ansökningsomgången har direktiven om anknytning till programmets målsättningar gjorts tydligare, men ansökningsbeloppet är oförändrat.

Kopplingen mellan de olika fakulteternas ansökningsinriktningar har i princip saknats men har förbättrats genom att man kunnat utnyttja vissa upparbetade kontaktnät framför allt på den internationella arenan. Det gäller t.ex. de kinesiska kontakter som den Teknisk-naturvetenskapliga fakulteten etablerat och där man på ett mycket framgångsrikt sätt visat att det varit möjligt att kombinera samverkan med kinesiska universitet, företag och klusterbildningar i Värmland och Napier University. Man har också visat på möjligheter till intressanta kopplingar till andra delprojekt inom Nyckelaktörsprogrammet. Genom mina intervjuer har det också varit möjligt att tipsa om möjliga samarbeten mellan programmets delprojekt för att på så sätt möjliggöra samordningsvinster och att undvika dubbelarbete. Ett exempel på detta är samarbete som utvecklats mellan "Ledningsutveckling" och fakulteten för Samhälls- och livsvetenskap.

Det fortsatta arbetet i delprojekten fram till sommaren 2009

Ledningsutveckling och Kommunikationsutveckling

Om arbetet under det första läsåret 2007-2008 i hög utsträckning handlat om att finna former för arbetssätt och organisering så är min bedömning att efter sommaren 2008 har delprojekten stabiliserats. Några av projekten, särskilt Ledningsutveckling och Kommunikationsutveckling, brottades med svårigheter att förankra och implementera sina respektive strategier. I båda dessa projekt skedde förändringar beträffande projektledarfunktionen på så sätt att den tidigare tillförordnade kommunikationschefen, som delat ansvaret för kommunikationsstrategin med den externa konsulten nu tog över ledarskapet samtidigt som den ordinarie tjänsten som kommunikationschef tillsattes. I delprojektet Ledningsutveckling tillträdde en ny projektledare den 1 januari 2009 efter att projektledare saknats sedan den tidigare projektledaren lämnat befattningen sommaren 2008.

Inför hösten 2008 fortsatte utvecklingsarbetet med Riddarfjärden och fakultetsnämnden för lärarutbildning har också inkluderats i det fortsatta arbetet. En viktig del i ledningsarbetet var det utökade mandat som skapats för de nya dekaner som under hösten valdes i tre av fyra fakulteter. Detta sammanhänger med att funktionen vicerektor avskaffats och majoriteten av dessa slutade vid årsskiftet 2009 och en vicerektor går kvar till sista juni 2009. Ett ledarutvecklingsprogram fastställdes för våren 2009. Programmet har två delar. Den första delen fokuserar på utveckling och team building för den nya ledningsgruppen. Den andra delen riktas mot dekaner och prodekaner och består av personligt ledarskap, team building och mentorskap. Ledarskapsfrågorna har också tagits upp i universitetets verksamhetsplan. Målet är att universitetet ska ha ett tydligt ledarskap som uppmuntrar till deltagande och utveckling och utfallet kommer att följas upp i årligt återkommande medarbetarenkäter.

Inom Kommunikationsutveckling handlade det under sommaren 2008 om att stödja universitetsledningen genom artiklar som bland annat pekade på behovet av samverkan med företag i regionen och att marknadsföra Karlstads universitet som det moderna universitetet både lokalt och nationellt. Dessutom gav kommunikationsavdelningen stöd till andra delar av programmet genom posters till ERFA- möte och genom att bistå ”En ingång” inför deras möte i Sevilla/Cadiz. Under hösten 2008 gav Kommunikationsavdelningen ytterligare stöd till ledningen i samband med debatten kring den nya forskningspropositionen som i hög grad missgynnade universitetet. Förutom den externa publiceringen av artiklar informerades också

medarbetarna via inslaget om såväl programmets olika besök och andra aktiviteter samt om de forskningspolitiska utspelen. En viktig del i detta arbete var också de informationsträffar som ordnades för universitetets medarbetare och där rektor informerade om relationerna till omgivningen, inte minst utbildnings- och forskningspolitiken och dess konsekvenser för Karlstads universitet.

För att på ett effektivt sätt kunna bistå ledningen och andra delar av Nyckelaktörsprogrammet har arbetet med kommunikationsstrategin intensifierats och i september 2008 kunde rektor besluta om strategin (Införande av enhetliga kanaler och rutiner för intern information och kommunikation, Dnr C207/306, 2008-09-18). Den interna organisationen har också förändrats så att Avdelningen för externa relationer och Kommunikationsavdelningen bildade en gemensam enhet den 1 januari 2009. För att etablera Karlstads universitet som ”det moderna universitetet” har fokus legat på den externa kommunikationen. Under den andra halvan av 2007 hade universitet 737 ”träffar” i media (radio, tv och internet ej inräknat) och under samma period 2008 hade antalet träffar ökat till 807. Det betyder att i jämförelse med universitet i samma storlek är det endast Umeå universitet som har fler träffar.

