

# Att göra verklighet av visioner

En utvärdering av högre utbildning och forskning vid lokala Campus

MARIA SKARIN

## **Att göra verklighet av visioner**

En utvärdering av högre utbildning och forskning vid lokala Campus

Produktion och utgivning:  
Campus Västervik FoU

© Författare och Campus Västervik  
Östersjövägen 8  
593 32 Västervik  
Telefon: 0490-25 40 90  
[www.campusvastervik.se](http://www.campusvastervik.se)

Tryck: Grafiskt Tryck, Oskarshamn 2022

# Att göra verklighet av visioner

En utvärdering av högre utbildning och forskning vid lokala Campus

MARIA SKARIN



VÄSTERVIKS  
KOMMUN



HULTSFREDS  
KOMMUN



Vimmerby  
kommun



Tjustbygdens  
Sparbank



Vimmerby Sparbank



## SAMMANFATTNING

En utvärdering av projektet Campus i Småland 2030 med särskilt fokus på arbetssättet med utbildnings- och forskningssamverkan har genomförts, utifrån syftet att skapa lärande om projektets arbete och vad det kan leda till. En intern utvärderare har utifrån programteori som utvärderingsmodell tittat på hur arbetssättet i det interna projektarbetet, samverkan mellan de tre kommunerna, utbildnings- och forskningssamverkan med externa samverkanspartners samt licentiandernas forskning i FoU miljön har fungerat. Utvärderingen genomfördes under pågående projekt för att möjliggöra lärande och en återkoppling av resultaten av utvärderingen har gjorts successivt till berörda grupper. Med intervjuer som huvudsaklig metod, kompletterat med frågeformulär och beskrivande statistik, belyser utvärderingen arbetssättets styrkor så väl som de utvecklingsområden som identifierats. Utvärderingen har även fokuserat på att se om de tänkta effekterna i form av ökade utbildningsmöjligheter och höjt utbildningsdeltagande har uppnåtts för Hultsfreds, Vimmerbys och Västerviks kommuner.

Det visar sig att flera av de tänkta effekterna kring kompetensförsörjning för kommunerna går att se, redan under pågående projekt. Programteorin visar också på det faktum att det är flera faktorer som behöver sammanfalla för att resultatet ska uppnås, där det både ingår delar i det inre projektarbetet men även omgivande faktorer har stor betydelse. Till exempel inställningen till samverkan hos utbildningsanordnare och omvärldens intresse för frågorna, tillsammans med varje kommuns och varje utbildningsanordnares inre organisation för utbildningssamverkan.

I det som i många delar visat sig vara ett framgångsrikt projekt finns även bieffekter, som man inte räknat med skulle inträffa. Där har samspelet mellan projekt och ordinarie verksamhet visat sig vara betydelsefullt för att uppnå resultat, men det var något som inte planerades för inför projektets uppstart och som varit en svårighet under projektet. Något som resulterat i att det inte varit tydligt vad som kunnat fortgå parallellt med projektet, och liknande processer i anslutning till projektet som funnits tidigare i ordinarie verksamhet har avstannat.

Utvärderingen har också fokuserat på att fånga vilket lärande som skett under projekttiden. Ett lärande som varit särskilt betydelsefullt är de insikter om komplexiteten i arbetet med att samverka för att tillgängliggöra högre utbildning som projektet skapat hos berörda campus. Utbytet av lärdomar och erfarenheter mellan kommunerna har upplevts som positivt och givande och det har funnits ett gott klimat för att skapa detta utbyte. Lärdomar om hur man samverkar mellan kommuner har också varit värdefullt.

Det tänkta arbetssättet har i många aspekter visat sig fungera så som det var tänkt, men studentperspektivet har inte ingått i det gemensamma utbytet mellan kommunernas campus. Något som skulle kunna läggas till, då många av de tänkta effekterna beror på studenternas direkta deltagande i de utbildningar som projektet genererar. Ett lärande och utbyte om detta perspektiv har därför potential att förbättra projektets arbetssätt ytterligare.

Särskilt stor betydelse verkar målbilden ha haft, för att skapa engagemang och drivkraft kring

de frågor som projektet arbetat med. Det är komplext, tar tid, men framförallt har det visat sig att det går att uppnå en bättre kompetensförsörjning utifrån den arbetsmodell som projektet använt sig av.

# Innehåll

INLEDNING .....	1
UTVÄRDERINGENS DESIGN .....	3
<b>Utvärderingsfrågor .....</b>	<b>3</b>
<b>Varför programteori som utvärderingsmodell för projektet .....</b>	<b>4</b>
<b>Etiska ställningstaganden och principer i utvärderingen.....</b>	<b>9</b>
<b>Utvärderingens avgränsningar och begränsningar.....</b>	<b>10</b>
INFÖR PROJEKTSTART .....	12
PROJEKTORGANISATION OCH DET INRE PROJEKTARBETET .....	13
<b>Resurser och förutsättningar.....</b>	<b>13</b>
<b>Aktiviteter och arbetssätt .....</b>	<b>15</b>
<b>Hur projektorganisationen och det inre projektarbetet fungerat.....</b>	<b>18</b>
<b>Analys .....</b>	<b>24</b>
<b>Utvecklingsområden.....</b>	<b>26</b>
KOMMUNERNAS SAMVERKAN.....	27
<b>Resurser och förutsättningar.....</b>	<b>27</b>
<b>Aktiviteter och arbetssätt .....</b>	<b>27</b>
<b>Hur arbetssätt med kommunernas samverkan fungerat.....</b>	<b>27</b>
<b>Analys .....</b>	<b>31</b>
<b>Utvecklingsområden.....</b>	<b>33</b>
UTBILDNINGS- OCH FORSKNINGSSAMVERKAN.....	34
<b>Resurser och förutsättningar.....</b>	<b>34</b>
<b>Aktiviteter och arbetssätt .....</b>	<b>34</b>
<b>Hur arbetssättet med utbildnings- och forskningssamverkan fungerat .....</b>	<b>35</b>
<b>Analys .....</b>	<b>44</b>
<b>Utvecklingsområden.....</b>	<b>45</b>

LICENTIANDERNAS FORSKNING I FOU-MILJÖN.....	46
<b>Resurser och förutsättningar.....</b>	<b>46</b>
<b>Aktiviteter och arbetssätt .....</b>	<b>46</b>
<b>Hur arbetssättet med licentiandernas forskning fungerat.....</b>	<b>47</b>
<b>Analys .....</b>	<b>53</b>
<b>Utvecklingsområden.....</b>	<b>54</b>
PROJEKTETS EFFEKTER I FORM AV NYTTA FÖR KOMMUNERNA.....	55
<b>Tillgångar, fortsatta utmaningar och behov .....</b>	<b>56</b>
<b>Hultsfreds kommun .....</b>	<b>56</b>
<b>Vimmerby kommun.....</b>	<b>60</b>
<b>Västerviks kommun .....</b>	<b>63</b>
<b>Analys .....</b>	<b>66</b>
<b>Utvecklingsområden.....</b>	<b>68</b>
ÖVERGRIPANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	70
<b>Har arbetsmodellen fungerat så som det var tänkt .....</b>	<b>70</b>
<b>Leder arbetet till de tänkta effekterna?.....</b>	<b>72</b>
<b>Vilket lärande har skett? .....</b>	<b>73</b>
<b>Utvärderingens genomförande och användbarhet .....</b>	<b>75</b>
<b>Rekommendationer.....</b>	<b>77</b>
REFERENSER.....	78
BILAGOR.....	80
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>80</b>
<b>Bilaga 2.....</b>	<b>81</b>
<b>Bilaga 3.....</b>	<b>83</b>
<b>Bilaga 4.....</b>	<b>85</b>
<b>Bilaga 5.....</b>	<b>86</b>

## INLEDNING

Utvecklingsprojektet Campus i Småland 2030 (CiS2030) har under 2019-2021 arbetat för att öka utbudet av högre, och annan eftergymnasial, utbildning på Campus Hultsfred, Campus Vimmerby och Campus Västervik. Det har skett genom samverkan med universitet, högskolor och anordnare av yrkeshögskoleutbildningar och i samverkan med varandra. CiS2030 (Campus i Småland 2030) har också arbetat med att starta forsknings- och utvecklingsprojekt i samarbete med universitet och högskolor samt verksamheter i norra Kalmar län. Projektets syfte har varit att möta behov av kunskap och kompetens på arbetsmarknaden i Hultsfred, Vimmerby samt Västerviks kommuner. CiS2030 har drivits av Campus Västervik och finansierats av Västerviks kommun, Hultsfreds kommun, Vimmerby kommun, Region Kalmar län, Sparbanksstiftelsen Tjustbygden och Sparbanksstiftelsen Vimmerby. Samverkan mellan de tre kommunerna i norra Kalmar län har pågått en längre tid även innan projektet startade, i mer än 20 år kring frågor kopplade till kompetensförsörjning i kommunerna i olika form. Målet med denna samverkan är att ge fler möjlighet att utbilda sig utan att flytta från kommunen.

Utvärderingen av CiS2030 projektet har genomförts i flera steg under projektiden. Den här delutvärderingen fokuserar på de två huvudprocesserna i projektet: utbildnings- och forskningssamverkan för att tillgängliggöra högre utbildning och forskning på lokala campus. Syftet med utvärderingen har varit att skapa ett lärande inom projektet, sprida erfarenheter om hur verksamheten på ett lokalt campus kan byggas samt vilken samverkan och vilka nätverk som behövs. Syftet och fokus för utvärderingen var därigenom inte att utvärdera måluppfyllelsen av projektet, utan istället fokusera på hur arbetssättet har fungerat och vilka effekter projektet lett till så här långt. Resultat från den första delutvärderingen som handlade om behovsinventeringen finns beskrivet i en separat utvärderingsrapport (Ericsson & Hedman, 2020).

Målen för projektet Campus i Småland 2030 var att starta eller avtala om:

- 15 utbildningsprogram på högre nivå
- 15 fristående kurser (högre nivå eller YH)
- 15 YH-utbildningar
- 15 FoU-projekt

Dessa utbildningar, kurser och FoU projekt skulle både öka tillgången till högre utbildning och forskning, men också utgå från lokala och regionala behov för att vara till nytta för kommunerna och deras arbetsliv. I en separat projektrapport om arbetsmodellen beskrivs andra delar av det projektet arbetat med och uppnått än det som omfattas här, såsom måluppfyllelse och den övergripande idén om hur man genom ett regionalt samverkansarbete kan öka tillgången till högre- och annan eftergymnasial utbildning och forskning i landsbygdskommuner (Björkum et al. 2021).



För att göra det möjligt att följa projektet på nära håll har en intern utvärderare genomfört arbetet. En extern handledare med vetenskaplig kompetens har funnits med och fungerat som en värdefull och oberoende resurs under hela utvärderingsprocessen. Från planering till genomförande, återkoppling av resultat och rapportskrivning. Det har varit viktigt både utifrån de etiska aspekter som är viktiga att ta hänsyn till vid en intern utvärdering men också för att bidra till utvärderingens kvalitet. Projektledare och projektgrupp har varit delaktiga under hela utvärderingsprocessen. För att möjliggöra ett kontinuerligt lärande har de fått löpande information om hur utvärderingsarbetet har gått och vilka resultat som har visat sig. Den öppna inställningen till att lära sig något av utvärderingen i projektet och i kommunerna har tillsammans med var och ens villighet att bidra med just sina perspektiv i utvärderingen varit till stor hjälp i genomförandet av den! Ett stort tack även till Bibbi Ringsby Jansson som bidragit med värdefulla inspel som handledare!

## UTVÄRDERINGENS DESIGN

Syftet med utvärderingen var att skapa ett lärande och sprida erfarenheter om hur ett lokalt Campus kan byggas, vilken samverkan och vilka nätverk på olika nivåer som har behövts. Utvärderingen var beskrivande och har haft fokus på arbetssätt inom utbildnings- och forskningssamverkan, erfarenheter och lärdomar samt vilka effekter projektet har haft i form av nytta för var och en av kommunerna.

### Utvärderingsfrågor

De frågor som utvärderingen fokuserade på var:

- 1) Hur fungerar arbetssättet för att nå målen och skapa nytta?
- 2) Hur fungerar det för licentianderna att bedriva forskning på ett lokalt campus?
- 3) Vilken nytta har projektet skapat för respektive kommun?

Utvärdering genomfördes under projekttiden för att möjliggöra ett kontinuerligt lärande, och göra det möjligt att förändra arbetssätt under projektets gång. Projektledare och projektgrupp har varit delaktiga i att skapa och prioritera de frågor som utvärderingen skulle svara på. De har kunnat följa utvärderingsprocessen på nära håll, kunnat ställa frågor om utvärderingens upplägg och ta del av resultat kontinuerligt parallellt med genomförandet av projektet.

Utvärderingsmodellen som användes var programteori. Programteori kan definieras som:

”En teori eller modell över hur en intervention (projekt, program, strategi, initiativ) är tänkt att fungera med avseende på prestationer som ska leda till önskvärda effekter”

Ekonomistyrningsverket, 2012, s. 11

Programteori kan användas för att skapa tydlighet och gemensam förståelse för ett projekt eller en specifik insats, men kan också fungera som ett verktyg, en grund för uppföljning och utvärdering av ett projekt eller program. Det är ett sätt att skapa ett systematiskt lärande kring olika typer av insatser och vilka effekter olika aktiviteter får, menar Mats Fred (2013). Arbetet med att ta fram programteorin ger möjligheter till engagemang och delaktighet från de som arbetar i verksamheten som utvärderas. Programteorin blir ett redskap som både utvärderaren och verksamheten har nytta av. De centrala delarna i en programteori är:

- *Resurser/förutsättningar*: Allt som stödjer insatsen. T.ex. människor, ekonomiska resurser, samverkanspartners, information. En beskrivning av vilka förutsättningar som behövs för att insatsen ska kunna ha effekt.
- *Aktiviteter/arbetssätt* – Alla handlingar och steg som tas för att uppnå resultatet. Arbetssätt i form av mötesformer, samverkan och aktiviteter som genereras av projektet

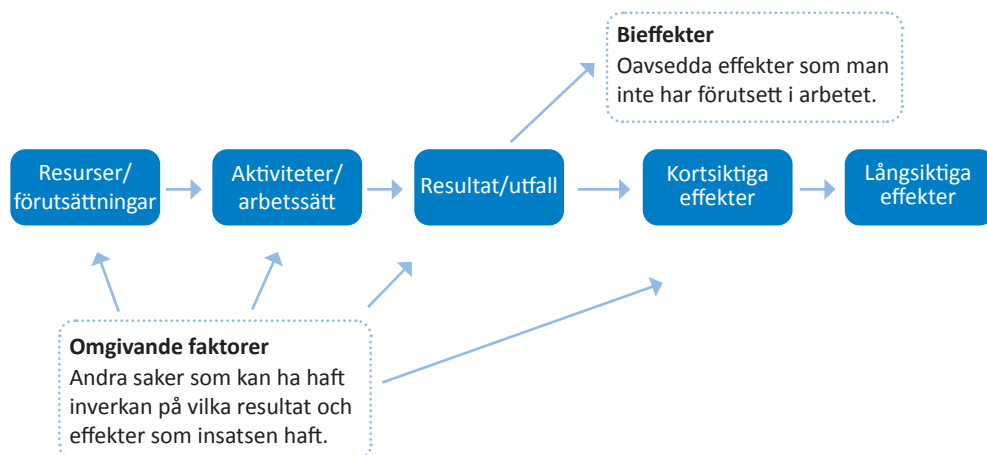


Bild 1: Beskrivning av programteori som modell.

- *Resultat/utfall* – Det resultat som kommer kunder/brukare till del- Kan vara nya utbildningar, forskningsinsatser, nya metoder och arbetsätt som projektet leder fram till
- *Effekter* – kort- och långsiktiga effekter av projektet, kan vara både direkta och indirekta effekter och som är ett resultat av genomförda aktiviteter och produkter/utfall i projektet. Ger en bild över vad det är man vill uppnå.
- *Bieffekter*: oavsedda effekter som insatsen eller projektet gett upphov till och som man inte förutsett i arbetet (McLaughlin & Jordan, 1999)

Ett sätt att skapa projekts programteori är att involvera så många som möjligt från projektet/programmet i rekonstruktionen av programteorin. Alla som var involverade i projektets direkta arbete med utbildnings- och forskningssamverkan bjöds in till gemensamma möten för att ta fram programteorin. Programteorin grundar sig därför i deras egen beskrivning av vad som varit projektets resurser, aktiviteter, produkter/utfall samt kort och långsiktiga effekter (Bilaga 2 och 3). Bieffekterna har däremot samlats in i ett senare skede, genom intervjuer och frågeformulär i utvärderingens datainsamling.

## Varför programteori som utvärderingsmodell för projektet?

Val av utvärderingsmodell grundade sig i att projektet i sig var unikt och utvärderingen syftade till att lära sig och förstå mer om arbetssättet och vad det kunde leda till för nytta för kommunerna. Utgångspunkten för mitt val av programteori som modell för utvärdering var ambitionen att utvärderingen skulle kunna engagera alla medarbetare i organisationen och på så sätt bidra till ett gemensamt lärande. Det har därför varit ett värde i sig att med hjälp av programteori skapa en bild av hur projektet var tänkt att fungera. Att genom programteorin synliggöra resurser/förutsättningar, arbetsätt/aktiviteter, resultat/utfall och effekter i en och samma modell satte insatsen i ett större sammanhang (Fred, 2013). Det gav en

överblick över projektet men även en förståelse för utfallet och vad det skulle kunna bero på. Programteorin kan även användas som analysredskap för att se om projektet fungerat så som det var tänkt. Om modeller som synliggör arbetssättet utarbetas gemensamt, skapar detta en gemensam förståelse för hur insatsen är tänkt att fungera (McLaughlin & Jordan, 1999, Vedung, 1998).

Projektet är komplext och därför kan det vara värdefullt att göra sig en gemensam bild över hur det var tänkt att fungera. Programteorin kommer också användas som en analysmodell för att redovisa resultatet av utvärderingen.

## Förtjänster och begränsningar med programteoretisk modell för utvärdering

Fördelar med att använda programteorin för att utvärdera projektet är att projektet var en komplex insats, där programteorin kunde bidra till att förstå och förklara projektet såväl som utvärderingens resultat. Det gav också en återkoppling till om det fanns belägg för de inledande tankarna som formade projektet och dess arbetssätt (Rogers, 2000). Projektet är unikt och beroende av flera omgivande faktorer, vilket gör att det inte finns andra jämförbara insatser att ställa projektet i relation till. För att på det sättet kunna uttala sig om hur bra det har gått. Men genom att programteorimodellen används och ger en fördjupad förståelse av arbetssättet kan framtagandet av programteorin bidra till ett lärande om projektet i sig. En begränsning med att använda programteoretisk modell som grund för utvärdering var att det gav en bild över hur just detta projekt har genomförts. Men, för att skapa generaliserbara resultat behöver andra utvärderingsmodeller och datainsamlingsmetoder användas, till exempel en expertmodell där kriterierna som används grundar sig på expertkunskaper och datainsamlingen framförallt samlar in objektiva mätbara data som går att jämföra med andra liknande insatser (Karlsson, 1999). Denna utvärdering har en övervägande kvalitativ karaktär, vilket mer fokuserar på förståelse och förklaringar av varför det fungerat så som det har gjort.

## Datainsamling och analys – tillvägagångssätt och överväganden

Utvärderingsfrågorna har styrt vilka delar i programteorin som varit viktigt att fokusera på och utifrån dem har datainsamlingsmetoder valts ut för att söka svaret på frågorna i utvärderingen.

Datainsamlingen har i huvudsak handlat om intervjuer, både individuellt och i grupp. Det har möjliggjort ett visst djup i beskrivningar av hur arbetet har fungerat. Förutom intervjuer har även frågeformulär och beskrivande statistik använts. När det funnits behov av det har följdfrågor ställts, till exempel vid en uppföljande intervju.

De som kommit till tals i utvärderingen är:

- Personer inom projektet (Projektledare och projektgrupp)
- Tjänstepersoner och politiker i respektive kommun (campuschefer, funktioner med ansvar för utveckling och kompetensförsörjning)

- Personer involverade i utbildningssamverkan på de tre lokala Campusen och hos utbildningsanordnare (utbildningsledare, kontaktpersoner/koordinatorer för utbildningar)
- Personer involverade i forskningssamverkan på Campus Västervik och på universitet/högskolor (licentiander, vetenskaplig ledare, forskningssamordnare, forsknings och utvecklingskoordinator, handledare för licentiander).

Det har inte skett något urval i insamlingen av data, utan alla som tillhör en tillfrågad målgrupp har fått möjlighet komma till tals- och också tagit tillvara på den möjligheten i hög utsträckning. I utvärderingen har 4 gruppintervjuer och 11 individuella intervjuer genomförts, där 14 olika personer har deltagit. I de två frågeformulären – ett som fokuserar på utbildningssamverkan och ett som fokuserar på forskningssamverkan- har 13 respektive 15 personer svarat.

Här är en översikt över vad utvärderingen fokuserat på och hur den genomförts med utgångspunkt i respektive utvärderingsfråga, och med beskrivningen av vad som varit projektets aktiviteter och arbets sätt i den framtagna programteorin som grund:

1) *Utvärderingsfråga: Hur fungerar arbetssättet för att nå målen och skapa nytta?*

Arbetsätt/aktiviteter Hämtat ur programteorin	Datainsamlingsmetod	Informanter	Kvalitetskriterier
Projektledning & projektarbete	Individuella intervjuer	Projektledare Projektmedarbetare Vetenskaplig ledare Forskningssamordnare	Innovativt projektledarskap* Kreativt gruppklimat* Projektmötenas genomförande, dynamik och struktur**
	Gruppintervju	Projektgrupp	
Samverkan mellan kommunerna	Individuella intervjuer	Campuschefer	Ömsidiga fördelar med samverkan***
Utbildnings- och forskningssamverkan	Frågeformulär	Samverkande utbildningsanordnare Kontaktpersoner på lokala campus Licentiander Handledare till licentiander	Ömsidiga fördelar med samverkan*** Intern organisation för samverkan inom högre utbildning****
	Individuella intervjuer	Utbildningskoordinatorer Forsknings- och utvecklingskoordinator Forskningssamordnare Vetenskaplig ledare	

Tabell 1: Översikt över vad i projektets arbetssätt utvärderingen fokuserat på tillsammans med de datainsamlingsmetoder och kvalitetskriterier som använts (\*Denti, Hemlin, & Tengblad, 2013 \*\* Zimmerman & Hayday, 1999 \*\*\* Mattisson & Thomasson, 2019 \*\*\*\* Kezar, 2005)

2) Utvärderingsfråga: Hur fungerar det för licentianderna att bedriva forskning på ett lokalt campus?

Arbetsätt/aktiviteter Hämtat ur programteorin	Datansamlingsmetod	Informanter	Kvalitetskriterier
Licentiandforskning	Frågeformulär	Licentiander och handledare	Stöd och handledning* Tillgång till resurser* Arbetsmiljö*
	Individuell intervju	Vetenskaplig ledare	
Forskning utifrån lokala/regionala behov-tillämpad forskning	Frågeformulär	Licentiander och handledare	Forskningens relevans för akademien och verksamheten ** Arbetsätt för att identifiera gemensamma kunskapsluckor**
	Individuella intervjuer	Forsknings- och utvecklingskoordinator Forskningsansvarig Forskningsledare	

Tabell 2: Översikt över vad i licentiandernas forskning som utvärderingen fokuserat på tillsammans med de datansamlingsmetoder och kvalitetskriterier som använts (\*UKÄ, 2016  
\*\*Nilsson & Sorbring, 2019)

3) Utvärderingsfråga: Vad har nyttan varit för respektive kommun?