Innovationsstöd och En ingång

Bland aktiviteterna inom Innovationsstöd för hösten 2008 kan nämnas att två nya företag AntiOxal och EQM deltog i RAMP. Dessutom hade det kommit in sex ansökningar om Fokus verifiering varav två godkändes. Patentansökan lämnades från två företag. Projektet har också planerat för särskilda klusterrum för att involvera de värmländska klustren i universitetets verksamhet och genom ökad närvaro underlätta samverkan. Från början av 2008 har kontinuerliga möten hållits mellan ALMI, Inova och universitetet för att diskutera innovations- och kommersialiseringsidéer. Besök från venture capital företag, affärsänglar och andra företag samt nära kontakter med regionens kluster har präglat verksamheten.

Delprojektet Innovationsstöd var det enda projekt som uttryckte kvantitativa målsättningar i sin plan för verksamheten. Om man ser till resultatet för 2008 så har man beträffande idéer som nått kommersialisering klarat målet 10 företag. Det gäller också målet att få till stånd fyra patent/patentansökningar. Däremot har man inte nått målet två undertecknade licensavtal, men däremot målsättningen att få med två företag till RAMP. Ett livligt utbyte med företag, organisationer och universitet har präglat verksamheten. En utförlig bild av verksamheten ges i

den projektrapport för projekten som utarbetats av programledaren Håkan Spjuth (Project Report Phase 1, 2009-03-06).

Delprojektet En ingång genomförde en utvärdering genom en enkät till små och medelstora företag (1036 företag tillfrågades och 305 svarade) och till medarbetare vid universitetet för att utvärdera hur servicefunktionen fungerat och hur den skulle kunna förbättras. Ett besök i Cadiz och Sevilla gav en del nya impulser för det fortsatta arbetet genom de rutiner och erfarenheter som man tog del av där. Ett vidgat samarbete med fakulteterna har inletts och man hoppas på det sättet få stöd för sin verksamhet genom att en särskild arbetsgrupp bildats. I övrigt har arbetet präglats av ett antal besök i olika kommuner för att informera om En ingång och de möjligheter till kontakter som erbjuds.

Från november 2007 till januari 2009 hade 101 förfrågningar gjorts och av dessa ledde 40 till fortsatt samarbete. Ett stort antal nätverksmöten har genomförts tillsammans med klusterorganisationer och olika projekt för att marknadsföra servicefunktionen.

Incitamentsmedel till fakulteterna

Vid utgången av 2008 hade samtliga fakulteter genomfört de planerade aktiviteterna och förberedelserna för fas två startade. Den Estetisk-filosofiska fakultetens arbete med att skapa internationella nätverk har resulterat i att kontakter har skapats med Stavanger University, Lunenburg University och University of London. Tanken är att studenter från Karlstad ska kunna förlägga delar av sina studier vid dessa universitet. Kontakterna har också lett till forskningssamarbete och en gemensam forskningsansökan med dessa partners kommer att lämnas till HERA, Humanities in the European Research Area.

Inom den teknisk-naturvetenskapliga fakulteten har arbetet koncentrerats på utbytet med Kina. I maj 2008 reste en delegation på 12 personer, bestående av fakultetsledning, två forskningsledare samt en näringslivsrepresentant från The Paper Province, till Kina. Som tidigare nämnts ledde besöket till ett samarbete med ett forskningsinstitut i Beijing och en gemensam EU-ansökan. Kontakter med Nanjing University of Technology ledde till samarbeten inom vissa utbildningsprogram. Ett annat universitet i Nanjing, Nanjing Forest University, har skogsindustriell utbildning och ett tidigare Linneus-Palme avtal, vilket bäddat för studentutbyten och forskningssamarbete.

Fakulteten för Ekonomi, Kommunikation och IT har arbetat vidare med sina mångvetenskapliga plattformar och ett uppföljningsmöte gjordes i december 2008 då även företrädare för kompetenscentrat Compare deltog. Hittills har en konferens med fokus på ICT och social förändring genomförts. Gruppen med inriktning mot identitet/privatliv/avатарer har för avsikt att under 2009 lämna in en ansökan till KK-stiftelsen.

Fakultetsledningen för Samhälls- och livsvetenskaper gjorde i december 2008 en resa till Jyväskylä och ledningen för Avdelningen för omvårdnad besökte under hösten 2008 och våren 2009 Napier University och ytterligare två universitet i Storbritannien. Fakulteten pekar på värdet av det samarbete som upprättats med Napier och Jyväskylä eftersom de delvis befinner sig i samma situation regionalt och måste hitta goda samverkansformer. Fakultetens diskussioner om Hälsa och Wellness har inspirerats av dessa utbyten och det gäller också inom vårdområdet samt gällande frågor om politiskt beslutsfattande. I det senare fallet kan det på sikt komma att resultera i en masterkurs.

Inför programmets fas 2 - Självvärdering, faktainsamling och internationell utvärderargrupp

Redan i samband med programstarten hade Vinnova aviserat fortlöpande utvärderingar. Inför avslutningen av fas 1 av programmet tillställdes projektledningen vid Karlstads universitet formulär för faktainsamling (Vinnova, Faktainsamling för uppföljning av lärosätens aktiviteter syftande till samverkan för tillväxt, 2008-11-29) och självvärderingsfrågor (Vinnova, Självvärderingsfrågor för uppföljning för lärosätens aktiviteter syftande till samverkan för tillväxt, 2008-11-29). Förutom den insända faktainsamlingen presenterade programledaren utförliga svar på självvärderingsfrågorna (Self-assessment questionnaire for monitoring and assessment of university activities regarding collaboration for growth, Håkan Spjuth, 2009-04-06). Av särskilt intresse i det senare dokumentet är den beskrivning som görs av universitetets och omgivningens attityder till samverkan och den roll samverkan kan tänkas spela för en hållbar ekonomisk tillväxt. Universitetets goda relationer till samverkanspartners framhålls och exempel ges på direkta samverkansformer. De prioriterade områden som presenterats för universitetets styrelse talar också för att det fortsatta arbetet kommer att gynnas av ämnesövergripande forskning. De prioriterade områdena är Tjänsteinnovationer i en digital värld, Kunskapsdriven industriell utveckling och Regionalt samhällsbyggande.

I maj 2009 gjorde en internationell utvärderargrupp ett tvådagars besök i Karlstad för att utvärdera den första fasen av Nyckelaktörsprogrammet. Liknande besök har gjorts vid ett par lärosäten, Uppsala och Linköping, medan resterande universitet som omfattas av Nyckelaktörsprogrammet kommer att besökas av utvärderargruppen under hösten 2009. Besöket i Karlstad föregicks av att gruppen inhämtat de skriftliga dokument som nämnts ovan samt en fyllig redovisning från projektledaren för programmet, som beskriver de viktigaste resultaten från de olika delprojekten och för programmet i sin helhet. Här finns också redovisat de planer som föreligger för programmets fas 2 som sträcker sig till och med år 2012. (Project Report Phase 1. Håkan Spjuth, 2009-03-06).

I den internationella utvärderargruppens rapport (Key Actors Program Evaluation of the "Leading Innovation – Karlstad University a Key Actor" Project at Karlstad University. Evaluation Review Report, 2009-05-13 –2009-05-14) gjorde utvärderargruppen ett antal observationer och rekommendationer. Här kommer endast att nämnas några av de viktigaste rekommendationerna inför det fortsatta arbetet med programmet. Gruppen konstaterar att

programmet varit lyckosamt i sina samverkanskontakter och ser gärna att man utökar representationen av externa ledamöter i styrgruppen och att man intensifierar sin samverkan med de regionala klustren samt med såväl små och medelstora företag som storföretagen. Man rekommenderar vidare en ökad satsning på att internt informera om innovationssystemet. Vidare vill utvärderarteamet att det skapas direkta kanaler till fakulteterna för att effektivare kunna följa idéflöden och innovationer och därmed bli mer proaktiva i sitt innovationsstöd. Man vill också att kommersialiseringen ska underlättas och i det fallet ta hjälp av universitetets holdingbolag. Det gränsregionala samarbetet med Norge bör utökas bland annat genom EU:s Interregprogram. Programmet bör snarast utveckla ett indikatorsystem för att kunna mäta samverkans effekter, gärna i samarbete med de andra universiteten inom Nyckelaktörsprogrammet.