Tänkta effekter Hämtat ur programteorin	Datansamlingsmetod	Informanter	Kvalitetskriterier
Individer får bättre möjligheter att utbilda sig Bättre tillgång till högre utbildning Högre utbildningsnivå lokalt/regionalt	Beskrivande statistik	Campuschef SCB	Antal tillgängliga utbildningar och utbildningsplatser/kommun Antal nya utbildningar/kommun Kommuninvånarens deltagande i studier/kommun*
Arbetslivet får tillgång till kompetent personal	Gruppintervju	Tjänstemän och politiker i respektive kommun Campuschef	Inriktning och omfattning på utbildning och forskning i relation till varje kommuns behov

Tabell 3: Översikt över vilka effekter som utvärderingen fokuserat på att mäta tillsammans med de datansamlingsmetoder och kvalitetskriterier som använts (\*Gråsjö, 2020)

Framtida förutsättningar Hämtat ur programteorin	Datainsamlingsmetod	Informanter	Kvalitetskriterier
Förutsättningar för framtida utbildning- och forsknings-samverkan hos respektive kommun	Individuell intervju	Campuschef	Erfarenheter och lärdomar Nätverk och kontakter med utbildningsanordnare Förtroendekapital för dessa tre lokala campus hos samverkande utbildningsanordnare, universitet och högskolor
	Frågeformulär	Externa utbildningsanordnare, universitet och högskolor	

*Tabell 4: Översikt över vilka framtida förutsättningar som utvärderingen fokuserat på tillsammans med de datainsamlingsmetoder och kvalitetskriterier som använts*

Den avvägning och bedömning i vilken mån arbetssättet har varit framgångsrikt eller ej har både utgått ifrån kriterier som hämtats av vad som bedömts vara relevant teori (se ovan) och tidigare forskning. Den har även utgått ifrån berördas egna upplevelser vad som har fungerat bra och mindre bra. En kombination av induktivt och deduktivt angreppssätt används därmed för att både skapa en fördjupad förståelse med stöd av teori och samtidigt vara öppen för vad utvärderingen av detta specifika projekt kan påvisa. Utvärderingen kommer därmed dels att beskriva den upplevelse av projektets arbetssätt och effekter som de involverade själva delger. Men för att än mer kunna bidra till ett lärande kommer analysen även innehålla en djupare teoretisk tolkning av resultatet både utifrån hur projektet var tänkt att fungera (programteorin) och utifrån tillämpbara teoretiska referensramar. En programteori kan på det sättet kombineras med relevanta samhällsvetenskapliga teorier för att ytterligare belägga inverkan av faktorer på resultatet (Vedung, 1998). Teori och tidigare forskning har använts för att ta fram relevanta kvalitetsfaktorer att fokusera utvärderingen på, vilket gör att de teoretiska kopplingarna framför allt är synliga i kvalitetskriterierna samt i viss mån även i redovisningen av styrkor och utmaningar med arbetssätt/aktiviteter. Teoretiska aspekter finns även med i analysen av resultatet, utifrån varje utvärderingsfråga. Det som framkommit i utvärderingen analyseras där med utgångspunkt i teorier som kan bidra till att förstå och förklara resultatet, samt identifiera utvecklingsområden.

I analysen används vad Kvale (2009) beskrivit som en "bricolage tolkning" där olika analytiska tekniker kombineras. Det kan vara ett sätt att skapa mening i ett resultat genom att använda ad hoc metoder vilket ger möjlighet att kombinera olika typer av analyser. Det är en vanlig form av analys av intervjuer. Det innebär att man läser igenom intervjuerna för att först få ett allmänt intryck av dem. Därefter kan man gå tillbaka till specifika avsnitt som är av särskilt intresse, och använda flera olika analystekniker. För att lägga märke till mönster/teman, skapa metaforer, ställa samman, göra jämförelser och försöka utröna vad som hör

ihop med vad och vad som kan finnas att upptäcka i materialet. Det är ett sätt att skapa en samlad mening och samtidigt ha en frihet att uttrycka resultat i en kombination av ord, siffror, figurer, flödesscheman eller andra visualiseringar (Kvale, 2009). I analys av detta material har bricolage tolkningen handlat om att lägga samman intervjudata som belyser mer subjektiva upplevelser av hur projektet har fungerat, med programteorins bild av hur det var tänkt att fungera, kombinerat med kvalitetskriterierna som tagits fram utifrån teoretiska referensramar och mer objektiva data i form av beskrivande statistik. Intervjumaterialet har kodats och kategoriserats i teman, med utgångspunkt i det insamlade materialet, men även utifrån kvalitetskriterierna. Dessa teman har sedan i kombination med beskrivande statistik skapat en helhetsbild över vad som varit projektets styrkor och utmaningar. Utvärderaren har i analysen lagt märke till mönster, teman som upprepar sig, skapat kodning och kategorier, lagt samman resultat för att se både likheter och olikheter mellan olika informanternas upplevelser. Men även utforskat om det finns skillnader mellan det tänkta arbetssättet och hur det i realiteten har blivit, och försökt skapa en förståelse för hur de olika delarna har samspelat som helhet.

## Etiska ställningstaganden och principer i utvärderingen

De forskningsetiska principerna information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande som tagits fram av Vetenskapsrådet ([www.codex.vr.se](http://www.codex.vr.se)), har använts för att ta så långt som möjligt tillse att utvärderingen genomförs på ett etiskt sätt. Har någon deltagit i datainsamling har hen alltid fått tydlig information om det i förväg. Genom att beskriva syftet med datainsamlingen, vad frågorna kommer handla om, att deltagandet i utvärderingen är frivilligt och att inte några enskilda intervjuer eller svar kommer lämnas att hanteras av obehöriga har strävan varit att principerna om information och samtycke ska respekteras. I resultat som delgetts har det därför inte presenterats vem som sagt vad. Projektet i sig är dock en begränsad insats vilket innebär att det, trots det, finns en risk för en oavsiktlig identifiering. Konfidentialitet för de enskilda informanterna har varit svårt att helt säkerställa. Den åtgärd som vidtagits för att så långt som möjligt säkra konfidentialitet har varit att uppgifter och svar i enskilda intervjuer eller svar i frågeformulär har pseudonymiserats och presenterats på en övergripande nivå för att så långt som möjligt minska risken för igenkänning. Uppgifter som samlats in kommer inte och har inte lämnats ut för att användas för andra syften, som ett sätt att värna om den etiska principen kring nyttjande. För att uppnå största möjliga objektivitet i metod och resultat har en extern handledare med vetenskaplig kompetens följt och inkommit med synpunkter kontinuerligt under utvärderingens gång. Presentationen av utvärderingens resultat har planerats så att de närmst berörda får ta del av dem innan de sprids vidare till andra. Projektledare, projektgrupp, referensgrupp och styrgrupp har kunnat följa utvärderingens process på nära håll och varit delaktiga i formulerandet av utvärderingsfrågor, medan utvärderingens metod formats fristående från projektet av utvärderare i samråd med handledare.



## Utvärderingens avgränsningar och begränsningar

Eftersom det är ett projekt som utvärderas med programteori som modell, så går det att använda sig av utvärderingen för att förstå hur projektet har fungerat, i dess specifika sammanhang i tid och rum. Det är framför allt kvalitativa metoder som använts vilket innebär att effekterna som utvärderingen visat på att CiS 2030 uppnått inte direkt går att överföra till andra lokala campus, eller andra sammanhang. Det är en beskrivning av hur det fungerat i just detta projekt i just denna kontext. Det har vid flera tillfällen under utvärderingens genomförande både framförts och framgått att arbetet som projektet gör är beroende av en kombination av interna och externa faktorer som behöver sammanfalla för att kunna uppnå de effekter man önskar.

En annan begränsning med utvärderingen som är viktig att känna till är att projektet och det ordinarie arbetet med forskning- och utbildningssamverkan på respektive Campus har varit tätt sammanflätat. Det har skett ett kontinuerligt och nära utbyte mellan projekt och ordinarie verksamhet vilket inneburit att det inte gått att dra några entydiga slutsatser om att resultaten som presenteras här enbart beror på projektets arbete och förtjänster. Resultatet har med största sannolikhet också påverkats av andra medarbetares bidrag från respektive campus. Det är även så att det arbetssätt som beskrivs i projektet har byggts upp och skapats under lång tid utifrån erfarenheter och nätverk som odlats under många år –och i samverkan med högskolor och universitet. Viss samverkan mellan campus och lärosäten kan ha påbörjats så lång tid som 10 år innan projektet startade, men ha fallit ut under den tid som projektet har pågått och därmed räknats in som ett resultat av projektet i form av måluppfyllelse.

Det finns parallella projekt som även de haft en trolig inverkan på resultatet, eftersom deras syfte ligger i linje med delar av det Campus i Småland 2030 vill uppnå. Några sådana exempel är Nya Vägar och Rätt kompetens. Det har utifrån den ovan gjorda beskrivningen inte gått att särskilja projektet Campus i Småland 2030 helt från andra inverkanfaktorer. En överblick över fler omgivande faktorer som inverkar på resultatet finns i översikten av programteorin (Bilaga 5)

Detta är en delutvärdering av projektet och omfattar endast forsknings- och utbildningsinsatsen i projektet. Det externa kommunikationsarbetet är en annan del av arbetssättet som inte omfattats av den här utvärderingen, eftersom det ligger utanför den direkta utbildnings- och forskningssamverkan som är i fokus samt att det arbetet – om än viktigt och värdefullt – mer har karaktären av att ha varit en stödjande insats till dessa två huvudprocesser.

I utvärderingen av utbildningssamverkan ingår endast de utbildningar som påbörjats tack vare projektet och under projekttiden. Det är därmed personer hos lärosätena samt respektive Campus som arbetar med pågående utbildningar, som svarat på frågor om hur utbildningssamverkan fungerar. Det vägvalet gjordes eftersom flera av de effekter som projektet förväntas leda till bygger på att utbildningarna som projektet avtalar om fungerar och genomförs på ett bra sätt. Därför var det endast redan startade utbildningar som omfattades av de frågorna.

En annan avgränsning var att utvärderingen inte kunnat omfatta alla resultat och effekter eftersom utvärderingen genomförts under pågående projekt. För att ha så stor nytta som möjligt av utvärderingen har den genomförts parallellt med projektet men troligtvis kommer det kunna visa sig andra resultat efter projektets slut som inte kommer att kunna omfattas och beskrivas i den här delutvärderingen.

## INFÖR PROJEKTSTART

När projektet CiS 2030 startade så fanns flera viktiga förutsättningar på plats, vilket sannolikt har haft betydelse för den utgångspunkt projektet haft i sitt arbete och därigenom även vilka resultat det kunnat uppnå.

- Etablerade nätverk och kontakter med högskolor, universitet och i viss mån även yrkeshögskolor- som en grund för vidare utvidgning av nätverk med lärosäten.
- Etablerad utbildningssamverkan med flera olika högskolor, universitet och i viss mån även yrkeshögskolor – som en grund för fortsatt samverkan med fler lärosäten
- Pågående forsknings- och utvecklingsarbete på Campus Västervik med erfarenheter av FoU arbete och tillgång till nätverk- som en grund för att starta fler FoU projekt samt licentiandforskning
- Ett gott förtroende för Campus Västervik- som en grund för att etablera nya samverkanspartners och kontakter inom högskole- och yrkeshögskolevärlden
- Goda relationer med omgivande samhälle, verksamheter och kännedom om regionala behov av utbildning och forskning- som en grund för att skapa forskningsprojekt utifrån lokala och regionala behov
- Tidigare samverkan mellan de tre ingående kommunerna och även tidigare erfarenheter av gemensamt projektarbete- som en grund för fortsatt samverkan kommunerna emellan
- Befintligt verksamhetsstöd, förutsättningar i form av lokaler, kompetens och teknik samt personal på inom/på respektive Campus ordinarie verksamhet i Västervik, Vimmerby och Hultsfred (om än i olika form och omfattning) som en bas för att kunna ta emot och genomföra de utbildningar och forskningsprojekt som projektet genererar.



Bild 2: Beskrivning över viktiga byggstenar för projektet inför uppstart.

# PROJEKTORGANISATION OCH DET INRE PROJEKTARBETET

## Resurser och förutsättningar

Arbetet var uppbyggt kring en projektorganisation vars uppdrag var att arbeta med gemensam utbildnings – och forskningsutveckling för tre Campus: Campus Hultsfred, Campus Vimmerby och Campus Västervik. Projektgruppen och projektledaren var en del av organisationen på Campus Västervik och har haft sin arbetsplats där, medan målen och aktiviteterna riktat sig till och fördelats till alla tre campus och alla tre kommuner om än i olika omfattning.

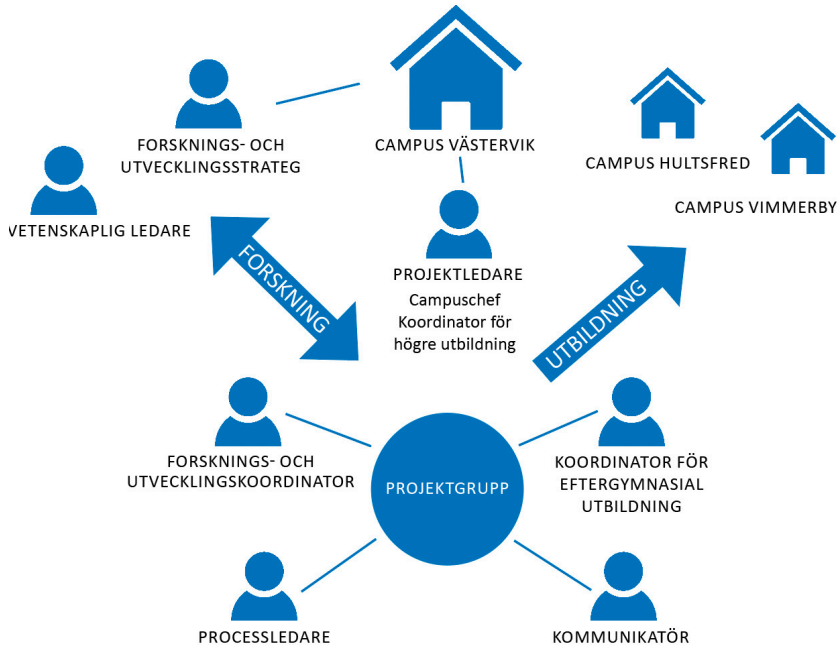


Bild 3: Översikt över projektgruppen och det inre projektarbetets struktur

I projektet har det funnits ekonomiska resurser som kunnat formas efter behov, och det har gett en frihet att lägga upp arbetet i projektet och anpassa det över tid. Ett exempel är den ekonomiska utvecklingsresurs som kunnat användas i en uppstartsfas för gemensam planering av högre utbildning tillsammans med högskolor och universitet, ett annat exempel är möjligheten det gett att knyta an extern kompetens i form av vetenskaplig ledare. Det beskrivs som en betydelsefull förutsättning för projektet till exempel i uppbyggnad av samverkan med högskolor/universitet. Det har även funnits externa medel att söka, vilket har haft betydelse framför allt för forskningsutvecklingen där en kombination av egenfinansiering och externa medel har gjort arbetssättet med licentiandforskningen möjligt.

Några av rollerna i projektet har varit aktiva inom projektgruppen (se ovan), och deltagit i projektets inre mötesformer. De har varit placerade på Campus Västervik men arbetat för att tillgodose behov av utbildning och forskning för alla tre campusverksamheter och kommuner.

Andra roller har varit involverade i arbetet men haft sitt huvudsakliga uppdrag i ordinarie campusverksamhet på Campus Västervik, Vimmerby eller Hultsfred. Några sådana exempel är vetenskaplig ledare, forskningssamordnare, gästprofessor, kontaktpersoner/koordinatorer för utbildningar samt funktioner som arbetat med marknadsföring. Dessa funktioner har arbetat i anslutning till projektet och verkat för att uppnå målen med projektet, även om de inte tillhört projektorganisationen organisatoriskt. De har inte heller deltagit på projektgruppsmötena. För en mer ingående beskrivning av de funktioner som rollerna haft i anslutning till projektet, se bilaga 1.

Samtliga funktioner i och omkring projektorganisationen har arbetat process- och nätverksbaserat, med att skapa och upprätthålla relationer och samverka med anordnare och aktörer inom utbildning och forskning i hela landet. Befintlig verksamhet och personal på respektive Campus har också fungerat som resurser i genomförandet av utbildningar och forskningsprojekt.

## Roller inom projektet

*Projektledare och koordinator för högre utbildning.* Projektledaren har haft både en ledande och operativ roll. Skapat projektets målbild, ansvarat för ekonomin men även projektorganisationen och rekrytering av projektmedarbetare. Utöver att leda projektgruppens arbete har samma person även parallellt haft rollen som koordinator för högre utbildning och campuschef för Campus Västervik. Projektledaren har haft lång erfarenhet av liknande projekt, ett rikt kontaktnät och gedigen erfarenhet av att samverka med utbildningsanordnare inom högre utbildning.

*Koordinator för eftergymnasial utbildning:* Denna koordinator har ansvarat för att det inom projektet startas upp 15 yrkeshögskoleprogram fördelat på tre Campus. Rollen har handlat om att skapa en struktur för att bygga upp och etablera kontakter med utbildningsanordnare, arbeta med ansökningsprocesser till yrkeshögskolemyndigheten tillsammans med olika utbildningsanordnare. Den mesta kontakten i samverka med utbildningsanordnare har gått via utbildningskoordinatorerna, som sedan förmedlat vidare kontakt till respektive Campus.

*Forsknings- och utvecklings koordinator:* Ansvarat för att det inom projektet startar 15 nya forskning och utvecklingsprojekt i Norra Kalmar län utifrån lokala behov. Har arbetat med att skapa kontaktvägar inom alla tre kommuner. Varit delaktig i att söka forskningsmedel och finansiering för forsknings – och utvecklingsprojekt via olika fonder och stiftelser så som t.ex. Forte, Vinnova eller Sparbanksstiftelsen.

Andra stödjande funktioner som också arbetat i projektet, under delar av eller hela projekt-tiden var:

*Processledare:* Processledarens främsta uppgift var att överbrygga kommungränserna genom att följa processer på respektive Campus, utgå från projektet och skapa kontaktytor till ordinarie verksamhet.

*Kommunikatör:* Tagit fram en kommunikationsstrategi och kommunikationsplan för intern och extern kommunikation. Verkat för att gynna även framtida förtroende med externa samverkansparter och samverkan med de lokala Campus som ingår. Arbetat med bedriva ett lobbyarbete på ett nationellt plan för att skapa nya vägar och strukturer för kompetensförsörjning via lokala Campus.

En biträdande projektledare fanns med inledningsvis i projektet och bidrog i delar av projektledarens uppdrag.

## Aktiviteter och arbetssätt

Projektets uppgift var att under 2019—2021 arbeta för att öka utbudet av högre, och annan eftergymnasial, utbildning och forskning på Campus Hultsfred, Campus Vimmerby och Campus Västervik — genom samverkan med universitet, högskolor och anordnare av yrkes- högskoleutbildningar. I projektets uppdrag ingick även att ta fram en arbetsmodell för hur ett regionalt samverkansarbete kan öka tillgången till högre och annan eftergymnasial utbildning samt forskning i landsbygdskommuner. Projektgruppen har arbetat med att avtala om utbildningar och forskningsprojekt, för att sedan lämna över genomförandet till ordinarie verksamhet på respektive campus. Där har då ordinarie personal och funktioner tagit över och genomfört utbildningar och forskningsprojekt. Till exempel forskningssamordnare och kontaktpersoner för utbildning.

## Styrning och ledning

I början av projektet byggdes en organisations- och mötesstruktur upp, för att fylla behov av att samordna, delge information, skapa förankring i respektive Campus ordinarie verksamhet och stödja projektets arbete mot målen. I mötesstrukturen ingick inledningsvis styrgrupp och referensgrupp, i styrningen av projektet. Så småningom adderades även fler mötesformer till projektet såsom t.ex. campuschefsmöten.

Styrgruppsmötena omfattade ledamöter från alla tre kommuner, både politiker och tjänstemän. Deras uppgift var att ge stöd, råd, och vägledning för projektledare i styrningen av projektet, vara insatta i projektet och arbeta förutsättningsskapande samt sprida information om projektet.

Arbetsutskottet: Bestod av ordförande i styrgruppen, tre ledamöter från styrgruppen samt projektledaren. Mötets uppgift är att möjliggöra beslut när tiden inte medgett att kalla in styrgruppen som helhet.

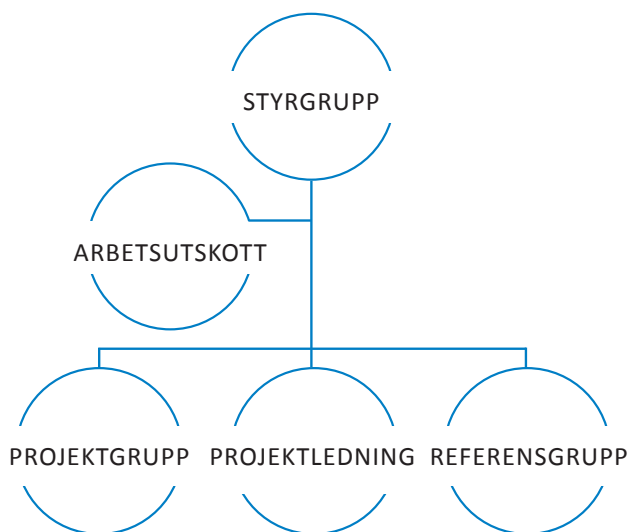


Bild 4: Beskrivning över ledningsstrukturen för projektet.

## Projektets interna möten och mötesstruktur

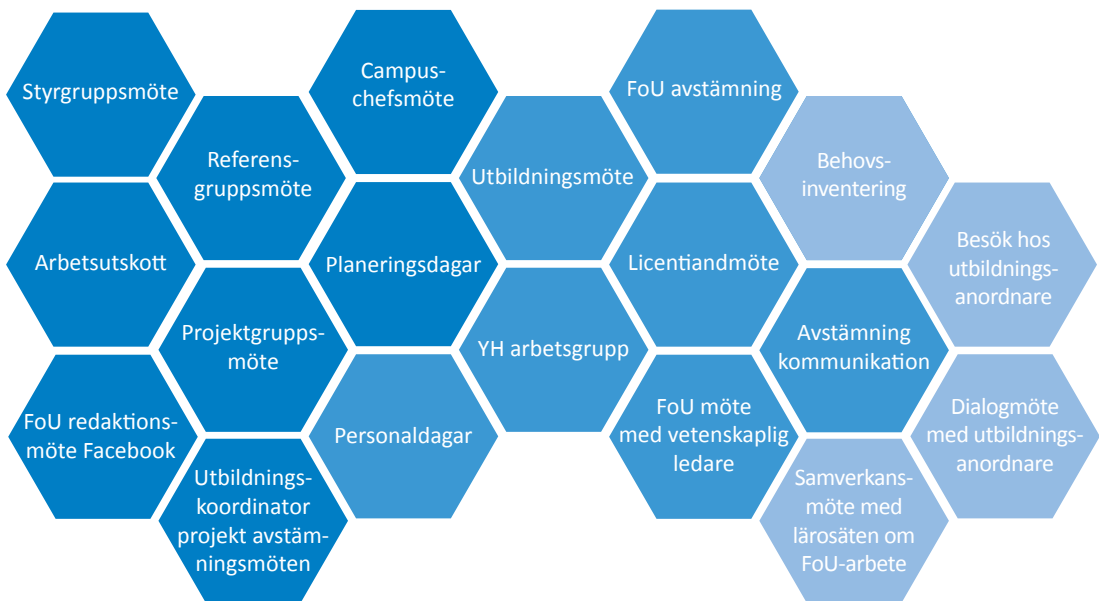
Mötesstrukturen för projektet som helhet har totalt sett omfattat ungefär 18 olika mötesformer under projekttiden, om man räknar in både projektinterna möten och mötesformer som involverat andra, t.ex. personal i ordinarie verksamhet på respektive campus.