Följeforskningens analys, slutsatser och rekommendationer

Som antytts under avsnittet ”Utvärdering av flera nivåer – om uppdragsgivare, utförare och målgrupper” finns det ett antal aspekter att hantera när man genomför ett följeforskningsuppdrag. Jag vill inledningsvis peka på hur dessa aspekter eller frågor påverkar utfallet av Nyckelaktörsprogrammets olika nivåer. Frågorna hänger samman med att programmet i sin utlysningstext markerat en viljeinriktning och ett antal ambitioner. På universitetsnivå har dessa ambitioner eller målsättningar tolkats i en egen kontext, som rimligtvis ska stödja det egna universitetets visioner och mål. När Nyckelaktörsprogrammet landar på universitetet blir det angeläget att dess intentioner blir en del av de processer som påbörjats eller planerats och på det sättet kan stärka vardagsarbetet. Detta var från början tydligt utsagt från ledningens sida och Vinnova stödde också dessa tankar. Så långt är det hela relativt oproblematiskt. Problemen uppstår när programmets målsättningar ska omsättas i delprojekt inom ramen för programmet, men också som en del av avdelningars och fakulteters ordinarie verksamhet och egna utvecklingsarbeten.

Följeforskning liksom utvärdering har att hantera frågor om *kausalitet*. Kan en effekt, ett utfall eller ett resultat hänföras till en viss insats, t.ex. ett utvecklingsprojekt, eller har utfallet andra orsaker. Eftersom flera kausala samband kan verka samtidigt uppstår ofta cirkulära samband och det blir svårt att uttala sig om vad som orsakat utfallet. Bland de delprojekt som återfinns inom Nyckelaktörsprogrammets Karlstadsdel är Innovationsstöd och En ingång lättare att avgränsa än övriga delprojekt som i högre utsträckning är del i ett vidare utvecklingsarbete. Samtidigt kan man säga att ordinarie verksamhet som får ett tillskott av medel kan få extra stimulans och verksamhet som saknat resurser ges möjlighet att förverkliga tidigare planer och ambitioner. Detta är särskilt tydligt när det gäller Ledningsutveckling och Kommunikationsutveckling.

Det är ingen tvekan om att *kontexten* är av väsentlig betydelse för tolkning av programmets utfall under den första fasen. Det handlar både om den utbildnings- och forskningspolitiska kontexten och den regionala kontexten. När programmet startade hade Karlstads universitet just avslutat ett framgångsrikt arbete inom ett OECD-projekt där Karlstads universitet och Värmland var ett fall bland 14 internationella regioner. Samverkanstanken var stark och förankringen i den egna visionen var påtaglig. Den utbildnings- och forskningspolitiska agendan från central nivå innebar dock en annan typ av prioritering, framför allt när det gällde

att mäta kvalitet inom högskolevärlden. Denna missgynnade i högsta grad de små universiteterna och däribland Karlstads universitet. Den nationella kontexten blev således något som ledningen tvingades förhålla sig till och då försvara den egna visionen och bilden av det moderna universitetet. I den regionala kontexten hade man en större trygghet och inte minst det regionala näringslivet och de regionala myndigheterna skyndade till undsättning genom debattartiklar och stöduttalanden. Som tidigare påpekats så visade medarbetarna inom universitetet upp en splittrad fasad, där det t.ex. fanns argument för att anpassa sig till departementets kvalitetsmätningar. Resultatet har väl närmast blivit att Karlstads universitet ska göra både det och samtidigt försöka utveckla mätmetoder för samverkan som på sikt ska kunna ge belöning i form av statlig finansiering.

Inom Nyckelaktörsprogrammet ryms ett antal olika *aktörer*. Dessa uppträder både som utförare och målgrupp och det kan vara svårt att dra upp gränser mellan de olika funktionerna. Det förutsätts att dessa olika aktörsgrupper ska kunna samverka mot gemensamma mål även om de har olikartade förutsättningar i form av resurser och skilda målsättningar. Det kan bland annat handla om att verka för ett för universitetet gemensamt mål samtidigt som man som företrädare för ett ämne eller en fakultet styrs av andra ambitioner och inte heller alltid uppfattar vitsen med det övergripande projektet. Att ett program som Nyckelaktörsprogrammet till och med kunde uppfattas som ett hot mot den egna verksamheten fick jag bevis för under mina inledande intervjuer med medarbetare. I grunden kan det ibland handla om så enkla saker som att ett program eller ett projekt kan innebära merarbete som konkurrerar med den ordinarie verksamheten eller att man inte omfattas av de övergripande målsättningarna med programmet, i det här fallet innovation, kommersialisering och samverkan.

Ett långsiktigt program som Nyckelaktörsprogrammet är ett *utvecklingsprojekt* vilket innebär att det inte på förhand går att utläsa hur organisation, metoder och samverkan kommer att utformas. Det betyder att processen oftast är viktigare än själva resultatet och att det successivt handlar om att utveckla arbetssätt och pröva sig fram. Lärprocessen är således ett viktigt inslag i den här typen av arbete. Följeforskarens roll blir då att tillsammans med projektledare förmedla erfarenheter från andra liknande verksamheter och att uppmuntra till kontakter nationellt och internationellt. De internationella kontakter som etablerats genom programmet har redan betytt idéflöden och samarbeten som på sikt kan fördjupas och leda till ytterligare konkretiseringar i form av utvecklingsprojekt, utbildningar eller forskningssamarbeten.

Med utgångspunkt i dessa aspekter på den följeforskning som bedrivits vill jag sammanfatta mina iakttagelser från programmets första fas med hjälp av följande slutsatser:

- *Ledningsutveckling* har efter hand hittat formerna och de konsulter som använts har lyckats väl i sitt utvecklingsarbete genom att anknyta till prefekternas vardagsarbete. Universitetets ledning har nu efter en viss fördröjning involverats i utvecklingsarbetet.
- *Kommunikationsutveckling* har med hjälp av inhyrd expertis analyserat de brister som funnits i kommunikationsarbetet och har under det senaste året haft en hög aktivitet när det gäller den externa kommunikationen. En kommunikationsplan har upprättats. Det återstår nu att knyta an till programmets intentioner och kommunicera budskapet om innovation och samverkan inåt i verksamheten.
- *Innovationsstöd* behöver få fler och tydligare kanaler till ämnen och fakulteter. Dessutom bör man fortsätta sitt framgångsrika samverkansarbete med andra universitet nationellt och internationellt. Som den internationella utvärderargruppen påpekar bör verksamheten i ökande utsträckning ges en proaktiv inriktning, vilket innebär att det kommer att krävas ytterligare resurser för uppsökande verksamhet.
- *En ingång* har delvis haft en otacksam uppgift genom att man i hög utsträckning saknat ett nätverk inom universitetet, Detta har nu delvis kommit på plats. Den utåtriktade verksamheten har varit omfattande och utfallet när det gäller inledda samverkansuppgifter har varit hög i förhållande till förfrågningar. Jag är inte enig med de internationella utvärderarna om att verksamheten bör omprövas utan ser det snarare så att uppgiften borde koncentreras. Möjligen har användningen av begreppet One Stop Shop skapat oklarheter kring förväntningarna på projektet.
- *Incitamentsmedel till fakulteterna* är möjligen den verksamhet som haft svårast att anknyta till programmets övergripande målsättningar. Det sammanhänger säkerligen med att den första utlysningen föregicks av ett forcerat utlysningförfarande och att fakulteterna inte var helt klara över programmets målsättningar. Det innebar att den första fasens verksamheter delvis blev en blandning av fortsättning på tidigare icke genomförda eller planerade projekt. Det innebar i sin tur att det för flera fakulteter blev "spretiga projekt" och att det också var svårt att se synergieffekter mellan fakulteterna och även gentemot övriga delprojekt. I de flesta fall har den andra omgångens ansökningar blivit mer genomtänkta och relaterade till programmets målsättningar. Såväl Ledningsutveckling som fakulteternas medel har i hög utsträckning använts för

kontakter med andra universitet. Det blir en utmaning inför fortsättningen att utveckla och fördjupa dessa kontakter ytterligare, men samtidigt också etablera nya kontakter.

Slutligen några rekommendationer inför det fortsatta programarbetet:

- Utnyttja möjligheterna att formera länkar och nätverk mellan de olika delprojekten
- Skapa lärprocesser och program inom innovation och samverkan
- Utse kontaktpersoner inom varje fakultet som stöd för Innovationsstöd och En ingång
- Utveckla mer och effektivare information om Nyckelaktörsprogrammet inom universitetet
- Lär av andra universitet, särskilt de som medverkar inom Nyckelaktörsprogrammet
- Skapa fler och djupare internationella nätverk
- Utnyttja följeforskaren som bollplank
- Utveckla ett indikatorsystem för att mäta samverkans effekter

Referenser

Intervjuer

Anders Arnqvist, dekan, 2009-03-11
Thomas Blom, prorektor, 2008-02-26
Lennart Blomquist, senior rådgivare, 2009-05-06
Patrik Bångerijs, projektledare, 2007-11-27
Ximena Dahlborn, projektledare, 2008-01-23
Jan Edenius, extern konsult, Riddarfjärden, 2008-02-22
Gunilla Ericsson, projektledare, 2009-03-06
Cristina Grenholm, dekan, 2008-03-18
Stephen Hwang, dekan, 2009-02-18
Gunnel Kardemark, vicerektor, 2008-02-29
Anne-Christine Larsson, universitetsdirektör, 2008-03-11
John Sören Pettersson, dekan, 2009-02-18
Ulrika Rasmuson, extern konsult, Riddarfjärden, 2008-02-22
Curt Räftegård, dekan, 2008-03-27, 2009-03-06
Monica Schagerholm, vicerektor, 2008-02-20
Håkan Spjuth, programledare, 2008-03-27, 2009-03-06
Maria Stenberg, extern konsult, 2008-01-24
Kerstin Thunberg, extern konsult, 2007-11-01

Dokument, rapporter, artiklar och promemorior

En ingång ska öppna dörrar. Värmlands Affärer nr 4, maj 2008.