Vissa möten har varit projektinterna, andra möten har skapats som en länk mellan projekt och ordinarie verksamhet. Det har också varit möten som handlat om att initiera och upprätthålla samverkan med externa samverkanspartners på olika lärosäten och hos olika utbildningsordnare. Bilden ger en översikt över vilka möten som funnits inom projektet, i mötet mellan projekt och ordinarie verksamhet samt med externa samverkanspartners. Här nedan beskrivs projektets interna mötesformer:

*Projektgruppsmöten:* Projektgruppen har haft möten en halvdag per vecka som fokuserat på helheten i planeringen och genomförandet av projektet. Projektgruppens veckomöten har haft som syfte att delge varandra information om pågående arbete och processer, skapa dialog och delaktighet, att gå från visioner och mål till praktiska genomförandeplaner. Även mer övergripande delar såsom att ha dialog om strategiska vägval i projektet, fatta beslut om och skapa samförstånd i beslut som rör projektet. På dessa möten har projektledare och projektgruppens medlemmar deltagit.

*Referensgruppsmöten:* Det forum där de tre Campuscheferna deltagit, och även bjudit in projektmedarbetare vid behov. Fokus på dessa möten var att stödja projektets framåtskridande genom lokal förankring och att delge aktuell information från respektive Campus.

*Planeringsdagar:* Vid två tillfällen per termin har referensgruppen och projektgruppen träf-



■ Projektinterna mötesformer ■ Möten mellan projekt och ordinarie verksamhet ■ Externa mötesformer

Bild 5: Översikt över mötesformer i projektet

fats för att genomföra gemensamma planeringsdagar. Syftet med dessa möten var att avsätta en längre mötestid (halvdag) för att ge förutsättningar för dialog, processarbete och ökad delaktighet från alla tre campus.

*FoU redaktionsmöte:* Dessa möten planerade för hur man kunde nå ut till viktiga målgrupper inom forskning och utveckling via sociala medier. Här ingick kommunikatör och FoU koordinator.

### Mötesformer mellan projekt och ordinarie campusverksamhet och personal

Under tidens gång har projektgruppen även haft möjlighet att skapa nya/andra arbetsgrupper utifrån behov. Ett antal sådana har då skapats med olika syfte och frekvens. Det har till exempel handlat om att delge information, planera, visa på aktuella processer, stämma av arbetet löpande såväl som att bygga upp rutiner kring nya arbetssätt. Sådana möten har varit personaldagar, YH arbetsgrupp (yrkeshögskola) och utbildningsmöte. En beskrivning över dessa möten och deras syfte finns i bilaga 4.



## Hur projektorganisationen och det inre projektarbetet fungerat

### Kvalitetskriterier

- Innovativt projektledarskap
- Kreativt gruppklimat
- Projektmötens genomförande, dynamik och struktur

### Metod

- Intervjuer med projektledare, projektmedarbetare, vetenskaplig ledare och forsknings-samordnare
- Gruppintervju med projektgrupp

För att ta reda på hur det inre projektarbetet och projektorganisationen fungerat har projektets olika mötesformer undersökts, med särskilt fokus på projektsgruppsmötena eftersom det var där mycket av det strategiska arbetet, beslutsfattandet, planeringen av helheten samt genomförande av aktiviteter och arbetsgrupper skett. Utifrån kriterier om hur ett kreativt gruppklimat kan skapas samt vad som utgör ett innovativt projektledarskap (Denti, Hemlin, & Tengblad, 2013) för att hantera komplexa problem genom att skapa nya lösningar på dem (Zimmerman & Hayday, 1999) har frågor tagits fram och ställts till projektgruppen och projektledaren. De har även själva fått uttrycka vad som fungerat bra eller mindre bra med projektsgruppsmötena. Projektledarskapet har utvärderats genom intervjuer med projektledare och projektgrupp utifrån hur ett innovativt projektledarskap bör se ut för att fungera väl. Fokuset på kreativt gruppklimat och innovativt projektledarskap valdes utifrån projektets uppdrag med att ta fram en arbetsmodell för hur ett regionalt samverkansarbete kan öka tillgången till högre och eftergymnasial utbildning samt forskning i landsbygdskommuner. Projektets arbete har beskrivits som komplext och processinriktat, involverat flera kommuner i samverkansprocesser tillsammans med externa aktörer, i en föränderlig omvärld med externa faktorer som projektet varit en direkt beroendeställning till för att kunna nå sina mål. Dessa faktorer bidrog till fokuset på innovativt projektledarskap, kreativt gruppklimat och gruppdynamik för att lösa komplexa problem.

Ett innovativt projektledarskap och projektarbete handlar om att genomföra något nytt (Hultman, 2014). Det hänger ihop med kreativitet, vilket här definieras som:

”Creativity is the production of novel and useful ideas in any domain... Innovation is the successful implementation of creative ideas within an organization”

(s. 15, Hultman, 2014, hämtat ur Tidd & Bessant 2013)

Innovation är något som är komplext och icke-linjärt. Där någon försöker åstadkomma någonting som ständigt innehåller mer komplexitet än tidigare försök. Det är icke linjärt eftersom de sällan följer en förväntad bana, upptäckter kan komma plötsligt (Kreuger et al 2013).

Följande definitioner för ett innovativt projektledarskap, kreativt gruppklimat och gruppdynamik för att skapa nya lösningar på komplexa problem har utvärderingen utgått ifrån:

*Innovativt projektledarskap* definieras som ett ledarskap med öppna mötesklimat och brainstorming, uppmuntra idéer, bibehålla motivation hos medarbetarna. Uppmuntra en viss grad av frihet att utveckla spår, fokus på delaktighet, skapa mångfald i team, rikt kontaktnät med djupa kunskaper inom området, utveckla medarbetaren, vara öppen för slumpmässiga upptäckter, skapa kontakt med omgivande organisation som backar upp och erbjuder resurser som backar upp förväntningar (Denti, Hemlin, & Tengblad, 2013).

*Kreativt gruppklimat* definieras som förmåga att ta initiativ och utrymme att fatta egna beslut, frihet och självbestämmande, öppna diskussioner om nya idéer, uppmuntran av självständiga ideer, en grupp som får stöd att själva lösa problem, trygghet, öppenhet och glädje, initiativförmåga och handlingskraft samt motivation (Denti, Hemlin, & Tengblad, 2013).

*Gruppdynamik för att lösa komplexa problem på nya sätt, STAR*, definieras som möten som skapar handlingskraft, klimat för samtal så att tidigare antaganden utmanas, olikheter som utmanar varandras föreställningar, livlig kommunikation, att var och en vågar och kan säga sin mening – högt i tak samt god kommunikation mellan projektgrupp och projektledare (Zimmerman-Hayday, 1999).

När det kommer till projektets mötesformer i stort har även andra, som haft roller och verkat i nära anslutning till projektet på Campus Västervik, fått uttrycka hur de upplever att möten har fungerat. I samtliga intervjuer har det även funnits möjlighet för personerna att fritt uttrycka vad de tycker har fungerat bra eller varit utmaningar med projektet. Informationen som resultatet nedan baserar sig på har samlats in vid 10 individuella intervjutillfällen med 7 personer och en gruppintervju med projektmedarbetarna.

## Styrkor och utmaningar med arbetssättet

Sammanfattningsvis visar resultatet på följande styrkor och utmaningar i projektorganisationen och det inre projektarbetet:

Styrkor	Utmaningar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovativt projektarbete och projektledarskap</li> <li>• Engagemang och drivkraft</li> <li>• Ett välorganiserat projektarbete med frihet under ansvar</li> <li>• Kreativt gruppklimat på projektgruppsmöten</li> <li>• Många goda möten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektformens tidsbegränsningar utmanar långsiktiga vinster</li> <li>• Otydlighet – en bromskloss</li> <li>• Obalans i ömsesidighet och villkor – om mötet mellan projekt och ordinarie verksamhet</li> <li>• Coronaviruset sätter käppar i hjulen – utmaningar i att skapa delaktighet</li> <li>• Gruppdynamik för att hantera komplexa problem på nya sätt</li> </ul>

Tabell 6: Sammanfattning av styrkor och utmaningar i projektorganisationen och det inre projektarbetet.

## *Styrkor*

### *Ett innovativt projektarbete och projektledarskap som engagerar*

Projektet har lyckats väl med att skapa engagemang och drivkraft på många olika plan. Den tydliga målbilden, projektledaren som varit en eldsjäl i arbetet, fokuset på frågor om kompetensförsörjning och det politiska intresse det skapat, projektgruppens målmedvetenhet och ambition ihop med omvärldens intresse är delar som bidragit till den gemensamma drivkraften och engagemanget i projektet. Projektledarskapet har präglats av höga förväntningar på projektgruppen och både haft som avsikt samt lyckats med att skapa en autonom projektgrupp som vågar ta egna beslut. Projektledaren har samtidigt varit inlyssnande och öppen för olika idéer som kommer från projektgruppen och arbetat för att stödja ett gott klimat i projektgruppen som en förutsättning för att utveckla idéer. Detta har tillsammans med projektmedarbetarna och formerna för projektgruppens möten skapat kreativitet, initiativförmåga och handlingskraft. Projektmedarbetarna har beskrivit en positiv arbetssituation där nya idéer tagits tillvara och välkomnas, där man både har haft möjlighet att fatta egna beslut och att få stöd i att lösa problem. Projektmedarbetarna har känt sig delaktiga och deras gemensamma fokus på utvecklingen av projektet har skapat något större än det individuella uppdrag var och en har haft, visar intervjuerna som genomförts.

### *Ett välorganiserat inre projektarbete med frihet under ansvar*

Alla projektets delar har koordinerats och planerats gemensamt av projektgrupp och projektledare. Projektledarskap och det inre projektarbetet tycks i många delar fungerat bra, och skapat motivation, drivkraft och trivsel hos både projektgrupp och projektledare. Detta samtidigt som de har arbetat med projektets hela komplexitet – allt från samverkan mellan kommuner, samverkan med utbildningsanordnare och lärosäten för att tillgängliggöra utbildning och forskning, kommunikation och information både inom och utanför projektet och med att successivt föra projektet framåt mot målen.

Den frihet som projektarbetsformen inneburit tillsammans med det innovativa ledarskapet var något som föll väl ut i projektgruppen. Målinriktade och utvecklingsinriktade projektmedarbetare och de veckovisa projektmötena har på många sätt gynnat det målinriktade arbetet såväl som kommunikationen i projektet.

### *Många goda möten*

De möten och mötesformer som projektet har haft har omfattat ca 18 olika mötesformer med olika längd och frekvens. Projektgruppen har tillsammans med projektledaren planerat och genomfört dessa möten, med ett gott resultat som helhet. Det har funnits ett välkomnande klimat, möjlighet att lyfta upp frågor, en tydlig agenda och en öppenhet och transparens som t.ex. gynnat utbyte av erfarenheter mellan campuschefer. Vissa mötesformer har inte upplevts som lika meningsfulla som t.ex. personaldagar på grund av att det funnits en övervikt med information ut från projektet vilket lett till att det har varit svårt att få utrymme för delaktighet från alla campusmedarbetare. När de kunde genomföras på plats, med mänskliga möten,

upplevdes det som ett mer givande utbyte. Men i takt med att pandemin gjorde entré i tillvaron så var inte det möjligt utan mötena blev omformade till ett digitalt format som försvårade både delaktighet och utbyte.

Klimatet på de veckomöten som projektgruppen haft beskrivs som öppet, att man vågat och kunnat säga sin mening. Det har funnits både utrymme att fatta beslut och komma vidare i arbetet men också en positiv uppmuntran till varandra och ett stöd att våga prova sig fram och lära sig under tiden. Man har stöttat varandra i att komma vidare för att lösa de problem som uppstått längs vägen. De olika rollerna och personerna i gruppen har upplevts som ett komplement till varandra för att föra arbetet framåt. Delaktigheten i arbetet och den tillhörighet som de känt i projektet och hos varandra har upplevts som givande. Inledningsvis upplevdes rollerna inom projektet som något otydliga, något som påverkat de kommunikationen på så vis att ju tydligare roller varje projektmedarbetare haft desto mer öppen och kommunikativ har man känt att man kunnat vara. Projektmötenas struktur och innehåll har utvecklats över tid, från att ha en mer styrd agenda inledningsvis till att mer och mer ägas av projektgruppen själva. En utveckling av syfte och innehåll på mötena under projekttiden ledde så småningom till något som alla tycktes trivas med och ha nytta av.

”Vi har ju ganska mycket avsatt tid, det gör också att man kan känna sig tryggare i det tycker jag. Om det här är viktigt för mig så kommer jag att kunna prata om det. Kanske inte just i den här sekunden men det finns ett möte, eller det finns liksom utrymme. Jag tycker liksom att vi har bra förutsättningar för att ha en bra kommunikation”

”Jag tänker precis på det att vi kompletterar varandra allihopa i gruppen. Alla har vi olika styrkor och om man ska säga svagheter, eller områden där man inte lägger lika mycket fokus. och tack vare det så blir det att det stärks upp på de här olika nivåerna. Och om man tittar på oss nu så skulle man kunna tänka att vi är ganska lika men jag tänker ändå att vi är olika. Vi har olika personligheter kommer från olika saker har med oss olika erfarenheter och utbildningar som gör att det blir än mer.”

### *Utmaningar*

#### *Projektformens tidsbegränsningar utmanar långsiktiga vinster*

Att arbeta med samverkan för att skapa utbildning och forskning på lokala campus är något som tycks ta lång tid. De samverkansprocesser som varit en förutsättning för att nå målen med projektet har varit svåra att förutse och de har också påverkats av omgivande faktorer som projektet i mycket liten omfattning kunnat råda över. I projektarbetsformen fanns en tydlig början och ett tydligt slut och vissa samverkansprocesser behövde fortsätta även efter projektets avslutats för att leda till de effekter som avsetts. Det gällde till exempel licentiandernas forskning, utbildningar som avtalats om under projekttiden men som kom att

genomföras efter projektavslut, och mer långsiktiga samverkansvinster har varit svåra att uppnå inom projektets tidsram. Upplevelsen i stort är att den typen av utbildning och forskningssamverkan som projektet handlar om egentligen behöver en längre på sig tid än de tre år som projekttiden omfattar.

### *Otydlighet - en bromskloss*

Det har tagit tid och varit svårt att bena ut vad som hör till projektet och inte, i relation till den ordinarie verksamheten på respektive Campus. Det har lett till otydligheter kring vem som ska driva en fråga och ha det i sin roll till exempel om liknande uppdrag finns i ordinarie verksamhet. Det har inte varit tydligt beskrivet vad ordinarie medarbetare förväntas bidra med i projektets arbete och svårt att veta vad som kan utvecklas vid sidan av projektet. Under projektets gång har flera initiativ tagits för att reda ut kopplingarna mellan projekt och ordinarie verksamhet, hitta gemensamma möten såväl som att identifiera skillnaderna emellan projekt och ordinarie verksamhet. Det har också skapats ett flertal gemensamma möten mellan projekt och ordinarie verksamhet för att underlätta vägen mot projektmålen och att på ett tydligare sätt hjälpas åt med att uppnå dem.

I uppstarten av projektet uppstod många frågor och det var en tid av intensivt informationsarbete från projektet till alla tre campusverksamheter om vad projektet skulle arbeta med, vilka roller som fanns i projektet, dess målsättning och vad varje kommun och campus förväntades bidra med i samverkan. Det stora informationsflödet ut från projektet ledde till en avsaknad av delaktighet från berörda och det var svårt att göra sin röst hörd där och då. En bidragande orsak kan vara att det under uppstarten var flera av de politiker och tjänstemän som beslutat om att genomföra projektet som avslutade sina uppdrag och då ersattes i samband med projektstart. Det kan ha skapat oklarheter om förväntningar och roller även en bit in i projektet och att det tog tid att förstå projektet och komma vidare från ifrågasättande av projektet till att arbeta tillsammans för att genomföra det.

*”Utifrån xxx [ingående kommun] perspektiv så startade projektet med en liten uppförbacke eftersom samtliga tjänstemän och politiker som var med vid planering och beslut hade avslutat sina tjänster. Förståelsen och innebörden av projektet var i början ganska låg men har under projekttiden stärkts på ett bra sätt.”*

Beslutsfattandet var en annan utmaning som uppstått i projektet, där det funnits otydligheter. Det kan förstås vara en utmaning i den komplexitet som både projekt- och mötesstrukturen har -och troligtvis behövt ha -för att omfatta samverkan mellan tre campus i tre olika kommuner. Styrgruppens roll såväl som enskilda beslut som behövt fattas för att ta projektet vidare har ibland varit svårt att orientera sig i. Det kan ha påverkat projektets möjlighet att nå målen, även om projektledarens erfarenhet och mandat har möjliggjort att fatta beslut där när det har behövts. En projektmedarbetare beskrev det så här:

*”När det måste gå igenom så himla långt innan att det blir...men jag tycker det är svårt när man vill leverera nånting till en verksamhet.. men sen så är*

det grejer i våran organisation som inte är framme där än... att det är långt kvar... att det gör att det drar ut på tiden...att jag behöver vara den personen utåt som liksom ja vänta lite nu fastän jag egentligen bara skulle vilja säga ja men vi kör eller nej vi kör inte. Utan då ska det gå igenom massa saker och det är beslut som inte jag kan ta, det kan ju vara frustrerande”.

Projektet var inte heller fritt att helt fatta sina egna beslut utan besluten påverkades också av varje campuschefs beslut, de gemensamma besluten som fattats av referens- och styrgrupp samt projektledare. Samtidigt som många av projektets uppgifter genomförs i samverkan med externa aktörer. Detta har gjort beslutsfattandet komplext. Eftersom projektet varit beroende av att utbildningsanordnare och lärosäten ville samverka så blev det snart aktuellt att ställa sig frågan – vem är det egentligen som bestämmer?

### *Obalans i ömsesidighet och villkor –om mötet mellan projekt och ordinarie verksamhet*

Det har varit svårt emellanåt att urskilja vad som hört till projektet och vad som hört till ordinarie campusarbete. En bieffekt av projektet tycks därför vara att det i viss mån tagit över processer som har gjort att ordinarie utveckling inom respektive Campus fått stå tillbaka. Projektet har prioriterats framför andra idéer och initiativ.

”Jo men det kan väl vara att (harklar sig) projektets mål har ju varit väldigt tydliga och ofta arbetar man ju i projekt efter tydliga mål, det är hit vi vill nå. Eh det svåra har ju varit när du, om man pratar om ordinarie verksamhet och projekt, så har ju ordinarie verksamhet också haft mål eh och hit vill vi nå och det här vill vi utveckla. Men svårigheten har väl varit att det har fått stå tillbaka för att projektet och det har i perioder tagit väldigt mycket plats i form av tid, resurser, att det är dom målen som framförallt ska nås och andra delar har fått sättas lite på paus. Så det har väl varit en svårighet i att jag...kanske ser att vi skulle behöva ta andra steg eller andra riktningar, andra kontakter eller samverkanssteg som i och för sig hade kunnat tas men då hade det kanske krockat eller stjälpit projektet. Ja men som en svår balansgång mellan vad är projekt, vad är ordinarie verksamhet.”

Eftersom det som nu skett i projektform har haft en nära koppling till befintlig verksamhet på respektive Campus i flera frågor, har frågan dykt upp hos andra om hur projektet velat ta tillvara på tidigare erfarenheter. Inom projektgruppen har det funnits delaktighet i utvecklingen, en större utmaning har projektet haft med att skapa delaktighet för ordinarie verksamhet. Insikten om vad projektet kan ge blev tydligare för personal i ordinarie verksamhet under projektets gång, även om det var svårare att se och förstå inledningsvis för de som arbetar med liknande uppdrag i ordinarie verksamhet.

”Men där blev det ju en typisk konflikt av att man har ett sätt som man brukar göra på, så kommer det in ett projekt som gör det på ett annorlunda sätt. Å sen är det helt plötsligt det som ska gälla. Eh, aa. Det är ett exempel”

En annan aspekt av hur samspelet mellan ordinarie campusverksamhet och projekt har varit utmaningen med projektledarens många olika roller; projektledare, koordinator för högre utbildning, projektägarrepresentant såväl som campuschef. Det tycks ha påverkat kommunikationen mellan projektgrupp och projektledare, men även mellan medarbetare på det Campus där projektet varit förlagt.

### *Utmaningar med delaktighet - Pandemin sätter käppar i hjulen*

Coronapandemin har inverkat på projektet på många olika sätt och lett till omställningar i arbetet. Framför allt mot mer digitala arbetssätt och möten. Det har lett till större utmaningar både i att etablera nya samverkansytter och i nätverksarbetet men även i projektets interna mötesformer. Ett sådant exempel är personaldagarna där det beskrivs att det blev mindre delaktighet och mindre givande när de behövde genomföras digitalt. Det blev fler möten med enkelriktad information och svårare att skapa engagemang. De där viktiga mötena människor emellan som skapas t.ex. under lunch och i mötenas pauser uteblev då.

Ett annat möte som varit utmanande att uppnå och skapa delaktighet i har varit styrgruppsmötet. Även det mötet har fått en karaktär av mycket handla om en enkelriktad kommunikation om hur projektet fortlöper och därmed inte till fullo hittat former för att ta tillvara på styrgruppens potential. Även här har omställningar till digitala mötesformat försvårat möjligheterna till delaktighet.

## **Analys**

Det inre projektarbetet och projektledarskapet har bedrivits i stor enlighet med det som kan sägas vara ett innovativt arbetssätt och skapat ett kreativt gruppklimat. Det innovativa arbetssättet i projektet har gynnat att nå målen med projektet och varit särskilt framgångsrikt när det handlat om att utveckla de nya delarna i projektet där det inte funnits motsvarande eller liknande verksamhet i ordinarie Campusverksamhet.

Det innovativa arbetssättet har på många sätt gynnat det inre projektarbetet genom att det gjort det möjligt att hantera komplexiteten i projektet, skapat drivkraft och engagemang för sakfrågorna som projektet handlar om och lett till gott mötesklimat på projektgrupps-mötena. Men det verkar också ha haft sina baksidor att arbeta med innovativa processer i projektet – kanske särskilt när det skett i nära samspel med en redan pågående verksamhet med liknande inriktning. Det har lett till otydlighet och oklarheter när det både funnits processer inom och utanför projektet som liknat varandra. Det innovativa arbetssättet och projektledarskapet fungerande väl inom projektet men har varit mer problematiskt i kontaktytan mellan projekt och ordinarie verksamhet samt i ledningen och styrningen av projektet. Bieffekten tycks vara att annat har fått stå tillbaka och att beslut och mandat varit otydliga – något som gjort det svårare att nå målen med projektet och det har också gjort att ordinarie verksamhet i viss mån ersatts av projektet snarare än fortsatt parallellt.

Arbetssättet i utbildnings- och forskningssamverkan var inte som helhet nytt för de campus

som ingått i projektet. De erfarenheter och lärdomar varje Campus hade, tycks inte ha tagits tillvara på ett strukturerat sätt i uppstarten av projektet. I och med att uppdraget projektet haft både handlat om att skapa nya arbetssätt och att bygga vidare på ett arbetssätt som redan finns, kunde ett tydligare fokus på att lära av tidigare erfarenheter varit en tillgång i att nå målen med projektet. Erfarenhetslärande är en läroprocess som behöver ha vissa förutsättningar för att bli framgångsrik (Scherp, 2007). Bland annat handlar det om att kritiskt granska det man redan tycker sig veta, ett klimat där reflektion uppmuntras samtidigt som man skapar utmanande möten där andras lärdomar, forskning och andra källor till ny kunskap sätts i relation till de egna slutsatserna. Erfarenhetslärandet kan annars riskera att bli konserverande, att man framförallt lägger märke till det som stämmer överens med det man redan tror. Då kan redan befintliga tankemodeller förstärkas även om de inte speglar hela verkligheten.