Higher Education and Regions; Globally Competitive, Locally Engaged. OECD. 2007.

Införande av enhetliga kanaler och rutiner för intern information och kommunikation, Dnr C207/306, 2008-09-18.

Information till deltagare i ledningsutveckling Karlstads universitet, Riddarfjärden, november 2007.

Key Actors Program Evaluation of the "Leading Innovation – Karlstad University a Key Actor" Project at Karlstad University. Evaluation Review Report, 2009-05-13 –2009-05-14.

Konkreta resultat bör styra forskningsmedel. Dagens Industri 2008-02-18.

Project Plan Key Actor programme - VINNOVA, Leading Innovation – Karlstad University a Key Actor, 28 May 2007.

Project Report Phase 1, Håkan Spjuth, 2009-03-06.

Projektplan för "En ingång". Första etappen (september 2007-februari 2009, 2007-05-10

Projektplan Innovationsstöd, 2007-10-08.

Regleringsbrev för budgetåret 1998 avseende anslag till universitet och högskolor, m.m. Regeringsbeslut 1997-12-18.

Sammanfattning av Konturas intryck från tre omgångar Chefsutveckling med cheferna vid Karlstads universitet, 2007-04-15.

Self-assessment questionnaire for monitoring and assessment of university activities regarding collaboration for growth, Håkan Spjuth, 2009-04-06.

Stenberg, Maria, Kommunikation som ledningsverktyg vid Karlstads universitet, 2008-05-07.

Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development. OECD. 2006.

Thunberg, Kerstin, Chefs- och medarbetarpolicy – ett värderingsorienterat arbete. PM 2008-01-28 Kommunikation som ledningsverktyg. PM 2008-05-07. Ledarutvecklingen vid Karlstads universitet, 2007-08-03 och 2007-09-10. Projektplan för ledningsutvecklingen inom Karlstads universitet 1 juli 2007-30 juni 2010, odaterad, men troligen okt/nov 2007.

Vinnova, Brev till de sökande, 2006-10-24.

Vinnova, Faktainsamling för uppföljning av lärosätens aktiviteter syftande till samverkan för tillväxt, 2008-11-29.

Vinnova, Självvärderingsfrågor för uppföljning för lärosätens aktiviteter syftande till samverkan för tillväxt, 2008-11-29.

Vision 2015. Karlstads universitet. 2004.

Litteratur

Asheim, B., (2000) Industrial Districts: The Contributions of Marshall and Beyond. In Clark, G., Feldman, M. & Gertler, M. (eds) *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford: Oxford University Press.

Axelsson, B., Berger, S. & Hogdal, J. (1980) *Vikmanshyttan: Lära för framtida bruk*. Arlöv: Prisma/Verdandi debatt.

Berger, S. & Johnstad, T. (2008) A Community of Practice between Six Clusters. *Paper presented at the conference on Regional Development and Innovation Processes. Porvo, Finland 5th -7th March 2008.*

Christensen, L. & Kempinsky, P. (red.) (2004) *Att mobilisera för regional tillväxt. Regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem*. Lund: Studentlitteratur.

Danell, T., m.fl. (2009) *Metoder för att utvärdera den regionala tillväxtpolitiken. Lärdomar och råd för utvärderare och uppdragsgivare*. Institutet för tillväxtpolitiska studier. A2009:002.

Henckel, B. (2009) *Att bygga ett universitet. Perspektiv på Karlstads universitets tio första år*. Karlstad: Karlstad University Press.

Lewin, K. (1946) Action Research on Minority Problems. *Journal of Social Issues*. Vol 2, No. 4, 1946, 34-46.

Lundberg, B., (2003) Regional samverkan. I Andersson, L. & Hidén, B. (red) *Högskola och studenter i Karlstad. En bok om Högskolan Universitetsfilialen Lärarhögskolan*. Karlstad: Karlstad University Press.

Marshall, A. (1921) *Industry and Trade*. 3rd edition. London: Macmillan.

Marshall, A. (1930) *Principles of Economics*. 8th edition. London: Macmillan.

Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.

Rickne, A. (2000) *New technology-based firms and industrial dynamics : evidence from the technological system of biomaterials in Sweden, Ohio and Massachusetts*. Dissertation. Göteborg: Chalmers tekniska högskola.

Sölvell, Ö. (2009) *Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces*. Stockholm: Ivory Tower Publishers.

Wilhelmsson, F. (2006) *Trade, competition and productivity*. Department of Economics, Lund University. Dissertation. Serie: 0460-0029. Lund: Lund Economic Studies.

Tidigare arbetsrapporter

Karlsson, D. (2002) Ack Värmland du sköna! Regionala utvecklingsinsatser inom värmländsk besöksnäring. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2002:10.

Berger, S. Grip, L. & Råbock, I. (2003) Demografiska och infrastrukturella aspekter på sjukhusplaneringen i Värmlands län. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:1.

Karlsson, D. (2003) Den förberedde överlever! Omvärldsfaktorer och framtidsutsikter i Hagfors och Munkfors kommuner. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:2.

Karlsson, D. (2003) Evenemang i strålkastarljuset! En utvärdering av Uddeholm Swedish Rally 2003. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:5.

Hellstrand, S. (2003) Ecological Economic Accounts on the Regional Scale. Outcomes for one rural and one urban region in Sweden 2000. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:7

Rudérus, J. (2003) Det började med en idé... En beskrivning av fem innovativa verksamheter i Sunne kommun. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2003:14.

Westlindh, S. (2004) Branäs. En studie om turismanläggningens betydelse. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:2.

Jansson, U. (2004) Brytande män? En utvärdering av ett brytprojekt i Hagfors och Munkfors kommuner. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:3.

Jerkeby, S. (2004) Processformer. Delutvärdering av forskningsprojektet långtidsfrisk i Värmland. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:4.

Rydin, Å. (2004) Karlstadsregionen. Statistiskt underlag inför ett framtida samarbete. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport, 2004:5.

Hagsmo, L. (2004) Kartläggning av ett gränsregionalt samarbete. En bred beskrivning av dagens kontakter, samarbeten och länkar mellan Värmland och Norge. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:14.

Rydin, Å. (2004) Värmland i ett storregionalt sammanhang. En studie av potentiella samarbetspartners vid en framtida regionförstoring. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:15.

Skomsøy, G. (2004) Värmland midt mellom Stockholm og Oslo. Er det grunnlag for å utvikle strategiske allianser med områder i Norge for å styrke konkurransekraften til "Indre Skandinavia"? Nordmenns holdninger til værlendinger 100 år etter unionsoppløsningen. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:16.

Jerkeby, S. (2004) Kommunikationsformer. Rapportbok från en delutvärdering av utvecklingsprojektet Hållbar hälsa och utveckling i Sunne. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:17.

Hedelin, B & Jansson, S. (2004) Psykiatrisjuksköterskans förebyggande arbete inom primärvård. Karlstads universitet, Institutionen för hälsa och vård. Arbetsrapport 2004:1.

Andersson, K. Hagsmo, L. Hofer, A. Rydin, Å och Westlindh, S. (2004) Ransäters hembygdsgård. Bevara och/eller utveckla? Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2004:19.

Hagsmo, L. Westlindh, S. (2005) Aktivera brytande handling. En utvärdering av ett brytprojekt på arbetsförmedlingen i Kristinehamn Storfors. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:2.

Åkerberg, B. (2005) Bredbandsutbyggnaden. En studie av attityder och förväntningar i Värmland. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:3.

Westlindh, S. (2005) Utvecklingsinsatser i Klarälvdalen. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:4.

Hogdal, J. (2005) Giv jorden vad växten behöver. En utvärdering av Hushållningssällskapet i Värmlands län. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:5.

Skomsøy, G. Sundin, A. (2005) Varför inte mer samarbete när möjligheter finns? Kommunal samverkan och näringslivsutveckling mellan Norge och Sverige. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:6.

Westlindh, S. Hagsmo, L. (2005) Film i Värmland. En utvärdering av ett regionalt resurscentrum. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:7.

Åberg, J-O. (2005) Hur vet vi att det blev bra? Reflektioner kring utvärderingar av Försäkringskassans samverkansprojekt 2004. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:9.

de Souza, P. (2005) Omvärldsbevakning och omvärldsanalyser i Värmland – nuläge och framtid. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:10.

Engström, L-G. (2005) Arbetslösa sjukskrivna, utvärdering av samverkansprojekt mellan Försäkringskassan och Länsarbetsnämnden i Värmland. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:11.

Andersson, K. Hofer, A. (2005) Evenemang med spinn. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:13.

Andersson, K. Hofer, A. (2005) Attitydundersökning bland boende i Bengtsfors kommun – En studie rörande kommunal service, trivsel och framtid. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:14.

Berglund, C. (2005) ”Ja, vi elsker dette landet...og”. En studie kring norskägda fritidshus i svenska delen av Inre Skandinavien. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:15.