Eller så som Scherp (2007, s. 58) uttrycker det:

”Att ... kunna se att det finns andra perspektiv, som man kan använda för att tolka och förstå sin omvärld, är avgörande för att motverka konserveringseffekten i erfarenhetslärandet.”

Projektmötenas klimat tycks ha haft en atmosfär som mer gynnar etablerandet av nya idéer och koncept inte på samma sätt haft strukturer för att bygga vidare gemensamma läroprocesser utifrån tidigare erfarenheter som funnits på respektive campus. Erfarenhetslärandet har därför fått en mer tillbakadragen roll i projektets arbetssätt och möten och i den gruppdynamik som funnits på projektgruppsmötena saknas vissa aspekter som behövs för att hantera komplexa problem på nya sätt. Exempelvis klimat för samtal så att tidigare antaganden utmanas, olikheter som utmanar varandras föreställningar, och en livlig kommunikation (Zimmerman & Hayday, 1999).

Klimatet på projektmötena har upplevts som positivt och har stora likheter med vad som kännetecknar ett kreativt gruppklimate. Något som med stor sannolikhet har gynnat projektets arbete mot målen. Projektets olika uppdrag, processer, samverkansytor och möten skulle kunna beskrivas som komplext. Betraktar man projektgruppens mötesklimat utifrån STAR – en relationsmodell som beskriver hur en grupp frigör utvecklingspotential i att hantera komplexa frågor i en föränderlig miljö – så går det att se delar som stämmer överens. Det har funnits gott om utrymme att tala och lyssna på varandra, klimatet i gruppen har skapat handlingskraft och förmåga att agera tillsammans. Det har även upplevts som meningsfullt att arbeta gemensamt mot målen.

”Ja men jag tycker att vi har som sagt ett väldigt uppmuntrande klimat, alltså jag tycker vi är bra på att peppa varandra och berömma varandra och liksom föra varandra framåt. Och jag tycker att vi är bra på att ge varandra stöd i att våga testa liksom. Jag tycker att ...Det kan ju va ibland, alltså det kan ju vara superviktigt, ehm, eller det är ju jätteviktigt också i grupper eller i såhär dialog på arbetsplatser att man också kan ge varandra... eh... feedback eller konstruktiv kritik å så, men det kan ju ibland också verka ibland lite hämmande”



Det är dock svårare att se i vilken mån gruppens sammansättning och samtalsklimat handlat om att anta olika perspektiv, se olikheter som en möjlighet att utmana nuvarande antaganden, något som också är viktigt i att hantera komplexa processer. Det har funnits ett stort hänsynstagande i gruppen för varandras åsikter och sätt att tänka, och kanske ett större fokus på att hitta likheter än olikheter.

## Utvecklingsområden

### Sammanfattning

- Utveckla ett samtalsklimat som ifrågasätter tidigare antaganden, och stärka erfarenhetslärandet.
- Tydliggöra samspelet mellan projekt och ordinarie verksamhet
- Utveckla styrgruppsmöten och dess former för delaktighet

# KOMMUNERNAS SAMVERKAN

## Resurser och förutsättningar

Styrgruppen för projektet har haft representanter från alla tre kommuner, som ett sätt att bygga upp kommunernas samverkan på. Projektgruppen har varit placerad på ett av kommunernas Campus, men arbetat för att tillgodose behov av utbildning och forskning i alla tre kommuner. Varje Campus har haft en Campuschef som haft en roll i kommunernas samverkan såväl som i att förankra projektet på respektive Campus. En förutsättning för samverkan har också varit de referensgruppsmöten som projektet genomfört regelbundet. Varje kommuns campus har haft olika lång erfarenhet av att arbeta med utbildnings- och forskningssamverkan. På två av campusen har campuschefen när projektet startade varit helt nya i sina uppdrag och roller. Även om deras namn liknar varandra, Campus Västervik, Vimmerby och Hultsfred, så har de haft olika stora organisationer och förutsättningar i respektive kommun. Till exempel har Campus Västervik haft en organisation bestående av ca. 25 medarbetare, medan det i Hultsfred har arbetat ca 6 personer under projektiden.

## Aktiviteter och arbetssätt

För att uppnå bättre möjligheter till eftergymnasial och högre utbildning tillsammans än man har skapat var och en för sig, har de tre kommunerna samverkat och skapat ett gemensamt projekt i CiS 2030. Samverkan mellan kommunerna har koordinerats via referensgruppsmötena, där alla tre campuschefer deltagit regelbundet. Vid behov har projektgruppen deltagit där. Andra forum för samverkan har varit när projektgruppen i olika mötesformer träffat ordinarie campuspersonal från alla tre kommuner (se s. 17 samt bilaga 4). Referensgruppsmöten och planeringsdagar har funnits för att planera och genomföra de delar av projektet som har med ordinarie campus verksamhet att göra. Alla tre campuschefer har förutom att förankra projektet i sin kommun, haft en roll i att fånga upp frågor som kan dyka upp under projektets gång och bidragit med sitt/ sina specifika perspektiv på behov av utbildning. De har därför haft en viktig roll i samverkan mellan kommunerna.

## Hur arbetssättet med kommunernas samverkan fungerat

### Kvalitetskriterier

Önsesidiga fördelar med samverkan

### Metod

Individuella intervjuer med campuschefer

Hur samverkan fungerar har undersökts via individuella intervjuer med de tre campuscheferna. Det kriteriet som används för att bedöma kvaliteten på kommunernas samverkan är öm-

sesidighet – i vilken mån man upplevt ömsesidiga fördelar. Men de har också haft möjlighet uttrycka vad de upplever själva har fungerat bra eller mindre bra och att ge förslag på förbättringar under sina intervjutillfällen. Alla tre campuschefer har deltagit i individuella intervjuer och där delgett sina upplevelser av kommunernas samverkan. Informationen som resultatet nedan baserar sig på har samlats in vid fyra intervjutillfällen med tre personer.

## Styrkor och utmaningar med arbetssättet

Sammanfattningvis visar resultatet på följande styrkor och utmaningar i kommunsamverkan i CiS 2030:

Styrkor	Utmaningar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bättre att vara större – upptagningsområdet för studenter och en gemensam röst regionalt</li> <li>• Lärande, utbyte och dialog mellan kommunerna</li> <li>• Gemensamma behov och delad problemformulering</li> <li>• Projektorganisationen som stärkt samverkan mellan kommunerna i stort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Försvårar följsamheten i samverkan med utbildningsanordnare</li> <li>• Studentrekrytering</li> <li>• Ansvarsfördelning</li> <li>• Initiativrikedom</li> <li>• Inflytande och delaktighet</li> <li>• Fördelning av utbildning mellan respektive kommun/campus när behoven är gemensamma</li> <li>• Samverkan med utbildningsanordnare som fått avslutas/avstås</li> </ul>

Tabell 7: Översikt över styrkor och utmaningar i kommunernas samverkan.

### Styrkor i kommunernas samverkan

#### *Bättre att vara större*

I och med att dessa tre kommuner gick samman kunde de företräda ett större upptagningsområde i dialogen med utbildningsanordnare. Det upplevdes som en ömsesidig fördel för alla tre kommuner och deras Campus. I utvärderingen har det framkommit att samverkan mellan dessa tre kommuner inte bara kan betraktas var för sig, utan har hängt nära samman med den externa samverkan med utbildningsanordnare som varit en central del i projektet. Kommunerna har upplevt att det fungerat bra att inleda dialogen med utbildningsanordnare utifrån gemensamma behov i Norra Kalmar län, och att det har underlättat och gjort att fler har varit intresserade av att samverka. En campuschef uttrycker:

”Men jag tycker att ändå har vi kunnat lyft det bredare att man ser Norra Kalmar län då...[att] få utbildningar till hela Norra Kalmar län å då öka kompetensen och få ut fler i arbete.”

I och med den samverkan kommunerna haft i projektet har man också fått en starkare röst regionalt. I samverkansdialoger om kompetensförsörjning har de tillsammans haft en större möjlighet att påverka. De tre kommunerna har delat problembilden – att det är svårt att arbeta med kompetensförsörjning i mindre kommuner på egen hand. Projektet stärkte deras gemensamma arbete för att förbättra möjligheten till utbildning för kommunernas medborgare. Eftersom samverkan mellan kommunerna underlättade etableringen av samverkan med utbildningsanordnare – det som är kärnan och grunden i projektet – så har det varit en viktig pusselbit för att nå målen med projektet.

### *Lärande, utbyte och dialog*

De tre campuscheferna har haft olika erfarenheter med sig in i projektet och två av dem var nya i sina uppdrag i samband med att projektet startade. De referensgruppsmöten som projektet omfattat, där campuscheferna mött varandra regelbundet, har gett goda möjligheter till att fungera som bollplank till varandra och därmed varit ett stöd i det dagliga arbetet för campuscheferna. Samtalsklimatet har gett förutsättningar för ett givande utbyte, där man delat med sig av erfarenheter och lärdomar till varandra. Projektet har också skapat möjlighet till utbyte och dialog mellan campusmedarbetare om hur man kan arbeta framgångsrikt med kompetensförsörjning och utlokaliserad utbildning. Detta lärande har upplevts som en positiv aspekt av kommunernas samverkan.

### *Stärkt relationerna och banden mellan kommunerna*

I projekt- och mötesstrukturen har det funnits gemensamma styrgruppsmöten där både tjänstemän och politiker från alla tre kommuner mötts. Det har stärkt banden och relationerna mellan kommunerna i stort, och underlättat kontakt och dialog även i andra frågor. Det har också gjort att frågor som rör projektet blivit mer synliga i respektive kommun än man annars tror man hade kunnat uppnå på egen hand. Här är ett uttryck för vilken betydelse de gemensamma styrgruppsmötena haft för att synliggöra Campus i Småland projektet, i respektive kommun:

”...Sen känner jag väl också under projekttidens gång här att man har blivit mer engagerad och driver frågor som gäller Campus i Småland 2030 både andra tjänstemän då och politiker på våra orter. Det är ju jätteviktigt då för att för att det ska fungera för att vi ska nå våra mål men även då stärka lik- som projektet och samverkan. Att man är... tillsammans är vi starka på nåt sätt om man får med helheten. Det hade varit svårare om vi bara hade suttit på våra respektive campus, vi behöver verkligen få in fler aktörer från andra förvaltningar å politikerna, våra kommunpolitiker.”

### *Utmaningar i kommunernas samverkan*

#### *När fler vill föra blir det svårare att följa...*

Att vara tre kommuner som samverkar för att tillgängliggöra eftergymnasial och högre utbildning i enlighet med lokala behov var en fördel i de inledande dialogerna med olika lärosä-

ten/utbildningsanordnare. När den inledande kontakten var etablerad, utifrån ett gemensamt kompetensförsörjningsbehov, så blev utmaningarna i kommunernas samverkan något större. Det har i utbildningssamverkan med externa parter visat sig att det behövs en följsamhet i relationerna med lärosätena/utbildningsanordnare. Den följsamheten tycks ha blivit svårare när man är tre campus som samverkar kring gemensamma utbildningsbehov.

De tre kommunerna och deras respektive Campus har haft olikheter som verksamheter, vilket har gjort att de har haft olika förutsättningar för att samverka både med varandra, men också med respektive utbildningsanordnare. De tre campusen har olika kultur, är olika stora organisationer med olika erfarenhet av utbildningssamverkan, samt haft olika förutsättningar i form av lokaler och teknik. Namnet var dock samma vilket inneburit att förväntningarna utifrån varit att de även skulle vara lika i sina sätt att arbeta och fungera. När man med sina respektive olikheter skulle samverka med flera externa parter för att tillgängliggöra utbildning, tycks olikheterna påverka negativt. Ibland ställde lärosätena/utbildningsanordnarna specifika krav på vad som behövt finnas på respektive campus för att de ska vilja samverka. Eftersom man är tre självständiga campus så blev det dessutom svårt att se till att var och en lever upp till de krav som lärosätet/ utbildningsanordnaren har.

Det visade sig också i utvärderingen att det blivit svårare att fördela ansvaret för utbildningsgenomförandet när det ett av campusen som stått för den huvudsakliga kontakten med lärosätet/utbildningsanordnaren och varit den som tar emot förväntningarna på hur det behöver fungera. Ett campus fick då förmedla utbildningsanordnarens förväntningar vidare till de andra. Samtidigt som det funnits begränsningar i befogenheter, eftersom alla tre campus styrts av respektive kommun och de förutsättningar som varje kommun har haft. Kommunerna blev i det här sättet att arbeta och samverka beroende av varandra på ett sätt som verkar ha kunnat försvåra de långsiktiga relationerna i utbildningssamverkan med externa aktörer. Vissa långvariga samverkansrelationer med lärosäten/utbildningsanordnare påverkades av att de under projektet förväntades samverka med fler Campus. Att kontakten med utbildningsanordnare framför allt har skett via ett av de tre campusen som deltagit i projektet kan ha gjort det svårare att utveckla dialogen och kommunikationen – och i förlängningen då också möjligheten att ta lika stort ansvar för att leva upp till förväntningar och följsamhet i utbildningssamverkan.

Eftersom behoven av utbildning som campusen samverkat kring är de gemensamma, har det även visat sig att det varit en utmaning att fördela utbildningar mellan respektive campus. I vissa fall har det lett till att samma utbildning erbjudits på alla tre campus, samtidigt. Det har sedan lett till att andra utmaningar, t.ex. med studentrekrytering, uppstått.

### *Studentrekrytering*

Att marknadsföra utbildningar och rekrytera sökande till dem har varit upp till varje Campus att arbeta med, när en utbildning väl varit avtalad och klar i projektet. Det har alltså inte varit en del av projektets arbete. I vissa fall har detta visat sig vara svårt. Vissa utbildningar har genomförts på alla tre orter, något som orsakat en viss konkurrens om samma studenter då det geografiska avståndet inte varit så stort mellan utbildningssorterna. Det har också funnits

exempel på utbildningar som inte kunnat genomföras även om det funnits både behov och avtal om den, på grund av för få sökande. Det har då lett till att samverkan med utbildningsanordnare kring den specifika utbildningen påverkats negativt.

Studentrekryteringen har inte varit en uttalad del i samverkansprojektet. Det behövs studenter som går utbildningarna för att de förväntade effekterna ska uppnås, så kan studentrekryteringen behöva bli en del av arbetssättet och på något sätt beröras eller ingå i kommunernas samverkan

### *Inflytande, delaktighet och jämbördighet*

Projektgruppen har varit placerad på ett av campus, men arbetat för alla tre campus i den externa samverkan med utbildningsanordnare och lärosäten. Det har lett till utmaningar i att uppnå inflytande och skapa delaktighet på alla tre campus. Att få projektet att bli levande på alla tre orter har varit svårare i och med att projektorganisationen varit placerad på ett Campus, i Västervik. Att bli mer delaktig i dialogen med utbildningsanordnare är något som efterfrågats, som ett sätt att utveckla dialogen och bygga relationer för framtida samverkan. Ytterligare en faktor som påverkat inflytandet och delaktigheten, utöver projektets arbetssätt i sig, har varit pandemin. Ett citat som åskådliggör det är:

” nu blir det ju väldigt centrerat till Västervik själva genomförandedelen ... och i pandemin har det ju också varit svårare för dom som jobbar i projektet att besöka de andra campusen... man skulle kanske mer ha fler som var involverade i projektet från respektive Campus, eh, jag tror att det skulle vara en styrka för att få det liksom levande på alla tre orter på nåt sätt.”

Projektet behöver arbeta nära ordinarie campusverksamheter på alla tre orter för att lyckas. Eftersom varje kommun kommit olika långt i arbetet med campusverksamheten har det varit olika vilken förståelse man har haft för projektet och vad det inneburit att vara en del av det. Campuscheferna har då fått arbeta aktivt med de processerna inom respektive kommun parallellt med projektgenomförandet.

” .... sen så har det väl påverkat också på så sätt här liksom att man inte har haft förståelse för vilket projekt man klev in i kanske från kommunen fullt ut. Så det har ju påverkat mycket att man har fått säkerställa att det finns resurser och medel å hur vi ska lösa det på bästa sätt i kommunen, det har ju varit en lång, lång väg innan man hamnat där. Eller kommit rätt. Så det är väl såna saker som har påverkat om man säger ur negativ syn.”

## **Analys**

En teoretisk analys av samverkan mellan dessa tre kommuner har gjorts genom att jämföra resultatet av utvärderingen med vad som annars kan vara vanliga vinster och utmaningar

i kommunal samverkan. Den jämförelsen visar att det finns stora likheter. En forsknings-sammanställning om kommunal samverkan visar att det är vanligt med följande vinster och utmaningar (Mattisson, Tomasson, 2019):

Vanliga vinster i kommunal samverkan	Vanliga utmaningar i kommunal samverkan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bättre rustade organisationer, mindre sårbarhet</li> <li>• Stordriftsfördelar, effektivisering</li> <li>• Förmåga att anpassa sig till nya krav</li> <li>• Bättre fokus på långsiktig utveckling och förnyelse</li> <li>• Helhet i beslut och prioriteringar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svårt att få med sig alla och komma igång</li> <li>• Att realisera de tänkta fördelarna</li> <li>• Ansvarsutkrävandet</li> <li>• Tidskrävande</li> <li>• Den egna kommunens insyn och inflytande</li> <li>• Samsyn i ambitionsnivå när det gäller utbud och kvalitet</li> </ul>

Tabell 8: Exempel på vanliga utmaningar med kommunal samverkan (Mattisson & Tomasson, 2019)

*De utmaningarna och vinsterna som kommunerna haft i projektet är vanliga*

I forsknings-sammanställningen framgår att flera av utmaningarna som kommunerna haft i sin samverkan, är sådana som är vanliga i kommunal samverkan. Till exempel utmaningar med delaktighet – vilket här visat sig i att det varit svårt att få med sig alla på respektive campus, men även i att realisera fördelar som man tänkt sig t.ex. med att gå samman kring gemensamma utbildningsbehov och samverka tillsammans med utbildningsanordnare. En annan likhet har funnits i ansvarsutkrävandets utmaningar – där det inom projektet visat sig när ett campus tilldelats ansvar för att leva upp till förväntningar hos externa samverkanspartners samtidigt som varje campus styrs av respektive kommun. Det har funnits utmaningar i studentrekrytering som visat sig i genomförandet av utbildningar som projektet genererat, vilket är ett annat exempel på hur det kan vara svårt att göra verklighet av tänkta samverkansfördelar. Även när det gäller vanliga vinster med kommunal samverkan så går det att se en del likheter med hur det fungerat inom projektet. Till exempel att det varit en fördel att gå samman och bilda en större enhet i den inledande dialogen med utbildningsanordnare, vilket kan jämföras med stordriftsfördelar. Att projektet har tillfört resurser för att arbeta med utbildningssamverkan för alla tre kommunernas campus kan jämföras med att en vanlig vinst är att kommunal samverkan ger bättre rustade organisationer.

*Samverkan mellan kommunerna hänger samman med extern samverkan med andra parter*

En annan skillnad i hur samverkan mellan kommunerna fungerat i det här specifika projektet, har varit att samverkan mellan kommunerna visat sig hänga nära ihop med samverkan i nästa led- samverkan med utbildningsanordnare. Kombinationen extern utbildningssamverkan med samverkan mellan de tre kommunerna/deras respektive Campus har sannolikt ställt ännu större krav på samverkansförmågan då det inneburit ännu fler kontaktytor i den samverkan som skett.

### *Ett unikt lärande, utbyte och dialog*

En tillgång i de här kommunernas samverkan som framkommit och tycks vara något utöver vad som vanligtvis framträder i sådana sammanhang, är det lärande, utbyte och dialog som kommunerna haft med varandra. Något som i utvärderingen har visat sig varit en tillgång i detta projekt, och som säkert även kunnat bidra positivt i respektive kommuns arbete med utbildningssamverkan.

### *Potential för långsiktig utveckling varit svårare att realisera*

Det har varit svårare att realisera den potential för långsiktig utveckling som samverkan mellan kommuner kan förväntas ge. Bland annat eftersom långsiktig utveckling tillsammans med utbildningsanordnare kräver en flexibilitet och följsamhet som varit svårare att skapa i en gemensam projektorganisation för de tre olika kommunerna. Därmed har arbetssättet i projektet bara delvis realiserat den potential för långsiktig utveckling som samverkan mellan kommuner kan innebära.

Samverkan mellan kommunerna verkar ha stärkt respektive Campus resurser att arbeta med kompetensförsörjningsfrågan, men på olika sätt och av olika stor betydelse bland annat utifrån de skillnader i förutsättningar som varje campus hade vid uppstarten av projektet men kanske även på grund av hur projektet har varit placerat organisatoriskt. I den inledande dialogen med utbildningsanordnare har alla tre kommuner upplevt gemensamma vinster, men i flera av delarna har det varit stora olikheter i både ansvar och vinster med kommunernas samverkan. En slutsats är därmed att samverkan bara delvis fungerat ömsesidigt för alla tre kommuner. Den teoretiska analysen visar dock att det är en vanlig utmaning med kommunal samverkan, att realisera de tänkta fördelarna. Samtidigt har en tydlig vinst varit det utbyte och lärande som kommunerna haft i sin kontakt med varandra, en nytta med samverkan som därmed sträckt sig även utanför själva projektarbetet och projekttiden. Då kommunernas relationer har stärkts av projektet, finns det potential för än mer långsiktighet i deras samverkan framåt.

Sammanfattningsvis kan man säga att det är en vanlig företeelse att se samverkan som en lösning på utmaningar som kommuner står inför, samtidigt som kunskaperna om vilka effekter som går att vänta sig av den sortens samverkan är mer begränsad (Mattisson & Tomasson, 2019). Varje samverkansform har sina styrkor – och även sina begränsningar. Något som visat sig även i det här projektets samverkan mellan kommunerna.

## **Utvecklingsområden**

### **Sammanfattning**

- Gemensamt arbete med studentrekrytering
- Långsiktig utveckling i fokus
- Ökad delaktighet och bättre initiativrikedom
- Tydliggöra ansvarsfördelningen mellan de tre campus som samverkat



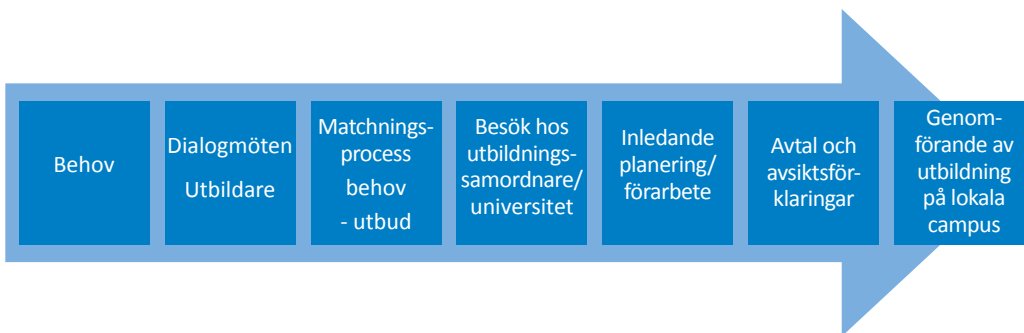
# UTBILDNINGS- OCH FORSKNINGSSAMVERKAN

## Resurser och förutsättningar

Rollerna i projektet som arbetat med utbildnings- och forskningssamverkan har varit koordinator för eftergymnasial utbildning, koordinator för högre utbildning och forsknings och utvecklingskoordinator. Andra roller i ordinarie verksamhet som också arbetat med dessa områden har varit forskningssamordnare och vetenskaplig ledare. Utbildnings- och forskningssamverkan med lärosäten och utbildningsanordnare inom eftergymnasial och högre utbildning har varit en förutsättning för projektets genomförande. En viktig resurs i samverkansarbetet har varit de ekonomiska medel som projektet kunnat forma och använda utifrån de olika behov som framkommit under tiden arbetet pågått. En annan förutsättning var att projektledaren såväl som varje campus haft ett utvecklat nätverk av kontakter med utbildningsanordnare sedan tidigare. Förutom de externa mötesformerna med samverkanspartners så har det funnits interna möten inom projektet såväl som möten mellan projekt och ordinarie campusverksamhet som en resurs i arbetet (se s. 17 och bilaga 4).

## Aktiviteter och arbetsätt

Så här har processen kring utbildnings- och forskningssamverkan i stora drag gått till:



Inledningsvis i projektet så genomfördes en behovsinventering, för att ta reda på vilka behov av kunskap och kompetens som finns i nutid och i framtid inom offentlig sektor och tillverkande industri. Behoven som kom fram låg sedan till grund för vilka utbildningar och vilken forskning som projektet skulle fokusera på (Ericsson & Hedman, 2020). Inom utbildningsutvecklingen har de tre campus som ingått samverkat för att skapa en gemensam bild av behoven av utbildningsinriktningar inom yrkeshögskola och högskola. När sedan projektet har haft en dialog med utbildningsanordnare så har den dialogen framför allt skett via utbildningskoordinatorerna på Campus Västervik. Vid genomförandet av utbildningen har en överlämning sedan skett till kontaktpersoner/utbildningskoordinatorer inom respektive campus. Inom forskningsutvecklingen så har det funnits kompetensutvecklande aktiviteter

så som t.ex. seminarier och föreläsningar såväl som forskningsprojekt där man sökt externa medel för att samfinansiera licentiandtjänster placerade i FoU miljön på campus Västervik i samverkan med lärosäten där licentianderna antagits till forskarutbildning och haft handledare. Samverkan med akademien har skett på flera olika nivåer. Projektledare/campuschef skapade de övergripande kontakterna med institutioner, vetenskaplig ledare skapade kontakt med forskare utifrån mer specifika kunskapsfält och FoU koordinatören ansvarade för att knyta ihop kontakten mellan forskare och verksamhet. Därefter har forskningsamördnaren arbetat med att koppla ihop licentiandernas forskningsprojekt med ordinarie campusverksamhet organisatoriskt och praktiskt. Alla nivåerna och relationerna med dem beskrivs som betydelsefulla för att skapa intresse och förutsättningar för samverkan kring forskningsprojektet. För att läsa mer om hur FoU miljön med tillhörande licentiander har arbetat, se rapporten Licentiandmiljön- första året (Sorbring, 2021).

## Hur arbetssättet med utbildnings- och forskningsamverkan fungerat

### Kvalitetskriterier

- Ömsesidiga fördelar med samverkan
- Intern organisation för samverkan inom högre utbildning
- Skapande och upprätthållande av samverkan
- Förtroende för lokala campus

### Metod

- Frågeformulär till samverkande utbildningsanordnare, kontaktpersoner på lokala campus, licentiander och handledare.
- Individuella intervjuer med utbildningskoordinatorer, forsknings- och utvecklingskoordinator, forskningsamördnare och vetenskaplig ledare.

En viktig del i att lyckas nå målen med projektet bygger på samverkan med yrkeshögskolor, universitet och högskolor. Utan samverkan med dessa externa aktörer, hade inte något av projektets resultat eller effekter varit möjliga att uppnå. Därför har samverkan kring utbildning och forskning varit viktigt att fokusera på i utvärderingen, då det varit kärnan i projektet och handlat om dess huvudprocesser. Hur samverkan fungerar har undersökts via frågeformulär och intervjuer med berörda parter. De kriterier som använts för att bedöma kvalitet på den externa samverkan var ömsesidighet – i vilken mån man upplevt ömsesidiga fördelar samt de externa parternas subjektiva upplevelser. Men informanterna har också haft möjlighet uttrycka vad de själva upplever har fungerat bra eller mindre bra och ge förslag på förbättringar. Resultatet sammanfattar svar på frågeformulär från 28 personer (utbildningsanordnare, kontaktpersoner, handledare och licentiander) och svar från sju intervjuer med fem olika individer (forsknings- och utbildningskoordinator, forskningsamördnare, vetenskaplig handledare, projektledare, tidigare biträdande projektledare). De kvalitetskriterier som framförallt berörde enbart utbildningsamverkan var:

- Intern organisation och stöd för samverkan hos utbildningsanordnare (Kezar, 2005), Skapande och upprätthållande av samverkan (Kezar, 2005)
- Förtroende för lokala campus hos utbildningsanordnare (hämtat ur programteorin).

Samverkan definieras som ”en process där en grupp av autonoma intressenter inom ett område engagerar sig i en interaktiv process genom att använda gemensamma regler, normer och strukturer för att agera eller besluta i frågor som berör området”. (s. 833, Kezar, 2005).

Att det interna arbetet hos utbildningsanordnaren har valts ut som kvalitetskriterie beror på att det trots kända fördelar är vanligt att samverkan inom högre utbildning misslyckas. En vanlig anledning till det är då det interna arbetet inom högre utbildning (Unilink, 2009, Kezar, 2005) vilket därför har en stor inverkan på hur samverkan med andra aktörer blir. Därav är det en viktig faktor att undersöka, när det handlar om utbildningssamverkan. Det tar tid att utveckla samverkan och vanliga hinder finns just i högskolors interna struktur. Kezar (2005) presenterar vad som kännetecknat goda exempel på samverkan inom högre utbildning i sin forskning, och där är både internt nätverk och stöd samt arbetssätt för att skapa och upprätthålla samverkan exempel på viktiga delar. Dessa aspekter kommer därför undersökas i utvärderingen av utbildningssamverkan.

## Styrkor och utmaningar i arbetssättet

Sammanfattningvis visar resultatet på följande styrkor och utmaningar i samverkan med externa utbildningsanordnare och lärosäten för att tillgängliggöra utbildning och forskning inom CiS 2030:

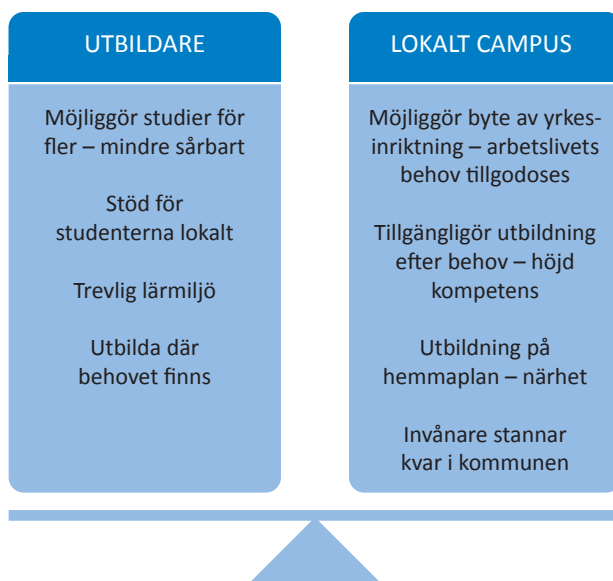
Styrkor	Utmaningar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ömsesidiga fördelar för både lokala campus och lärosäten med utbildnings- och forskningssamverkan</li> <li>• Skapande och upprätthållande av samverkan har underlättats av projektets arbetssätt, t.ex. genom sitt arbete med att bygga upp relationer med lärosäten, sitt lösningsfokus och följsamhet och att det varit enklare att inleda samverkan med utbildningsanordnare när man varit flera kommuner som gått samman</li> <li>• Subjektiva upplevelser hos lärosäten och kontaktpersoner att utbildnings- och forskningssamverkan fungerar mycket bra</li> <li>• Stärkt förtroendet för utbildningssamverkan med lokala campus hos utbildningsanordnare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det interna stödet för utbildningssamverkan hos lärosätena/utbildningsanordnarna varierar</li> <li>• Skapande och upprätthållande av samverkan har försvårats av projektets arbetssätt t.ex. genom att det blivit en större utmaning att leva upp till den följsamhet som utbildningsanordnare förväntar sig, projektet har skapat en konkurrens om utbildningar mellan de närliggande campus som ingått och det har blivit svårare att samverka med arbetslivet för respektive Campus inom projektets ram</li> </ul>

## Styrkor

### Ömsesidiga fördelar med utbildningssamverkan

I utvärderingen framkommer att det har funnits ömsesidiga fördelar hos både utbildningsanordnaren och lokala Campus när man tillsammans arbetat med att tillgängliggöra utbildning. Något som är ett gott resultat och viktigt för projektet och för framtida samverkansrelationer.

Att samverka kring utbildning på lokala Campus sågs som en fördel för utbildningsanordnaren genom att det möjliggjorde studier för fler. När fler kunnat gå de utbildningar som utbildningsanordnaren genomför och de därmed kunnat rekrytera fler studerande/studenters så blev det mindre sårbart för dem att genomföra utbildning. Det har lett till att fler kan utbilda sig – och det har då blivit en högre genomströmning. Det stöd som studerande/studenters erbjuds via lokala Campus har upplevts som positivt, upplevelsen är också att de lokala Campus som ingår erbjuder en trevlig lärmiljö och man har sett det som en styrka att kunna utbilda där behovet av kompetensen finns.



Figur 1: Ömsesidiga fördelar med utbildningssamverkan

En utbildningsanordnare beskriver fördelarna så här:

” Att personer som inte vill/kan gå i XX kan gå på ett lärcentrum eller på distans. Att ni finns och kan stötta äldre studenter som inte läst på många år. Trevlig miljö-lärcentrum ”

Fördelarna för de lokala Campus som ingått i utbildningssamverkan kan tyckas uppenbara,

eftersom projektet inte hade varit möjligt utan samverkan med lärosäten och utbildningsanordnare. Men utöver att det tillgängliggör utbildning efter behov och ger en höjd kompetens, så fanns också fördelen att de lokalt genomförda utbildningarna gjorde det möjligt att byta yrkesinriktning samtidigt som arbetslivets behov lokalt och regionalt tillgodosågs. Det gav en utbildningsmöjlighet på hemmaplan, i kommuninvånarnas närhet, vilket gjorde att fler invånare kunde stanna i kommunen. En kontaktperson på ett lokalt campus sätter ord på vinsterna med tillgängliggörandet av utbildning på följande sätt:

”Höja kompetensen hos medborgarna och ge möjlighet till framtida yrken. Många vill inte flytta från hemorten av olika skäl och därför är det viktigt att det finns möjligheter på plats.”

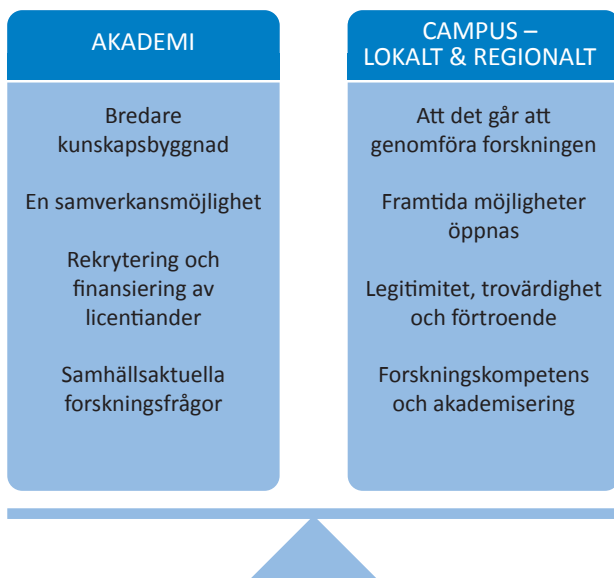
Ett annat citat tydliggör vinsterna för arbetslivet lokalt:

”Att kommunens arbetsliv får den kompetens de efterfrågar. Matchningen mellan behov av kompetens och efterfrågan på utbildning [är] mkt viktigt”

Det tycks alltså falla väl ut både för utbildningsanordnare och lokala Campus att man samverkat för att tillgängliggöra utbildning lokalt.

#### *Ömsesidiga fördelar med forskningssamverkan*

När det kommer till samverkan kring forskning mellan lärosäten och det lokala Campus som inom projektet ingått i arbetet kring forskning (Campus Västervik), visade det sig att det även här funnits ömsesidiga fördelar för båda parter. Vilket förstås kan ses som ett lyckat resultat.



*Figur 2: Ömsesidiga fördelar med forskningssamverkan*

När det handlar om fördelar för akademien framhölls sådana saker som att det gett en bredare kunskapsbyggnad och att det varit ett sätt att leva upp till den samverkan som de förväntas arbeta med som lärosäte. Det har varit ett bra sätt att både kunna rekrytera och finansiera licentiander och forskning samt att det gjort det enklare att identifiera samhällsaktuella forskningsfrågor. Ett citat från en av handledarna visade vikten av att skapa just en bredare kunskapsuppbyggnad inom forskningen:

” den kommer att ge en mer nyanserad bild, för i nuläget så är det ju så att mycket av det som vi vet om olika fenomen i bästa fall är baserat på infor- manter som bor väldigt nära våra lärosäten... det betyder att vi kan bidra till en mer varierad bild av fenomen, människor och deras behov.”

Vinster både för det lokala Campus som ingått men även dess omgivning lokalt och regionalt var, förstås, att den forskningssamverkan som skett gjort det möjligt att genomföra forskningen. Där har det varit en fördel att vara tre kommuner tillsammans, och att kunna bidra till finansieringen av forskningen tack vare projektets ekonomiska resurser. Här är ett citat som belyser det:

”Ja men hela licentiandmiljön hade ju inte kommit till om inte projektet hade funnits. Eh, eftersom det dels är det ju en finansieringslösning som gör det möjligt genom projektet. Men också trovärdigheten av att vara fler kommuner stärker ju eh ja men när man vänder sig till en högskola och säger att vi vill samarbeta med er kring licentiander. vi är tre kommuner, vi har tre kommuners behov, så det är ju också en fördel att vara tre. I alla fall att vara fler än en.”

Förutom detta och de framtida möjligheter som projektet kan generera, så upplever det lokala Campuset också att det skapar legitimitet, trovärdighet och förtroende att det både finns utbildning och forskning lokalt. Att forskningen som genomförs ger ny kunskap utifrån hur fenomen visar sig just i en landsbyggscontext har varit viktigt både för verksamheterna i sig men också utifrån en demokratiaspekt. Det gav en närhet till resultaten, och hos de som ingår i forskningen blev det även en upplevelse av att vara sedd och efterfrågad utifrån just sin unika kontext. Så även för de som bor i regionen överlag. Forskningen skapade en situationsbaserad kunskap, snarare än kunskap om mer generella teorier och effekter. Eller så som det uttrycks i ett av svaren i frågeformuläret:

”Förhoppningsvis kan studiens resultat bidra med att utveckla det fortsatta arbetet i de tre kommunerna likväl som i en nationell och förhoppningsvis internationell kontext“.

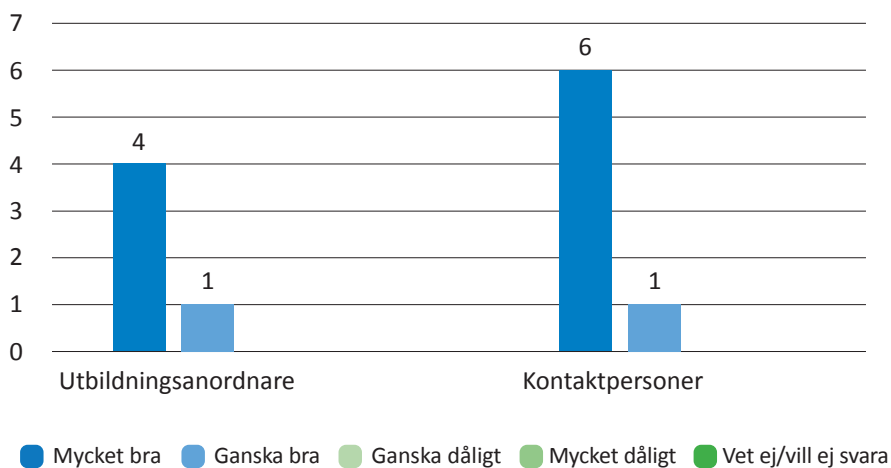
Förutom resultatet av forskningen och den kunskap som skapats tack vare den, så blev det också ett tillskott av kompetens lokalt och regionalt tack vare det samarbete som sker omkring varje licentiand. Eller så som det uttrycks med en av de svarandes egna ord:

”men vi får ju också till oss väldigt mycket kompetens. För det är ju inte bara licentianderna som arbetar med projekten utan det är ju också en uppsjö med handledare...Och det gör ju att vi får till oss jättemycket kompetens genom det samarbetet”.

### *Gemensamma upplevelser av en lyckad utbildningssamverkan*

De som varit involverade i utbildningssamverkan har fått uttrycka hur de själva tyckt att samverkan har fungerat. Det vill säga både representanter för utbildningsanordnare och de tre lokala Campus som ingått i projektet. Resultatet har visat att de involverade på båda sidor om samverkan har en övervägande positiv bild av samverkan, då majoriteten har svarat att det fungerat mycket bra.

### **Hur upplever du att samverkan för att erbjuda utbildning på lokala campus fungerar?**



*Figur 3: Upplevelser av utbildningssamverkan*

Upplevelsen är att det i stort funnits bra kontaktytor och att det varit lätt att samverka. De Campus som ingått i projektet har gjort ett gott intryck hos lärosätena.

När det kommer till forskningssamverkan så uttrycker en samarbetspart sig på följande sätt:

” Jag har bara haft samverkan med Campus i ett år men min erfarenhet är än så länge väldigt, väldigt bra.“

Viktiga aspekter för att utbildningssamverkan skulle fungera var att bygga upp god kontakt och goda relationer. En god kommunikation där man regelbundet hade kontakt och kunde ta upp frågor och eventuella problem med varandra. En annan viktig del var att det fanns en beskrivning över ansvar och arbetsfördelning parterna emellan i form av avtal eller liknande. Där så mycket som möjligt kunde klargöras. Otydliga processer är något som upplevs göra

arbetet svårare. Andra betydelsefulla delar som inverkat positivt på samverkan kring utbildning är att det funnits ett gott stöd till de studerande/studenterna, både i form av teknik och kontaktpersoner.

Delar som beskrivits som viktiga för att forskningssamverkan ska fungera var att det funnits ett engagemang och ett lösningsfokus i arbetet. En medarbetare uttryckte det så här:

”om man inte är tillräckligt openminded i en sån situation, då kan det bli samverkansproblem. Helt klart. Men jag tänker ändå att det har fungerat bra. Vi har ju hittat nya samverkanspartners, framförallt då när det gäller forskningen. Det har fungerat ypperligt”.

Kännedom om de byråkratiska processerna som finns inom akademien och att samarbeta med lärosäten som har god doktorandvana har varit underlättande. Det har inte alltid behövt handla om lärosäten som haft en uttalad samverkansprofil, utan viktigare har varit att de haft ett inre fungerande arbete kring doktorander. Campus Västervik tycks ha kunnat fungera som en viktig länk i kedjan mellan lärosätet och det lokala arbetslivet. Ett sätt att skapa kontakt, och att sänka tröskeln så att andra som annars inte befinner sig i den akademiska världen kunnat börja prata om frågor som rör forskning på ett tryggt sätt. Att de formulerat sig på ett lättillgängligt sätt och arbetat med att skapa kontakt har varit en funktion som Campus Västervik kunnat bidra positivt med.

### *Utmaningar*

#### *Det interna stödet är viktigt men varierande*

Det verkar inte finnas så starka och genomgripande strukturer internt hos de utbildningsordnare man samverkat med. Något som hade varit önskvärt för att ha en god grund för att upprätthålla samverkan över en längre tid. Hos vissa av dem finns ett stöd, till exempel när det kommer till teknik. Men hos andra är svaret på vilket internt stöd de har för att samverka kring utbildning:

”Vilket? Det är min yrkesroll och ingår i mina arbetsuppgifter.”

samt

”Inte många som kan något om lärcentrum....”

Det skulle kunna innebära att det kan bli problem i det mer långsiktiga perspektivet, även om det tycks ha fungerat bra med utbildningssamverkan här och nu.

#### *Att skapa och upprätthålla utbildningssamverkan på längre sikt*

Även om den inledande kontakten underlättats av att man är fler som samverkar så har det varit en större utmaning att samverka kring utbildning i det mer långsiktiga perspektivet. Det verkar som att utbildningssamverkan efter den initiala kontakten skapats försvårat arbetet med att upprätthålla utbildningssamverkan, i och med att man är tre campus som ingått i

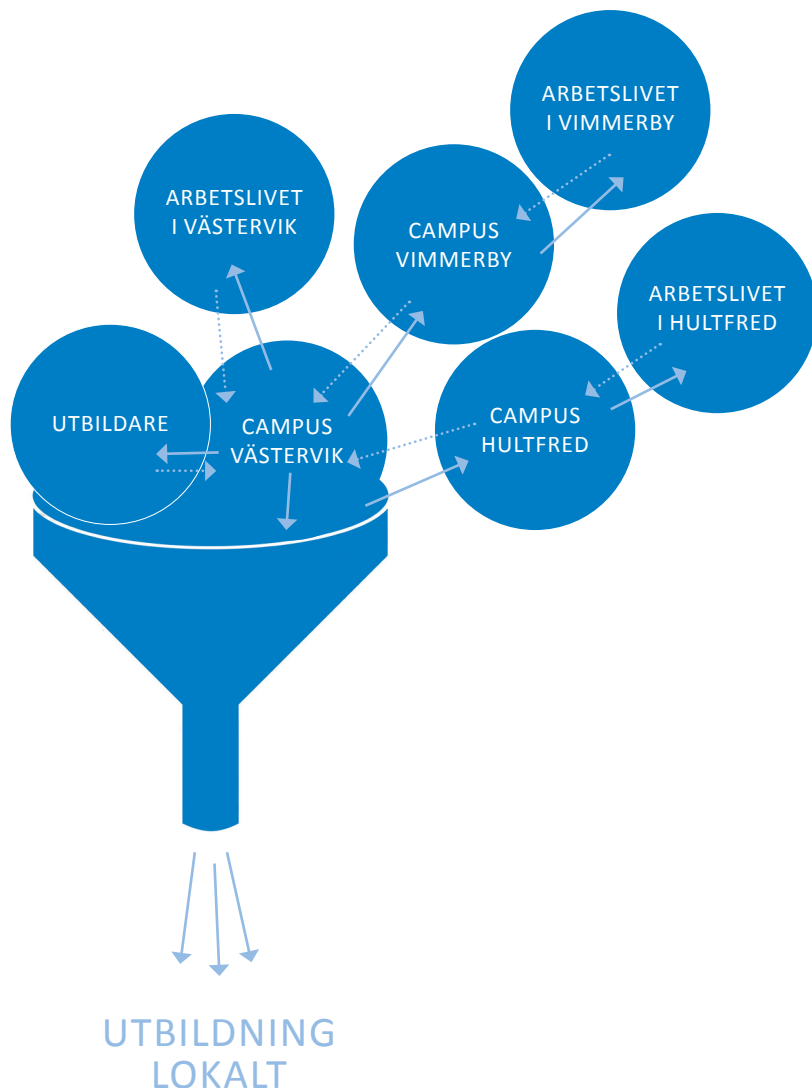


projektet. Det har också haft betydelse att man ligger så nära varandra rent geografiskt. En person uttrycker att det uppstått en konkurrens:

”Samverkan kan bli ännu bättre om man minskar ner antalet Campus. När det är flera campus som ligger geografiskt nära varandra uppstår det intern konkurrens”.

Det verkar ha blivit svårare att upprätthålla utbildningssamverkan när majoriteten av kontakter med utbildningsanordnare gått via ett av Campusen. Särskilt i de fall där ett campus haft mer direkt kommunikation tidigare med utbildningsanordnaren. Att skapa goda relationer och en regelbunden kontakt beskrivs som viktiga aspekter för att utbildningssamverkan ska fungera. Därmed blev de indirekta kontakterna svårare att hantera och bygga upp långsiktig samverkan kring. Både när det kommer till följsamhet såväl som att bygga upp relationer via en indirekt kontakt. Även kommunikationen, som tyckts vara viktig, blev svårare när arbetet skulle ske via en mellanhand vidare till andra.