Iwarsson, M. (2005) Det Goda Samtalet – om metodutveckling inom fysisk planering och demokrati i en del av Bygga-bo-dialogen. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:17.

- Rydin, Å. (2005) Validering i Värmland – En utvärdering av en länstäckande valideringsmodell. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:21.
- Berglund, C. (2005) Mobiliseringsprojektet ”Hela Värmland Växer” – En studie om skillnader i mobiliseringsframgång i fyra värmländska bygder. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2005:22.
- Hagsmo, L. Hofer, A. och Westlindh, S. (2006) Förstudie till enkätundersökning om värmlänningars syn på sin livsmiljö. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2006:1.
- Åkerberg, E. Åkerberg, B. (2006) Bredbandsutbyggnaden i Värmlands län - En studie av effekter på fyra orter. Karlstads universitet, Institutionen för samhällsvetenskap. Arbetsrapport 2006:4.
- Hagsmo, L. Hofer, A. och Westlindh, S. (2006) Enkätundersökning om värmlänningars syn på sin livsmiljö. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2006:5
- Westlindh, S. (2006) Fortum Ski Tunnel Torsby. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2006:6
- Sundin, A. (2006) Upphandling av hälso- och sjukvård i Kristinehamn och i Säffle - En studie om politikens villkor, uppläggning, inriktning och utfall. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2006:10
- Sundin, A. Hagen, S.E. (2006) Gränskommuners villkor och utveckling i Inre Skandinavien - En studie om kommunens handlingsutrymme och omvärldsberoende samt dess betydelse för den regionala utvecklingen. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2006:12
- Rydin, Å. (2007) RTP i Värmland. En utvärdering av det regionala tillväxtprogrammet i Värmland inför det kommande RUP-arbetet. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:1
- Hagsmo, L. Westlindh, S. (2007) Utvärdering av plusjobben i Värmland. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:3
- Rosenberg, K. Iwarsson, M. (2007) ”Det är politiskt korrekt att arbeta med jämställdhet” - en utvärdering av det externa jämställdhetsarbetet i Karlstads kommun, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:4
- Braunerhielm, L. Andersson, K. (2007) Idrottens roll i samhället. Fallstudier i Värmland och Västergötland – modellbyggande för mätning av idrottens ekonomiska effekter, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:5
- Hagsmo, L. Westlindh, S. (2007) Vinterturismen i norra Värmland - En studie om de ekonomiska effekterna genererade av skidanläggningen i Torsby kommun, med/och en fokusering på Branäs och Hovfjället, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2007:13
- Iwarsson, M. (2008) Näringslivsperspektiv på utbyggnaden av bredband i Sörmland, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:1

- Sandström, S. (2008) Communicare, en samhällsresurs - Resultat och effekt. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:3.
- Åberg, A. Sandström, S. Hagsmo, L. (2008) Utvärdering av Sunt Liv - Ett arbetsmiljöprojekt inom Ladstinget i Värmland. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:5.
- Sandström, S. Nilsson, M. (2008) Idrottens roll i samhället II - En modell för evenemangsgenererade sociala och monetära effekter på samhället. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:6.
- Hagsmo, L. (2008) Attitydundersökning II bland boende i Bengtsfors kommun - En jämförelse mellan 2005 och 2007 års undersökningar, gällande kommunal service, trivsel och framtid. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:8.
- Hagsmo, L. (2008) Figurbilaga och kommentarer till arbetsrapport: Attitydundersökning II bland boende i Bengtsfors kommun - En jämförelse mellan 2005 och 2007 års undersökningar, gällande kommunal service, trivsel och framtid. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:9.
- Rydin, Å. (2008) Strategisk kompetensförsörjning i Värmlands kommuner - Diskussioner kring ett gemensamt angreppssätt. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:10.
- Hagsmo, L. (2008) Berättelsen/-erna om Arvikafestivalen och Galaxen. - En miljö skapad av unga för unga. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:11.
- Sundin, A. (2008). En analysmodell för studier av samarbetsklimatet på regional nivå. - En pilotstudie Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2008:12.
- Hagsmo, L. Westlindh, S. Utvärdering av de anställdas arbetsituation i Bengtsfors kommun, del 2. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2009:1.
- Karlsson, S. Hagsmo, L. Mer företagare än bonde...Utvärdering av Miljö- och landsbygdsprogrammet i Värmlands län 2000-2006. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2009:2.
- Sahlin, E. Förstudie till strategiplan för Skärgårdsutveckling i Karlstads kommun. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2009:3.
- Karlsson, S. Sahlin, E. Kultur på nätet - Förstudie om en kulturencyklopedi. Karlstads universitet, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper. Arbetsrapport 2009:4.