En annan viktig faktor för utbildningssamverkan har varit följsamhet. Något som utbildningsanordnare efterfrågar och som visat sig vara något svårare att leva upp till med fler inblandade aktörer/campus. Det har inneburit att förändringar hos någon av de som är inblandad såväl som förändringar i relationerna dem emellan kunnat spela roll för alla involverade. Projektets arbetssätt har skapat fler kontaktytor mellan campusen, med det lokala arbetslivet och med fler utbildningsanordnare. Något som har gjort följsamheten svårare jämfört med de villkor som finns när ett campus ska samverka med en utbildningsanordnare och sitt lokala arbetsliv på egen hand. Så även om den inledande kontakten underlättats av att man är tre kommuner som samverkar – så verkar det ha blivit svårare när det handlat om en mer långsiktig och strategisk samverkan kring utbildning. Något som kan illustreras med bilden på nästa sida.



Figur 4: Figur som illustrerar hur utbildningssamverkan har bedrivits under projektiden

I figuren illustreras hur Campus Västervik och de utbildningskoordinatorer som arbetat i projektet arbetat, med den huvudsakliga kontakten med utbildningsanordnarna. De har också koordinerat kontakterna med Campus Hultsfred och Campus Vimmerby, som har haft en egen dialog med det lokala arbetslivet i sina respektive kommuner. För att sedan återkoppla till Campus Västervik för fortsatt dialog och samverkan med den externa utbildningsanordnaren. Det har visat sig vara ett komplext arbete att koordinera dessa kontakter och gjort varje del beroende av varandra i hög utsträckning.

När det kommer till kontakter med arbetslivet så är den samverkan svårare när det är fler

aktörer vars arbete behöver samordnas. Hur en utbildningsanordnare arbetar och med vilken kvalitet en utbildning kan erbjudas skapar följder för relationerna mellan campus och arbetslivet lokalt. Något som i sin tur påverkat den samverkan som ett lokalt campus byggt upp med arbetsgivare i sin närhet. Även här verkar det bli det försvårande att det varit ett campus som stått för den mer direkta kontakten med utbildningsanordnarna, och var och en av de ingående campusen behövde därefter koppla på sina egna processer för att hantera sin samverkan med det lokala arbetslivet.

En viktig faktor för att det skulle gå bra att skapa och upprätthålla utbildningssamverkan var att det gått att planera långsiktigt och strategiskt för hur relationen ska utveckla sig. Med tre aktörer som i projektet behövt enas om det långsiktiga arbetet, och ett tidsbegränsat projekt som endast kunnat tillhandahålla samverkansytor under projekttiden, har det varit svårare att realisera.

En person i projektet uttalar det i följande citat:

” sen handlar det nu om att få samverkan att fungera mellan utbildnings- rangör och respektive ort. För man kommer inte ha ett projekt som man kan hänga upp en massa saker på. Utan framtida samverkan kommer att bli, ja...”frivillig” så att säga. Det har vi haft tidigare, det har varit positivt i sig då...”

#### *Administrativa processer på lärosäten kan bli långdragna*

Försvårande faktorer i forskningssamverkan har varit de ibland långdragna administrativa processer som kan finnas på ett lärosäte, som kan dra ut på tiden och påverka hur långt man kan nå när det ställs i relation till den mer begränsade projekttiden. Det syns i detta citat om forskningssamverkans utmaningar:

”nä men ibland är väl svårigheten att akademien har ett visst förfarande, en viss handlägningsprocess, kring olika delar. Till exempel om en licentiand ska antas till en forskarutbildning så kan det inte bara göras nu utan det måste väntas in olika möten och det är beslut som ska tas i många olika led. Det ska godkännas många nivåer upp och så ska det hela vägen ner igenom och det här kan ju ta månader. En del är snabba och en del är långsammare. Jag tror att den snabbaste processen gick på tre veckor, och den längsta var väl långt över ett halvår, eh, så att dom det är väl en svårighet. Att dom har sina förfaranden att så här gör vi och det passar inte ett utvecklingsprojekt som behöver gå lite snabbare fram.”

## **Analys**

Utbildnings- och forskningssamverkan har i stort fungerat mycket bra. Det har funnits en

ömsesidighet i samverkan där båda parter ser fördelar med samverkan. Det arbetssättet som projektet haft för att skapa och upprätthålla utbildningssamverkan och forskningssamverkan har visat sig både underlätta och försvåra arbetet. Att gemensamt arbeta med det tre kommuner emellan leder till nya utmaningar. Det har visat sig att det finns fler områden att utveckla, till exempel att uppmärksamma den interna organisationen vid val av samverkanspart, samarbetet med det lokala arbetslivet, samt att sträva mer efter att bygga upp mer direkta relationer mellan de samverkande parterna.

Resultatet från utvärderingen visar på att relationerna mellan de ingående parterna var viktigast för att lyckas och kunna utveckla samverkan till djupare nivåer. Det interna stödet är en viktig pusselbit för att kunna arbeta med den interaktiva process som samverkan handlar om, och det stödet varierar stort mellan olika samverkansaktörer. Det skulle kunna innebära att det blir svårare att upprätthålla engagemanget i samverkan över tid. Det har behövt finnas både goda relationer och en god följsamhet i kombination med internt stöd för samverkan hos utbildningsanordnare för att överbrygga barriärer och motstånd som kunnat uppstå. Eller som Kezar (2005) uttrycker det:

“Hopefully, armed with this road map of how four campuses developed or made the transition from siloed individualized work to collaborative contexts, other campuses can begin to successfully alter their contexts”

### *Minska konkurrens och tydliggöra studentperspektivet*

Den konkurrens som upplevts som en utmaning, då de campus som ingått i projektet ligger geografiskt nära varandra, har visat på att studentperspektivet kan behöva vara mer i fokus i utbildningssamverkan. Med det som utgångspunkt kan frågor som placering av utbildning, möjligheten att sprida ut utbildningsstarter över tid så de inte konkurrerar med varandra om samma presumtiva studerande synliggöras och underlätta både samverkan med externa lärosäten – och minska konkurrensen mellan campusen.

## Utvecklingsområden

### Sammanfattning

- Gemensamt och långsiktigt strategiskt arbete tillsammans med utbildningsanordnare
- Tydlig gränsdragning för vem som ansvarar för vad – tydliga avtal
- Samarbetet med det lokala arbetslivet
- Från följsamhet till ömsesidighet – i kontakten med utbildningsanordnare och lärosäten
- Verka för en intern organisation som stödjer samverkan
- Minska konkurrensen mellan närliggande campus genom att tydliggöra studentperspektivet

# LICENTIANDERNAS FORSKNING I FOU MILJÖN

## Resurser och förutsättningar

En förutsättning var att det fanns en befintlig FoU miljö, med tidigare erfarenheter av FoU arbete och relevanta nätverk lokalt och regionalt, som en utgångspunkt för projektet när det startade sitt arbete. Så det fanns en miljö att utgå ifrån, där licentianderna skulle få sin tillhörighet. En annan förutsättning var att man valde att rekrytera licentiander, och skapa en grupp av licentiander, som skulle kunna genomföra sin forskning parallellt och vara ett stöd till varandra under tiden. Personella resurser så som forsknings- och utvecklingskoordinator fanns inom projektet, medan en vetenskaplig ledare och forskningsansvarig hade sin tillhörighet i ordinarie verksamhet samtidigt som de arbetade gemensamt med många av aspekterna kring FoU miljön och licentianderna. Förutom ekonomiska resurser i projektet så söktes även extern finansiering i form av medel till licentiander, handledning och forskningsprojekt. Licentiandtjänsterna samfinansierades av projektmedel och av högskolorna/universitetet. Som handledare utsågs personer med relevant kompetens och intresse och engagemang för att arbeta på detta sätt, med forskning på ett lokalt campus, på respektive högskola/universitet. Utöver det, så har den vetenskapliga handledaren verkat som bihandledare i forskningsprocessen.

## Aktiviteter och arbetssätt

Licentianderna rekryterades av Campus Västervik, men antogs av en högskola/ett universitet. Licentianderna har under sin forskning och sin undervisning haft en organisatorisk tillhörighet på Campus Västervik och tillhört en grupp med licentiander, samtidigt som de varit antagna vid en högskola/ett universitet och deltagit i forskningsutbildning där. Licentianderna fick i uppdrag att genomföra tillverkad forskning, utifrån behov som identifierats i behovsinventeringen (Ericsson & Hedman, 2021). I behovsinventeringen identifierades dessa teman, som blev utgångspunkten för licentiandernas forskning:

- Barns och ungas utbildning, hälsa, livsvillkor på landsbygden
- Hållbar kommunal och regional utveckling på landsbygden
- Lika vård och samhällsinkludering på landsbygden

När rekrytering av licentianderna var klar, blev de antagna till en högskola/ett universitet och påbörjade sin forskarutbildning. De har utifrån temat för forskningen tillsammans med verksamheter lokalt/regionalt och med hjälp av sin handledare samt genomgång av tidigare forskning identifierat kunskapsluckor inom forskningsfältet. Den forskning de bedrivit baserar sig på informanter som finns i närområdet. I sin licentiandgrupp har de haft gemensamma möten där de alla licentiander träffats tillsammans med vetenskaplig ledare, forskningsansvarig och FoU koordinator. Syftet var både att licentianderna skulle få information om

verksamhetsnära frågor som rörde forskningsmiljön och Campus Västervik och fungerat som presentationsseminarium där man presenterat, diskuterat och utbytt erfarenheter och kunskaper som rör forskningen. Licentianderna har också haft regelbundna handledningsmöten där både handledare och vetenskaplig ledare/bihandledare har deltagit. På grund av pandemin har det företrädesvis handlat om digitala möten. En beskrivning över hur FoU miljön med tillhörande licentiander arbetar finns beskrivet i en egen rapport (Sorbring, 2021).

## Hur arbetssättet med licentiandernas forskning fungerat

### Kvalitetskriterier

- Stöd och handledning
- Tillgång till resurser
- Arbetsmiljö
- Forskningens relevans för akademien och verksamheten
- Arbetssätt för att identifiera gemensamma kunskapsluckor

### Metod

- Frågeformulär till handledare och licentiander
- Individuella intervjuer med vetenskaplig ledare, forsknings- och utvecklingskoordinator, forskningssamordnare

Licentiandernas forskning var en del av arbetssättet som styrgruppen visat ett särskilt intresse av att inkludera i utvärderingen, eftersom det var nytt och inte har funnits på något av dessa lokala campus tidigare. Därför har licentianderna och deras forskning varit intressant att fokusera på i utvärderingen. Hur arbetssättet för licentianderna fungerar har undersökts via frågeformulär till licentianderna själva såväl som till handledare för licentiander. Det har även undersökts i intervjufrågor till de som varit involverade i arbetet både för projektets räkning, så som Forsknings- och utvecklingskoordinator, samt till forskningssamordnare och vetenskaplig ledare som arbetat i anslutning till projektet. De kriterier som används för att bedöma kvalitet på arbetssättet med licentianderna har varit stöd och handledning, tillgång till resurser, och arbetsmiljö (UKÄ, 2016). De kvalitetskriterierna har hämtats ur Doktorandspegeln, en enkätundersökning utformad av Universitetskanslersämbetet (UKÄ) för att undersöka doktoranders studiesituation. De kvalitetskriterier som används här är alltså sådana som UKÄ regelbundet följer upp för att undersöka kvaliteten med utgångspunkt från doktoranderna – och handledarna – själva. I utvärderingen används ett urval av kriterierna, de som bedöms relevanta i den specifika situation som licentianderna befinner sig i.

De tillfrågade har haft möjlighet att fritt uttrycka vad de själva upplevt har fungerat bra eller mindre bra och samt att ge förslag på förbättringar. Resultatet sammanfattar svaren från åtta svar från handledare till licentiander, sju licentiander och sex stycken intervjuer med tre intervjupersoner.

## Styrkor och utmaningar

Sammanfattningsvis visar resultatet av utvärderingen på följande styrkor och utmaningar i arbetet med licentiandmiljön:

Styrkor	Utmaningar
<ul style="list-style-type: none"><li>• Engagerat och tillgängligt handledarskap</li><li>• Drivkraft</li><li>• God resurstillgång</li><li>• Korta effektiva beslutsvägar</li><li>• Stöd av varandra</li><li>• God arbetsmiljö</li><li>• Relevanta forskningsområden både för akadmin/ forskningsfältet och för regionen/landsbygden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dubbla tillhörigheter</li><li>• Distans i dubbel bemärkelse</li><li>• Informella möten med seniora forskare</li><li>• Kursernas del i helheten</li><li>• Ojämna maktförhållanden</li><li>• Otydligheter i vilka krav som ställs på licentiandforskningen</li></ul>

### Styrkor

#### *Ett engagerat handledarstöd och tillgängliga resurser*

För licentianderna har det funnits en huvudhandledare från det lärosäte de tillhör, och en handledare på plats i form av den vetenskapliga ledaren som ofta haft rollen som bihandledare. Licentianderna själva och deras handledare upplever att handledningen har fungerat mycket bra eller ganska bra. Det har funnits ett stort engagemang och handledarna upplevs ha varit tillgängliga, detta trots att mycket av handledningen fått ske via digitala möten på grund av pandemin. En licentiand uttrycker sig med följande ord:

*” Jag är väldigt nöjd med mina handledare då de har varit tillgängliga när jag behövt, samt att jag har lic miljön som ett extra bollplank”.*

Det har fungerat bra att schemalägga mötena och att hålla dem digitalt. Det engagerade handledarskapet har bidragit till glädje och drivkraft hos licentianderna själva. Även licentianderna, som rekryterats lokalt, har haft ett stort engagemang och en god drivkraft vilket har varit en stor tillgång för FoU miljön och för varandra. Det har gått bra att göra rekryteringen lokalt, och att hitta den kompetens och de människor som lämpar sig för ett sådant uppdrag.

Licentianderna förmedlar att de känt sig uppbackade och haft tillgång till de resurser som de behöver. Det kan handla om digitala mötesverktyg, forskningsmaterial, databaser, utrustning och tekniska hjälpmedel som stöd i forskningsprocessen. En av handledarna beskriver sin bild av resurserna som licentianderna haft tillgång till så här:

*”Ja dom har större tillgång än en doktorand på ett lärosäte. Dom har otroligt bra resurser att tillgå på Campus Västervik. Å det är väldigt korta processer i relation till lärosätena att få tag på olika typer av tekniska hjälpmedel å sånt”.*

De korta beslutsvägarna som funnits på Campus Västervik har bidragit till den goda resurstillgången och varit en tillgång i stort för dessa licentiander och den FoU miljö de tillhört.

### *En god arbetsmiljö där licentianderna varit ett bra stöd för varandra*

Viktiga aspekter av arbetsmiljön är stressnivån och att miljön är fri från diskriminering. Det finns inslag av stress/press även för licentianderna på Campus Västervik, en anledning till det är att arbetsbelastningen går upp och ner i perioder. Det är för de flesta dock något som man räknar med och på en nivå som inte leder till negativa erfarenheter. En licentiand skriver med sina egna ord följande kommentar:

”Arbetsbelastningen går upp och ner varför det är stressigt periodvis (men det är hanterbart).”

Licentianderna har haft ett gott stöd av varandra i gruppen. Det har varit ett forum som funnits tillgängligt för dem utöver de som lärosätet tillhandahåller. Förutom att stödja varandra i forskningsprocessen så beskriver de också att de har fått stöd av varandra i mer allmänna frågor. Särskilt viktigt kan detta ha varit då pandemin gjort det svårare att besöka lärosätet och det i perioder har förekommit enbart hemarbete. Stödet man kunnat ge varandra i tider av hemarbete beskrivs som särskilt viktigt eftersom pandemin skapat en negativ stress. En annan aspekt av arbetsmiljön, som hänger ihop med upplevelsen av negativ stress, är tydligheten på kraven som ställs på en licentiands forskning. Denna aspekt återkommer utvärderingen till under utmaningar.

Att de tillhör ett lokalt Campus har varit en tillgång på fler sätt. De upplever att den regionala förankring som Campus Västervik har, har varit en stor fördel för dem i forskningsprocessen. En licentiand beskriver:

”Campus Västervik är redan känt i regionen och man har ofta haft en samverkan med Campus Västervik före. Campus Västervik är på nåt sätt mer i deras vardag.”

Det har minskat avståndet mellan medborgarna och lärosätet, och Campus Västervik har därmed fungerat som en slags brobyggare och öppnat upp för vidare kontakter.

Licentianderna har tack vare att de varit en del av en grupp som tillhört samma FoU miljö, kunnat fungera som en kritisk massa i relation till varandra. I FoU miljön har de haft tillgång till och kunnat träffa både varandra men även den vetenskapliga ledaren, vilket har underlättat. Den vetenskapliga ledaren, med sin akademiska erfarenhet, känner till processerna och kunde därmed hjälpa till att komma vidare i vissa tidskrävande moment. Det förekommer en del byråkratiska processer på lärosäten, som har med antagning till och genomförande av forskning och forskarutbildning. Där har den vetenskapliga ledarens organisatoriska tillhörighet till akademien och forskningserfarenheter varit en god tillgång.



### *Forskningsprojekt med hög relevans både för akademien och för landsbygden/regionen*

Arbets sättet med att identifiera kunskapsluckor som är relevanta både för akademien och forskningsområdet i sig, och för landsbygden/regionen och den lokala kontexten som verksamheterna befinner sig i, verkar ha fungerat väl. Kommunerna ser behov av den kunskap som forskningen kan delge och upplever forskningsområdena som relevanta. En del som forskningen kan ge den lokala/regionala kontexten är mer förståelse för hur de förutsättningar som finns just här, påverkar välfärden och vad som då kan vara viktigt att ta hänsyn till i verksamheter som finns på landsbygden. En mer tillämpad kunskap, som både tas fram och kan spridas lokalt, med mer fokus på lokala modeller än generella teorier.

Så här uttrycker en handledare detta med sina egna ord:

” Mycket viktigt och positivt att forskningen kommer till användning i närmiljön om möjligt. Projektet kan bidra till att utveckla lokala modeller för att hantera specifika frågor inom socialtjänstens ram.”

Licentiandernas forskning ger också en möjlighet att tillämpa mer generella teorier på den lokala kontexten samt en djupare kunskap än de generella teorierna kan ge verksamheterna t.ex. inom vården och omsorgen.

Så här uttrycker en licentiand detta:

” Lyfta ett perspektiv, landsbygdsperspektivet, och hur det kan påverka det aktuella fältet i den regionala kontexten som de kanske inte reflekterat över, att det är något att ta hänsyn till som påverkar utförandet.”

Utifrån ett akademiskt perspektiv är upplevelsen att det är intressant att se hur teoretiska modeller och tidigare forskningsfynd kan variera, utifrån det lokala sammanhanget. Det finns också luckor inom forskningsfälten som licentiandernas forskning kan bidra till att fylla. En annan viktig del i licentiandforskningens relevans för akademien, är att det kan skapa en mer generell insikt om att villkoren för välfärden kan se olika ut när den organiseras på landsbygden. Och vikten av att det inte bara är informanter i närheten av storstäderna som bidrar till kunskap inom områden som studeras. En handledare beskriver det så här:

” Kunskap inom de områden som studeras, samt tillgången till ett bredare urval och inte snävt avgränsat till universitetsstäderna”.

En licentiand beskriver det så här:

” Utveckling av teoretiska modeller, men också hur generella saker/forskningsfynd/teorier kan se olika beroende på det lokala sammanhanget.”

## Utmaningar

*Vem vänder man sig till med vad?*

Licentianderna har haft dubbla tillhörigheter. De har både varit antagna till och tillhört ett lärosäte, och haft en tillhörighet på Campus Västervik och den lokala FoU miljön. Tiden som de har på sig för att genomföra forskning och ta del av forskarutbildningen är begränsad. Tidsbegränsningen ihop med den dubbla tillhörigheten gör det stressigt bitvis. En viktig del i det är att minska antalet obligatoriska moment så mycket som möjligt, och de möten som licentianderna förväntas delta i. Med egna ord uttrycks det på följande sätt av en licentiand:

”Bra med resurser, handledning, etc. Vid enstaka tillfällen kan det bli lite stressigt om det blir för många obligatoriska möten/moment knutna till Campus. Då kan det kännas som att man har ”dubbla jobb”, att man både behöver hinna med forskarutbildningen och att vara anställd på Campus även om dessa såklart hör ihop.”

Upplägget med licentiander som är formellt antagna vid ett lärosäte men även tillhör och är placerade på ett lokalt Campus fysiskt och organisatoriskt, gör att det är något svårare både för licentianderna och deras handledare att veta var man vänder sig i olika frågor. Det är fler inblandade. Samtidigt finns en tilltro hos handledarna att licentianderna själva har bättre koll på var de vänder sig i olika frågor. Det finns i de dubbla tillhörigheterna också ett dubbelt handledarskap. På många sätt har det upplevts som en tillgång där handledarna kompletterar varandra och kan bidra med olika bitar till licentiandens forskningsprocess. Men i de fall när handledarna tycker olika har det varit en utmaning. Då det finns ett maktförhållande mellan licentiand och handledare, så är det i vissa fall svårt att veta hur man ska göra. Så här beskriver en licentiand denna situation:

”Handledningarna fungerar bra. Upplever att det finns ett maktförhållande mellan handledare och licentiand, som kan vara svårt att hantera, i synnerhet om handledarna tycker olika (vilket händer titt som tätt). Svårt att veta vem man ska lyssna på...”

*Distans i dubbel bemärkelse – geografiska avstånd i kombination med pandemin*

Licentianderna är antagna vid olika lärosäten, men befinner sig geografiskt i och omkring Västervik. I den ursprungliga planeringen för deras anställningar och licentiandstudier in- gick besök på lärosätet i upplägget. Men på grund av pandemin så har det varit omöjligt att besöka lärosätet alls, så de besöken som var inplanerade har inte kunnat genomföras. Det har skapat ett dubbelt avstånd – både fysiskt och socialt på grund av pandemin. Det har förstärkt avståndet. Något som kan leda till att det är svårare för handledare att lägga märke till om det är något som inte fortlöper som det ska, och att lägga märke till om det är någon som inte mår bra i situationen. Det har funnits digitala möten med enskilda handledare regelbundet, men det digitala mötesformatet ger begränsade möjligheter att uppmärksamma sådant som är viktigt men sker utanför mötestiderna. Kopplingen till lärosätet har därför blivit svagare än

den tänkt att vara. Det har av en av licentianderna upplevts på följande sätt:

” Jag har, liksom många andra licentiander, inte besökt lärosätet och känner därför inte någon större koppling till det. Distans är ledordet, både fysiskt och mentalt”

Pandemin har ändå på vissa sätt haft en positiv inverkan på licentiandernas situation. Då många mötesformer tvingats ställas om till digitala format, så har de blivit mer tillgängliga för licentianderna än de annars hade varit. Man har kunnat delta på samma villkor som andra licentiander/doktorander antagna på lärosätet, eftersom alla deltagit digitalt. Något som gjort att långa avstånd överbryggats tack vare teknik. Samtidigt som de mer nära kontakterna försvårats då man inte kunnat besöka lärosätet för att lära känna miljön och personerna där lite närmre så har de digitala resurserna i form av zoom t.ex. varit en tillgång.

#### *Informella möten med andra forskare – viktigt men svåråtkomligt*

Det fysiska avståndet ihop med pandemin har gjort att spontana och informella möten helt har försvunnit. Både på lärosätet, men också i andra forum där möten med seniora forskare hade kunnat vara möjliga har ställts in på grund av pandemin. Så troligtvis har avståndet ihop med pandemin påverkat även denna möjlighet. Socialiseringen på institutionen har uteblivit och därmed också möjligheten till informella möten med seniora forskare. Det flesta av handledarna upplever att frågan är svår att bedöma, eftersom de inte befinner sig i licentiandernas vardagsmiljö.

#### *Kursernas kronologi rimmar inte alltid med forskningsprocessen*

I utvärderingen har frågor om kursutbudet för licentianderna ställts. Ifall det finns en tillräcklig bredd av kurser att välja på. Något som framförts då är att det är många av kurserna som är obligatoriska, något som minskar möjligheten att välja. Bredden av kurser som licentianderna kan välja från upplever både handledare och licentiander kan förbättras något. Situationen är dock olika för varje licentiand, eftersom de tillhör olika lärosäten. För en annan av licentianderna är det inte bredden som är problemet, utan snarare hur kurserna förläggs i tid jämfört med var man befinner sig i forskningsprocessen. Det är i början som många beslut tas om forskningen och då hade hen haft nytta av vissa av kurserna tidigare i utbildningen.

#### *Arbetsmiljöns positiva och utmanande inverkan på licentianderna*

Det maktförhållande som finns mellan licentiand och handledare är inte unikt för Campus Västerviks licentiander, utan är en realitet utifrån hur forskningsutbildningar ser ut och fungerar generellt sett. Värt att nämna är att även om dessa licentiander tillhör en lokal FoU miljö så är det maktförhållandet en utmaning. De licentiander som finns i Västervik kan även dem mötas av kränkande särbehandling, varför detta är en viktig aspekt att följa upp och utvärdera även framåt. Det har framkommit exempel på sådana upplevelser även hos dessa licentiander, även om det inte tycks förekomma mer här än det annars gör i andra situationer för

licentiander. Här kan det också vara en hjälp för licentiander om de vet var de ska vända sig, ifall det uppstår bekymmer i relation till handledaren t.ex. Informationen från lärosätet såväl som Campus Västervik behöver visa på vilka alternativ och vägar som finns för licentianden. En annan del av arbetsmiljön, som påverkar nivån av stress för licentianden, är hur tydliga kraven är för dem i deras avhandling när det gäller innehåll, kvalitet, form och examination. Värt att beakta är att flera av dem, när utvärderingen genomfördes, var i början eller i mitten av sin utbildning och forskningsprocess. En av licentianderna skriver

”Svårt att bedöma om jag känner till alla krav såhär tidigt i utbildningen”

Men det de beskriver är att de känner till vissa krav men inte alla, ett par av dem känner till kraven i högre utsträckning än så. Otydlighet om kraven kan leda till en stress och press för licentianderna, och det tycks som att tydligheten kan förbättras.

”Till viss mån vet jag vilka krav och jag har läst andra avhandlingar. Men det är ändå svårt att bedöma själv, tillsammans med handledare så tror jag att det kommer bli mer och mer tydligt”.

Här framgår att det är en lärprocess i sig att bli mer och mer insatt i vilka kraven är och att den processen pågår. En annan licentiand beskriver att hen tillgodogör sig informationen när den behövs.

## Analys

För att hitta referenspunkter att jämföra med, där licentiandernas situation ställs i relation till hur det annars kan vara att vara licentiand eller doktorand, så har jämförelser gjorts med vad som är vanliga utmaningar och framgångsfaktorer i små forskarutbildningsmiljöer (UKÄ, 2019) samt med resultat från doktorandspegelns enkätresultat om doktoranders studiesituation generellt sett (UKÄ, 2016, Högskolan i Skövde, 2019). Utifrån utvärderingens resultat och dessa två referenspunkter går det att dra slutsatsen om att det fungerar, och att det fungerar bättre än man kan förvänta sig för licentianderna att bedriva forskning på ett lokalt Campus. De har ett bra stöd och handledning, en god tillgång till resurser, och mindre negativ stress samt en bättre möjlighet att påverka sin situation än doktorander jämförelsevis har. De utmaningar som finns i den här FoU miljön som licentianderna tillhör lokalt, är inte ovanliga eller unika. Det handlar t.ex. om möten med seniora forskare och arenor för vetenskapliga utbyten. Där har också pandemin ytterligare försvårat det. Utmaningarna som finns här är färre men av liknande slag som inom andra mindre forskarutbildningsmiljöer.Handledningen är något som kan vara en utmaning i små forskarutbildningsmiljöer. Men det har fungerat bra, och bättre än på jämförande referenspunkter. Lösningen med att anlita handledare från lärosätena och kombinera det med bihandledare på plats har gett god tillgång till handledare och en god handledarresurs. Resurstillgången bedöms vara bättre av licentianderna här, jämfört med andra. Det som kan vara något svårare i och med den dubbla tillhörigheten är att veta

var man ska vända sig, om man inte kan eller vill vända sig till sina handledare. Den delen är en sak som skulle kunna förbättras.

Vissa av delarna har inte gått att påverka, eller ligger inte inom campus Västerviks möjlighet att påverka, som till exempel hur kursutbudet ser ut eller hur kurserna förläggs i tid i relation till forskningsprocessen. Dock påverkar det licentiandernas situation och har därför ändå tagits med i utvärderingen för att skapa lärdomar för framtiden.

När det kommer till forskningens relevans för akademien och för verksamheter lokalt/regionalt i ett landsbygdsperspektiv, så visar utvärderingens resultat att arbetssättet som har använts har stora likheter med det som är viktigt för att identifiera gemensamma kunskapsluckor och skapa tillämpad forskning (Nilsson & Sorbring, 2019). Det har varit en gemensam process, och behovsinventeringen har varit utgångspunkten för att identifiera områden som det finns behov av att få mer kunskap om lokalt och regionalt. Därefter har licentianderna tillsammans med sina handledare och den vetenskapliga ledaren arbetat med att kombinera verksamheternas frågeställningar med kunskapen som redan existerar inom forskningen och därigenom kunna identifiera en faktiskt kunskapslucka. På det sättet kan man både öka den professionella kunskapen och fördjupa den vetenskapliga kunskapen inom ett område (Nilsson & Sorbring, 2019). Något som verkar ha lyckats väl och upplevts kunna ge nytta både till akademien och till kommunerna.

## Utvecklingsområden

### Sammanfattning

- Tydliggöra vem man vänder sig till i olika frågor som licentiand
- Fortsatt följa upp arbetsmiljön
- Återkoppla och sprida resultat av forskningsprojekt – både hur man arbetat och de resultat som forskningen visar på
- Det finns fler förslag på forskningsinriktningar från kommunerna i projektet – ett fortsatt intresse framåt
- Kopplingen mellan undervisning och forskning
- Undersöka verksamheternas upplevelser av att delta i forskningsprojekten

# PROJEKTETS EFFEKTER I FORM AV NYTTA FÖR KOMMUNERNA

## Kvalitetskriterier

- Antal tillgängliga utbildningar
- Antal nya utbildningar
- Kommuninvånarens deltagande i studier/kommun
- Inriktning och omfattning på utbildning och forskning utifrån kommunens behov
- erfarenheter och lärdomar
- Nätverk/kontakter med utbildningsanordnare  
förtroendekapital hos utbildningsanordnare

## Metod

- Beskrivande statistik från campuschef och SCB
- Gruppintervju med tjänstemän, politiker & campuschef i varje kommun
- Individuella intervjuer med campuschefer
- Frågeformulär till extern utbildningsanordnare

De tre kommunerna som ingått i projektet har haft olika förutsättningar med sig inför och under projektet. En fråga som styrgruppen var intresserad av var därför vilken nytta var och en av kommunerna fått, av att vara med i projektet. För att ta reda på vilken nytta kommunerna haft i projektet fokuserade utvärderingen på att fånga upp de tänkta effekterna av projektet, i vilken mån de uppnåts så här långt. Projektet hade för avsikt att skapa effekter i form av bättre utbildningsmöjligheter för individer, bättre tillgång till högre utbildning samt en högre utbildningsnivå lokalt och regionalt. En annan effekt man siktade mot att uppnå var att arbetslivet skulle få tillgång till kompetent personal. Eftersom utvärderingen genomfördes innan projektet avslutats, och de effekterna man siktat mot att uppnå kan komma att visa sig längre fram i tiden, så lades en annan möjlig nytta till. Det handlade om ifall man tack vare projektet fått bättre förutsättningar för utbildnings- och forskningssamverkan i kommunerna framåt. Att grunden inför fortsatt utbildningssamverkan förbättrats, som en resurs i arbetet med att uppnå en högre utbildningsnivå. Dessa förbättrade förutsättningar handlade då om att uppnå erfarenheter, nätverk och förtroendekapital för sitt lokala Campus. Faktorer som i programteorin lyfts fram som betydelsefulla för att kunna skapa utbildningssamverkan.

För att ta reda på om det skapats bättre möjligheter för individer att utbilda sig, och om det skapats en bättre tillgång till högre utbildning, så har statistik samlats in från campuscheferna. De har fått uppge tillgängliga utbildningar och utbildningsplatser över tid samt hur många nya unika utbildningar som projektet gett möjlighet till. När det kommer till utvecklingen av kommuninvånarens deltagande i studier/kommun har det samlats in via statistik på SCB ([www.scb.se](http://www.scb.se)). För att ta reda på hur inriktningarna och omfattningen av utbildningarna står i relation till kommunernas behov, genomfördes en gruppintervju i varje kommun. Där deltog tjänstepersoner och politiker med ansvar för kommunens utveckling och kompetensförsörjning tillsammans med campuschefen. De fick även svara på frågor om vilka framtida möjligheter de ansåg att projektet skapat för just deras kommun.

## Tillgångar, fortsatta utmaningar och behov

Nedan redovisas vilka tillgångar och utmaningar som uppnåtts på övergripande nivå, när det kommer till att betrakta vilken nytta som projektet skapat för respektive kommun. Hur många utbildningar och utbildningsplatser som varje campus erbjuder är något som både projekt och ordinarie verksamhet på respektive campus arbetat med. Att titta på nyttoeffekter av projektet har därmed inte gått att skilja ut från det ordinarie verksamhet uppnått. Effekterna som utvärderingen fokuserat på att fånga, är mer övergripande om än i linje med projektets syfte – att uppnå en bättre kompetensförsörjning. Därmed gjordes bedömningen om den nytta projektet skapat utifrån hur summan av utbildningsplatser och utbildningar utvecklats under den tid projektet pågått. För att projektet skulle ha skapat nytta, var slutsatsen att det om det utökade möjligheterna utöver det som tidigare funnits i ordinarie verksamhet, då kunnat bidra till att utöka utbildningsmöjligheterna.

En sammanfattande beskrivning av den nytta som projektet skapat och inom vilka områden det finns fortsatta utmaningar och behov går att utläsa nedan:

Tillgångar i form av nytta	Utmaningar i att skapa nytta
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utbildningarna svarar mot behoven – ger ökad tillgång till kompetent personal</li><li>• Relevant forskningsinriktning – ger ökning av kompetent personal i arbetslivet</li><li>• Individer får bättre möjligheter att utbilda sig och tillgången till högre och eftergymnasial utbildning har ökat.</li><li>• Erfarenheter och lärdomar som kan vara till nytta i framtida utbildningssamverkan</li><li>• Nätverk och kontakter med utbildningsanordnare har utökats för alla kommuner</li><li>• Förtroendekapitalet hos utbildningsanordnare som grund för framtida utbildningssamverkan upplevs vara gott för alla tre kommuners campus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Behovet av högre och eftergymnasial utbildning var större än det som projektet tillgodosett, i omfattning och inriktning</li><li>• Nya utbildningar som startats inom projektet leder inte med säkerhet till en utökning av antalet utbildningar och utbildningsplatser</li><li>• Framtida nytta är osäker och beroende av ett flertal faktorer i omgivningen, hos respektive Campus, hos utbildningsanordnare och relationerna där emellan.</li><li>• Det krävs ett fortsatt arbete för att den framtida möjliga nytta som projektet skapat ska realiseras.</li></ul>

### Hultsfreds kommun

Hultsfreds kommun är en kommun med ca 14 000 invånare där det finns ett konstaterat behov av att höja utbildningsnivån. År 2018, dvs året innan projektet startade, var det 183 kommuninvånare som deltog i högskoleutbildning (inkl. forskarnivå) och 20 som deltog i yrkeshögskoleutbildning ([www.scb.se](http://www.scb.se)). Man gick in i projektet campus i Småland som en fortsättning på tidigare samverkan och delade med övriga kommuner behovet av att arbeta för en bättre kompetensförsörjning samt en gemensam arbetsmodell för samverkan. Två utbildningar på högskola/universitetsnivå som erbjudits under flera års tid på Campus Hultsfred var Music

event management och lärarprogrammet. Music event management utbildningen gjorde ett uppehåll under 2019, för att sedan fortsätta. Inom yrkeshögskola har man tidigare kunnat erbjuda 1-3 utbildningar per år, innan projektet startade. Till exempel har det gått att utbilda sig till 3D tekniker inom additiv teknik och ritningsläsning. I Hultsfred kan man på lärcenter läsa kommunal utbildning för vuxna, och sedan gå vidare till att läsa på eftergymnasial nivå så som högskola, universitet eller yrkeshögskola. Campus Hultsfred är en organisation där det arbetar 6 personer och de tillhör samma organisation som Hultsfred lärcenter. Den övergripande organisationstillhörigheten är Barn och utbildningsförvaltningen. En styrka som kommunen i sig har i arbetet med eftergymnasial och högre utbildning, är att de i sitt lokala campus kan arbeta med att skapa goda förutsättningar för övergångar mellan olika utbildningsnivåer. De har inom samma organisation verksamheter som kan inverka på den röda tråden från grundläggande vuxenutbildningsnivå, vidare till Yh eller högre utbildning. Något som ses som viktigt inte minst inom industriteknisk utbildning.

### Tillgång till nya utbildningsmöjligheter?

Resultaten av utvärderingen visar på att Hultsfreds kommun under projekttiden kunnat erbjuda kommuninvånarna utökade möjligheter att utbilda sig, utifrån hur antal tillgängliga utbildningar och utbildningsplatser i kommunen utvecklats under projekttiden.

Det har för Hultsfreds kommun tillkommit fler utbildningsplatser under perioden projektet pågått på universitets/ högskolenivå, jämfört med året innan. Det har dock inte skapats möjlighet till några nya utbildningsinriktningar inom utbudet av högskola/ universitetsutbildningar. När det kommer till yrkeshögskola så har det tillkommit två nya inriktningar, specialistundersköterska inom välfärdsteknologi och redovisningsekonom. Samtidigt finns det en annan inriktning inom yrkeshögskola, som man har avslutat under tiden projektet pågått. Campus Hultsfred tycks därmed kunna erbjuda ett annat, om än ej så mycket större, utbud än tidigare inom yrkeshögskola. Med en blick bakåt på hur det sett ut innan projektet startade går det också att se att utbildningsmöjligheterna varierat även tidigare år. Det skulle kunna förklaras av att arbetet är starkt beroende av omkringliggande faktorer, och inte enbart beror på projektets insatser. Projektet har med utgångspunkt för hur många utbildningsplatser som funnits bakåt i tiden, inte utökat utbildningsmöjligheterna till nivåer man inte varit uppe i tidigare. Till exempel har det funnits upp till 105 utbildningsplatser inom yrkeshögskola tidigare år.

#### *Inriktning på utbildningar i relation till kommunens behov*

Utbildningarna som skapats under projekttiden stämmer väl överens med behoven i kommunen, där t.ex. förskollärarytbildning såväl som grundläraarprogram mot fritidshem ingår. Det finns dock ytterligare behov som ännu inte har tillgodosetts, det handlar om utbildningar kopplade till industri och näringsliv. Till exempel industritekniska utbildning. Industrin beskrivs som en viktig del av kommunen och dess framtida utveckling.



Antal tillgängliga utbildningsplatser	2019	2020	2021
Yrkehögskola*	30	56	52
Högskola/universitet**	35	80	95

\* Varierat mellan 20-72 platser 2016-2018 \*\* Varierat mellan 73-105 platser 2016-2018

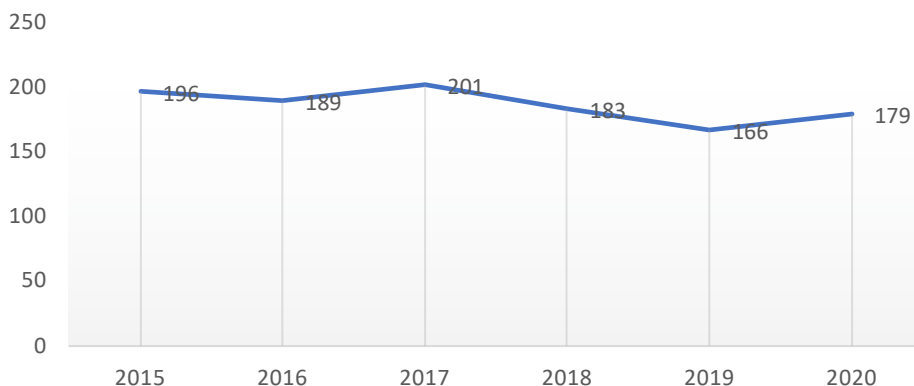
Antal tillgängliga utbildningar	2019	2020	2021
YH-utbildningar	2	3	2
Högskola/universitet	1	3	3
Nya YH-utbildningar	Specialistundersköterska inom välfärdsteknologi	Redovisnings-ekonom	
Nya högskole- och universitetsutbildningar	-	-	-

Tabell 7: Hultsfred. Kompetensnivå – utbildningsmöjligheter. Statistik hämtad från campuschef.

### Hur har studiedeltagandet utvecklats?

Sett över en längre tid har studiedeltagandet i högskoleutbildning utvecklats på följande sätt i Hultsfreds kommun:

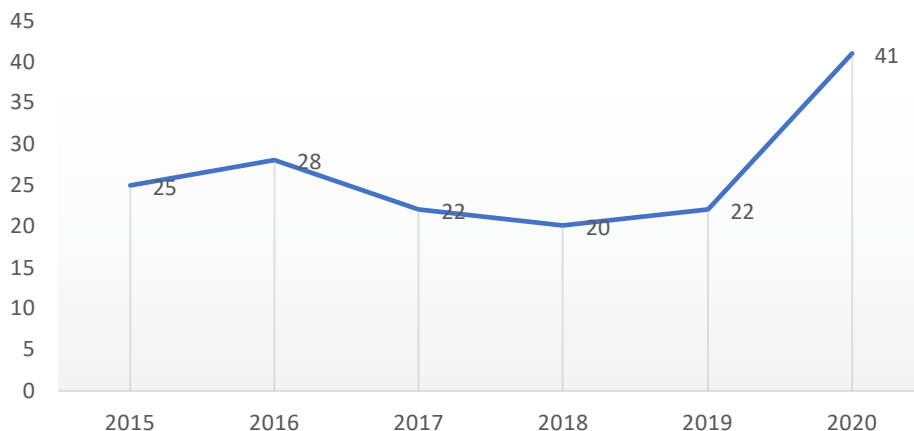
### Studiedeltagande i högskoleutbildning (inkl. forskarnivå) i Hultsfreds kommun



Figur 5: Studiedeltagande i Hultsfreds kommun över tid (www.scb.se)

Här har det funnits en nedåtgående trend i studiedeltagandet på högskolenivå sedan 2017, som vände under 2019 och därefter har börjat öka igen.

### Studiedeltagande i yrkeshögskoleutbildning i Hultsfreds kommun



Figur 6: Studiedeltagande i Hultsfreds kommun inom yrkeshögskoleutbildning över tid (www.scb.se)

Deltagande inom yrkeshögskoleutbildningen har ökat i Hultsfreds kommun under 2020, jämfört med 2018. Under 2020 var antalet som deltog i yrkeshögskolestudier på den högsta nivån sedan 2015. Här fanns ett studiedeltagande på ca 20 personer som legat på samma nivå under tre års tid, en utveckling som stigit till att omfatta 21 fler personer under 2020 jämfört med 2018 innan projektiden.

#### *Forskningens inriktning och relevans?*

När det kommer till forskningsprojektens inriktning så har de upplevts som relevanta och intressanta forskningsområden för kommunen, regionen och samhället. Det finns dock fler uppslag från Hultsfreds kommun på framtida forskningsinriktningar utifrån lokala behov, så behovet av forskning tycks inte vara mättat. Det finns ett fortsatt omfattande behov av både utbildning och forskning i kommunen även efter projektets genomförande och intresset för forskning med lokal och regional förankring tycks snarare ha ökat.

#### *Hur påverkades framtida möjligheterna till utbildningssamverkan i Hultsfred?*

För Hultsfreds del så har en del indirekta nyttoeffekter också uppstått. det handlar om de framtida förutsättningarna för utbildningssamverkan. Tack vare projektet så har campus Hultsfred fått fyra nya kontakter med utbildningsanordnare inom YH, man har även tack vare sitt deltagande i projektet skapat erfarenheter och lärdomar t.ex. om arbetssättet och dess villkor med att tillgängliggöra högre och eftergymnasial utbildning. Något som kan

vara viktigt inför framtida arbete för Campus Hultsfred, med utbildningssamverkan för ökad kompetensförsörjning. Något som inte minst har betydelse eftersom behovet av utbildningar och forskning är fortsatt stort. I kommunens egen organisation har Campus roll synliggjorts, och det har blivit fler som inser vilken betydelse ett lokalt Campus kan ha för kompetensförsörjningen i kommunen. Erfarenheter och lärdomar har under projektet på ett öppet och generöst sätt delats mellan campuscheferna, något som uppskattats både under projektet men som förstås finns kvar även efter projektavslut. En annan insikt som skapats har varit vikten av kommunens eget inre arbete och kommunikation, för att goda effekter av att erbjuda utbildningsmöjligheter i kommunen ska kunna skapas. Exempelvis att det har betydelse vilka förutsättningar kommunen ger sina anställda för att delta i studier, inom de områden där det finns ett behov av en ökad kompetens.

#### *Förtroendet för Campus Hultsfred – en viktig ingrediens i framtida utbildningssamverkan*

Utbildningsanordnarna har fått skatta hur förtroendet ser ut för var och en av de lokala campus som varit med i projektet. Förtroendet för Campus Hultsfred hos de utbildningsanordnare som startat utbildningar under projekttiden i samverkan med Campus Hultsfred, visade sig vara mycket stort eller stort. Även det kan då ses som en viktig nytta med projektet, då det kan utgöra en möjlig grund för samverkan framåt.

## **Vimmerby kommun**

Vimmerby är en kommun med ca. 15 000 invånare. Även i denna kommun fanns ett generellt behov av att höja utbildningsnivån när man gick in i projektet. Inom kommunen var det år 2018, innan projektet startade, 182 individer som deltog i högskoleutbildning (inkl. forskar- nivå) och 22 personer inom yrkeshögskoleutbildning ([www.scb.se](http://www.scb.se)). De har tidigare kunnat erbjuda högskole/universitetsutbildning i form av ekonomiprogrammet, innan projektet startade. Inom yrkeshögskola har de haft utbildningen som CNC tekniker att erbjuda i sitt ordinarie utbud. De har också erbjudit ett antal kurser inom högskola/ universitet. Campus Vimmerby är en organisation där det arbetar 7 personer. När man beslutade att bli en del av Campus i Småland projektet handlade det om att bygga vidare på tidigare samverkan för att hitta gemensamma arbetssätt för ett utökat, långsiktigt och fördjupat samarbete med universitet/högskolor samt regionens arbetsmarknad. Samt att gemensamt under projekttiden arbeta mot målen om att avtala om 15 nya utbildningsprogram, 15 fristående kurser, 15 nya FoU projekt och 15 nya YH utbildningar.

#### *Tillgång till nya utbildningsmöjligheter?*

I Vimmerby kommun fanns det bland de utbildningsinriktningar som skapades inom projektet en överensstämmelse med kompetensbehoven. Exempel på sådana utbildningar var förskollärare, grundlärare, lärare i fritidshem och redovisningsekonom. Det har i kommunen även visat sig finnas andra behov, som ännu inte tillgodosetts. Det var till exempel sjuksköterskeprogram och tekniskt inriktade högskoleutbildningar. Ett annat behov som uttryckts

i intervjuerna med kommunen var att kunna kompetensutveckla befintlig personal genom kurser, något som är ett fortsatt behov.

Antal tillgängliga utbildningsplatser	2019	2020	2021
Yrkehögskola*	40	53	57
Högskola/universitet program**	20	40	60
Högskola/universitet kurser**	65	65	73

\* 20 platser 2018 \*\* 5 platser 2018 \*\*\* 65 platser 2018

Antal tillgängliga utbildningar	2019	2020	2021
YH-utbildningar	1	3	2
Högskola/universitet	1	2	1
Nya YH-utbildningar	-	1 (Redovisnings-ekonom)	
Nya högskole- och universitetsutbildningar	1 (förskolelärare)	Högskoleingenjör	1 (grundl fritidshem) 1 kurs (bättre lean)

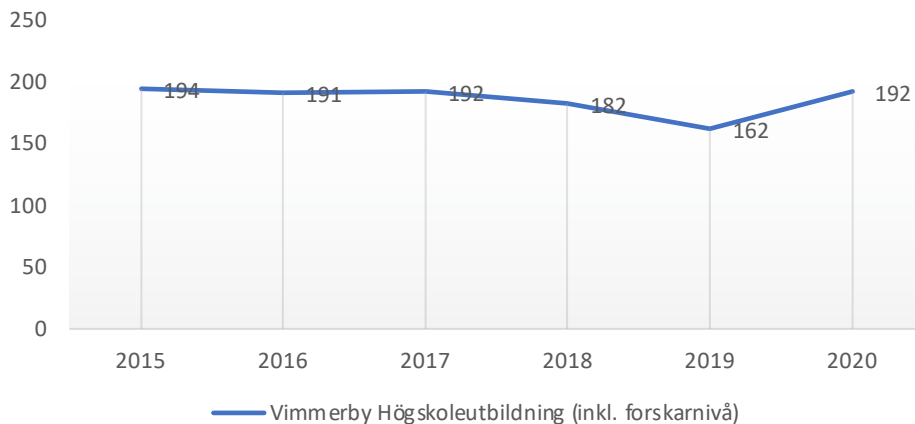
Tabell 8: Vimmerby. Kompetensnivå – utbildningsmöjligheter. Statistik hämtad från campuschef.

Även i Vimmerby kommun så har man kunnat se att det under projektiden funnits möjlighet att erbjuda fler utbildningsplatser totalt sett. Det har även kommit fram några nya inriktningar på utbildningar än man tidigare haft, t.ex. redovisningsekonom och grundlärare i fritidshem. För att skapa en bild över vilken inverkan projektet kan ha haft på tillgången till utbildningsmöjligheter i Vimmerby kommun går det att titta tillbaka på hur utvecklingen har sett ut tidigare. Det visar sig då att det funnits färre utbildningsplatser tidigare, än man nu kan erbjuda. År 2018 fanns det t.ex. 20 platser inom yrkehögskoleutbildningar att erbjuda, medan det år 2021 växt till 57 st. Inom högskola/universitetsprogram har utvecklingen påverkats än mer sett till utveckling över tid. År 2018 fanns det 5 utbildningsplatser att erbjuda, och år 2021 har det ökat till 60.

Samtidigt som utbudet har ökat, har även behovet av högskolekompetens inom många områden ökat i kommunen. Det finns därför även efter projektet ett fortsatt omfattande behov t.ex. inom skola, vård och omsorg samt teknik.

## Hur har studiedeltagandet utvecklats?

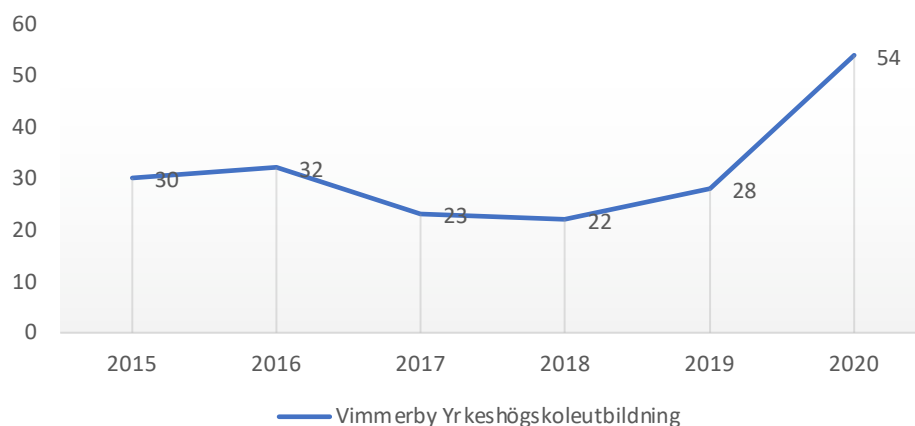
### Studiedeltagande i högskoleutbildning (inkl. forskarnivå) i Vimmerby kommun



Figur 7: Studiedeltagande i högskoleutbildning i Vimmerby kommun över tid (www.scb.se)

Studiedeltagandet i högskoleutbildning i Vimmerby kommun har legat på relativt stabila nivåer, med en dipp med lägre deltagande framförallt under 2019 men även 2018. Nivån som man sedan kommit upp till under 2020 är i stort sett samma som under åren 2015-2018. Det har även i Vimmerby, så som i Hultsfreds kommun, handlat om att bryta en nedåtgående trend. Något som verkar ha skett i och med ökningen av studiedeltagandet under 2020.

### Studiedeltagande inom yrkeshögskoleutbildning i Vimmerby kommun



Figur 8: Studiedeltagande inom yrkeshögskoleutbildning i Vimmerby kommun över tid (www.scb.se)

Inom yrkeshögskola har studiedeltagandet legat mellan 22-30 under åren 2015-2018, för att sedan stiga till 54 personer under 2020. En ökning med 32 personer jämfört med 2018 då projektet startade, vilket kan ses som en god utveckling.

#### *Forskningens inriktning och relevans?*

Forskningsområdena som projektet omfattat upplevs som viktiga utifrån kommunens behov. De ansåg att det var viktiga delar som lyfts i inriktningen på forskningsprojekten, för sin kommun. Det har också här uttryckts en önskan från Vimmerby kommun om att vara än mer involverade och ha en mer aktiv roll i delarna som rör forskning inom CiS 2030. Så även här har intresset för forskning med lokal anknytning snarare ökat under projektiden.

#### *Hur påverkades framtida möjligheter till utbildningssamverkan i Vimmerby?*

De har i Vimmerby kommun också skapats en framtida potential i och med de nya utbildningskontakter de fått under projektiden, samt de nya erfarenheter och lärdomar om utbildnings- och forskningssamverkan som de erövat tack vare sitt deltagande i projektet CiS 2030. Sådana exempel på erfarenheter och lärdomar som är betydelsefulla i det fortsatta arbetet är:

En bättre förståelse för arbetssättet med tillgängliggörandet av högre/eftergymnasial utbildning via lokala campus, en mer utvecklad förmåga att samverka med andra kommuner, kunskaper och insikter om vad rollen som campuschef innebär, vikten av kommunens inre arbete och kommunikation för att kunna arbeta med kompetensförsörjningen gemensamt och slutligen bättre insikter om vad ett lokalt Campus kan spela för roll i den lokala och regionala utvecklingen.

#### *Förtroendet för Campus Vimmerby – en viktig ingrediens i framtida utbildningssamverkan*

Utbildningsanordnarna har fått skatta hur förtroendet ser ut för var och en av de lokala campusen. Förtroendet för Campus Vimmerby hos de utbildningsanordnare som startat utbildningar under projektiden, visade sig vara mycket stort. Även det kan då ses som en viktig nytta med projektet, då det kan utgöra en möjlig grund för samverkan framåt för att fortsatt verka för kompetensförsörjning utifrån kommunens behov.

## **Västerviks kommun**

I Västerviks kommun bor det ca. 36 500 invånare. Även i denna kommun fanns innan projektet ett behov av att höja utbildningsnivån hos befolkningen, ett arbete som pågått en längre tid sedan Campus Västervik startade under sitt dåvarande namn som Högskolecentrum år 1997. Beslutet om att starta projektet Campus i Småland 2030 i samverkan med Hultsfred och Vimmerby handlade om att öka kompetensnivån i regionen både på kort och lång sikt. Genom att uppnå målbilden om att starta eller avtala om 15 högskoleprogram, 15 fristående kurser, 15 FoU projekt samt 15 yrkeshögskoleutbildningar gemensamt i kommunerna Hultsfred, Vimmerby och Västervik. På Campus Västervik har man sedan 2016 kunnat erbjuda flera olika

inriktningar på högskole/universitetsutbildningar så som vård, socialt arbete, projektledning, ledarskap, juridik och teknik. Inom yrkeshögskola har det funnits en sådan sedan tidigare, med tekniskt inriktning. Campus Västervik har ca 25 personer i sin organisation och verksamheten omfattar även en forsknings- och utvecklingsmiljö inför projektets start.

## Tillgång till nya utbildningsmöjligheter?

Antal tillgängliga utbildningar har under projekttiden ökat på Campus Västervik. Det fanns under 2018 (innan projektet startade) 1 yrkeshögskoleutbildning och under 2021 kunde man erbjuda 5 st. Nya yrkeshögskoleutbildningar har tillkommit så som redovisningsekonom, Food & beverage management, lönespecialist och energiingenjör. Även antalet högskole/universitetsutbildningar som kunnat erbjudas har ökat från 4 till 6 program och 8 olika kurser. Nya högskole/universitetsutbildningar har varit maskiningenjör, grundlärare i fritidshem, masterprogram i political science och socialpsykiatrisk vård.

Antalet tillgängliga utbildningsplatser har ökat i Västervik, tack vare att det skapats fler utbildningar att ta del av på Campus Västervik efter projektet jämfört med innan. Utvecklingen av de utbildningsplatser där studenter deltar har här ökat både inom yrkeshögskola och högskola/universitet. Värt att observera är att statistiken nedan handlar om reella studieplatser, dvs. studenter som påbörjat sin utbildning, vilket skiljer sig från hur effekterna redovisats för Hultsfreds och Vimmerbys del. Skulle man räkna antalet erbjudna studieplatser skulle antalet vara högre. Detta var det underlag som togs fram av Campuschef. Eftersom det som har betydelse för utvärderingen är vilken effekt som projektet skapat inom respektive kommun, så är det framförallt förändringar över tid som är intressant att betrakta. Så här har utvecklingen sett ut i Västerviks kommun:

Utbildningsplatser (obs! reella, avser antal som påbörjat studier)	2019	2020	2021
Yrkeshögskola*	54	108	194
Högskola/universitet program**	467	448	460

\* Varierat mellan 0-30 platser 2016-2018 \*\* Varierat mellan 335-443 platser 2016-2018

Figur 9: Antal reella studieplatser på Campus Västervik 2019-2021. Statistik från hämtad campuschef.

Det som kan utläsas i figuren ovan är att det även i Västervik funnits bättre möjligheter att studera inom yrkeshögskola och högskola/universitet under projektet jämfört med innan.

## Hur har studiedeltagandet påverkats?

Studiedeltagandet i kommunen har sett ut på följande sätt, betraktat över en något längre tidsperiod, för att kunna följa utvecklingstrenden och se tendenser till förändringar i trenden under projekttiden.

### Studiedeltagande i högskoleutbildning i Västerviks kommun

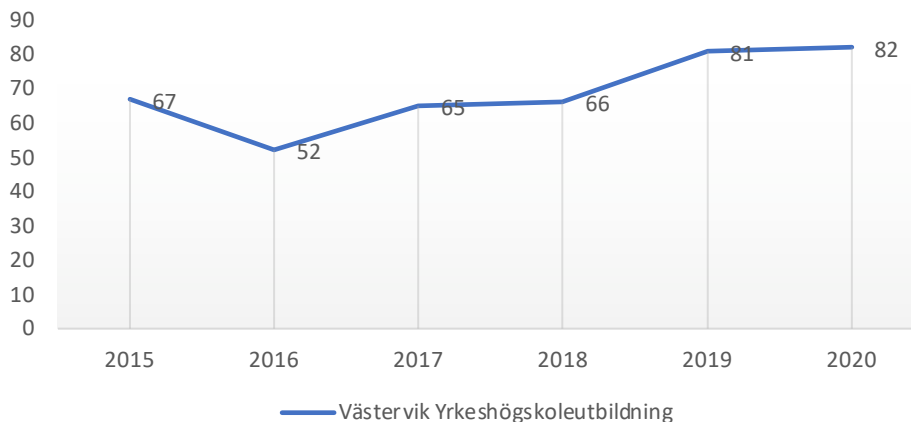


Figur 10: Studiedeltagande i högskoleutbildning i Västerviks kommun över tid (www.scb.se)

Här går att se att det sedan 2015 varit en positiv utveckling i studiedeltagandet i Västerviks kommun, en positiv utveckling som fortsatt även under projekttiden. Takten i utvecklingen har ökat mer mellan 2019-2020 jämfört med tidigare år.

2020 var det 583 kommuninvånare som deltog i högskoleutbildning (inklusive forskarnivå) jämfört med 510 år 2018 innan projektet startade (www.scb.se).

### Studiedeltagande i yrkeshögskoleutbildning i Västerviks kommun



Figur 11: Studiedeltagande i yrkeshögskoleutbildning i Västerviks kommun över tid. (www.scb.se)



Det har inom yrkeshögskola även funnits ett högre studiedeltagande under projekttiden jämfört med tidigare. Även här har det även innan projektet funnits en positiv trend, i att fler deltar i yrkeshögskolestudier i kommunen. Under 2020 var det 82 personer som deltog i yrkeshögskolestudier, jämfört med 66 personer under 2018.

## Forskningens inriktning och relevans

Forskningsprojektets inriktning har alla någon form av relevans till landsbygdskommuners utmaningar, och inriktningen bedöms vara både relevanta och intressanta för kommunen. Det gäller alla tre teman som forskningen fokuserar på: Barns och ungas utbildning, hälsa, livsvillkor på landsbygden; Hållbar kommunal och regional utveckling på landsbygden; Lika vård och samhällsinkludering på landsbygden.

## Hur påverkas framtida möjligheter till utbildningssamverkan i Västervik?

Campus Västervik beskriver att de har bättre framtida förutsättningar nu än innan projektet, tack vare fler kontakter med utbildningsanordnare och nya inriktningar på utbildningar. De har gjort erfarenheter och lärdomar även inom detta campus, men vilka lärdomarna är skiljer sig åt från Hultsfred och Vimmerby kommun. Något som kan ha att göra med de olika utgångslägen respektive Campus haft, när projektet startade. Här, där det fanns en längre erfarenhet av utbildningssamverkan, har det framförallt handlat om erfarenheter och lärdomar i yrkesrollerna som koordinatörer för utbildning och forskning. Det tillsammans med en ny insikt om vilka utbildningsvolymerna det går att uppnå för en kommun som Västervik. En gemensam faktor i lärandet med övriga kommuner är ökad kunskap och erfarenhet om samverkan över kommungränser. Alla dessa erfarenheter och lärdomar var en nytta som upplevts av det gemensamma projektet CiS 2030.

### *Förtroendet för Campus Västervik – en viktig ingrediens i framtida utbildningssamverkan*

Utbildningsanordnarna har fått skatta hur förtroendet ser ut för var och en av de lokala campus som deltagit i projektet. Förtroendet för Campus Västervik hos de utbildningsanordnare som startat utbildningar under projekttiden i samarbete med Campus Västervik, visade sig vara mycket stort eller stort. Även det kan då ses som en viktig nytta med projektet, då det kan utgöra en möjlig grund för utbildningssamverkan framåt.

## Analys

Det går att se tecken på att de tänkta effekterna av projektets insatser faktiskt infaller, och att det blir till nytta för de kommuner som ingått. Det har under projekttiden blivit en större tillgång till eftergymnasial och högre utbildning både när det kommer till omfattning och inriktning, och utbildningar som startat är sådana som kommunerna ser behov av. Kopplingen mellan utbildningsmöjligheter och nytta för kommunerna har att göra med vilken potential

det finns i att höja utbildningsnivån för en kommun. Även om det med största sannolikhet tar längre tid för att se den fulla nyttan och alla effekter som projektet gett upphov till, så tyder utvecklingen på att kommunerna haft en nytta av projektet redan nu.

Hur stor del av en kommuns befolkning som är högutbildade spelar en avgörande roll för kommuners välbefinnande och utveckling enligt forskning internationellt och nationellt (Gråsjö, 2020). Det kan påverka både hälsan hos kommuninvånare, nyföretagandet men även disponibel inkomst. Den ekonomiska tillväxten skapas på flera olika sätt av individer med högskoleutbildning och kan påverka sysselsättning, produktivitet och tillväxt. Hur många av en kommuns invånare som deltar i högskolestudier påverkar utbildningsnivån (Gråsjö, 2020). Därav valdes studiedeltagande och utbildningsmöjligheter ut som ett sätt att bedöma nyttan av projektet, då det går att koppla det till tänkbara nyttoeffekter för en kommun som annars inte har så stor tillgång till högre utbildning utifrån sin geografiska placering i relation till högskolor.

Det har funnits en utveckling mot bättre utbildningsmöjligheter och ökat utbildningsdeltagande i alla kommuner, om än i olika omfattning. Samt en framtida potentiell nytta, som går att realisera om man väljer att fortsätta arbeta med kompetensförsörjningsfrågan i kommunerna även efter projektet har avslutats. Det går att se att nyttan för Västerviks kommun har varit större, när det kommer till den förändrade volymen av studiedeltagande i kommunen samt till antalet nya utbildningar. Värt att notera är då att det för denna kommun fanns ett annat utgångsläge i form av utbildningsmöjligheter redan innan projektet startade. För de andra två kommunerna handlade det om att bryta en negativ trend där deltagandet i studier minskat över tid, en uppgift som kan vara svårare att lösa då det finns s.k. självgenererande effekter inom högre utbildning (Gråsjö, 2020). En kommun som från början har många med hög utbildningsnivå innebär att fler väljer att studera vidare efter gymnasiet. Därefter blir det än fler i kommunen som redan har en högre nivå av högutbildade kommuninvånare osv. Därav är det svårt att utifrån det resultatet dra slutsatser om att nyttan är större för Västerviks kommun. Det kan även ses som raka motsatsen, att nyttan för Hulfsfred och Vimmerbys kommun där projektet kan ha bidragit till att vända trenden, varit större då det kan ha varit svårare att uppnå på egen hand.

I framtagandet av programteorin beskrev projektmedarbetare och projektledaren att det finns en rad omgivande faktorer som har betydelse, när det kommer till att höja kompetensnivån i en kommun. Sådana faktorer som inte direkt går att påverka av projektets aktiviteter och arbetssätt. Den nytta som beskrivits här i utvärderingen, tycks kunna bekräfta den bilden. Det visar sig nämligen att det inte självklart lett till fler utbildningsplatser, för alla kommuner, att delta i projektet. För samtidigt som vissa utbildningar startat, så har andra då avslutats. Så för att till exempel uppnå det resultat i form av fler tillgängliga utbildningar/utbildningsplatser och ett ökat studiedeltagande är det flera faktorer som påverkar det utfallet. Utöver projektets arbetssätt kan det t.ex. påverka vad en utbildningsanordnare har för kvalitéer, arbetssätt och inställning till samverkan, vilka utbildningar som finns tillgängliga i digitala utbildningsfor-

mat, rörlighet och personalförändringar hos utbildningsanordnare, timing, omvärldens engagemang och intresse. Det arbetssätt varje kommun och Campus har, på respektive ort som tar emot överlämningen och ska arbeta med genomförandet av utbildningarna som projektet genererat spelar förstås också roll, till exempel utifrån vilken samverkan med arbetslivet som finns uppbyggd, vilken organisation och personalresurser de har att tillgå, såväl som lokaler och teknik. Även politiken och politikerna som är styrande i kommunen har betydelse.

Det innebär att det är flera olika delar, eller om man vill göra en liknelse vid att lägga ett pussel med hjälp av pusselbitar. Vilket används som metafor för att tydliggöra att varje pusselbit, och hur de kombineras, har betydelse för resultatet. Därför har också varje del en del i ansvaret för vilka effekter som projektet kunnat uppnå: Projektet, respektive campus, och andra omgivande faktorer (se nedan samt bilaga 5).



*Bild 6: Viktiga delar för att samverkan kring utbildning och forskning ska kunna skapas.*

Respektive Campus har i samband med att man valde att delta i projektet också åtagit sig att tillhandahålla förutsättningar i form av teknik, lokaler och personal för att kunna genomföra utbildningar som avtalas om under projektiden. Även där beskriver kommunerna att projektet har bidragit till bättre framtida förutsättningar då man står bättre rustade idag att utbilda studerande/studenter på sitt lokala campus än man gjort tidigare. De upplever att de har bättre förutsättningar nu att möta det behov som finns framöver.

## Utvecklingsområden

### Sammanfattning

- Fortsatt stort behov av kompetensförsörjning
- Högre utbildningsnivå lokalt/regionalt är beroende av många faktorer
- Se så att nya utbildningar som startas upp leder till en verklig utökning av antalet utbildningsplatser
- Fortsatt arbete för att realisera den möjliga framtida nytta som projektet skapat genom att förvalta förtroendekapital, fortsätta kommunernas interna arbete med kompetensförsörjning, skapa en kultur där lärande värdesätts samt ta tillvara på forskningen och den nytta som de kunskaperna kan ge inom respektive kommun.

Antal tillgängliga utbildningar har under projekttiden ökat på Campus Västervik. Det fanns under 2018 (innan projektet startade) 1 yrkeshögskoleutbildning och under 2021 kunde man erbjuda 5 st. Även antalet högskole/universitetsutbildningar som kunnat erbjudas har ökat från 4 till 6 program och 8 olika kurser. Nya yrkeshögskoleutbildningar har tillkommit så som redovisningsekonom, Food & beverage management, lönespecialist och energiingenjör. Nya högskole/universitetsutbildningar har varit maskiningenjör, grundlärare fritidshem, political science och socialpsykiatrisk vård.

Där har då antalet tillgängliga utbildningsplatser ökat, tack vare att det finns fler utbildningar att ta del av på Campus Västervik. Utvecklingen av de utbildningsplatser där studenter deltar har här ökat både inom yrkeshögskola och högskola/universitet. Statistiken nedan handlar alltså om reella studieplatser, dvs. studenter som påbörjat sin utbildning. Skulle man räkna antalet erbjudna studieplatser skulle antalet vara högre.

# ÖVERGRIPANDE SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

## Har arbetsmodellen fungerat så som det var tänkt?

De idéer som funnits om hur en arbetsmodell för att tillgängliggöra högre utbildning och forskning vid lokala Campus bör se ut tycks i stora drag kunna stämma visat utvärderingens resultat. Det går att se att effekter man siktar mot att uppnå blivit verklighet, även innan projektet har avslutats. De delar som var tänkta att ingå i projektet så som inre projektorganisation och projektarbete, samverkan mellan kommuner, utbildnings- och forskningssamverkan samt licentiandforskning i en lokal FoU miljö har alla blivit verklighet under projektets gång. Det har skapats bättre utbildningsmöjligheter i kommunerna, med inriktningar på utbildning och forskning som alla tre kommuner ser behov av mer kunskaper om. Projektet tycks på många sätt ha fungerat som en katalysator i ett långsiktigt och redan pågående arbete med att tillgängliggöra högre utbildning och forskning. Det har byggt vidare på förtroendet för lokala campus hos utbildningsanordnare, skapat fler relationer till utbildningsanordnare och en mötesstruktur för det fortsatta arbetet med att tillgängliggöra eftergymnasial och högre utbildning. Projektet har också lyckats med att skapa goda förutsättningar för licentianders forskning i FoU miljön, ett arbetssätt som varit helt nytt.

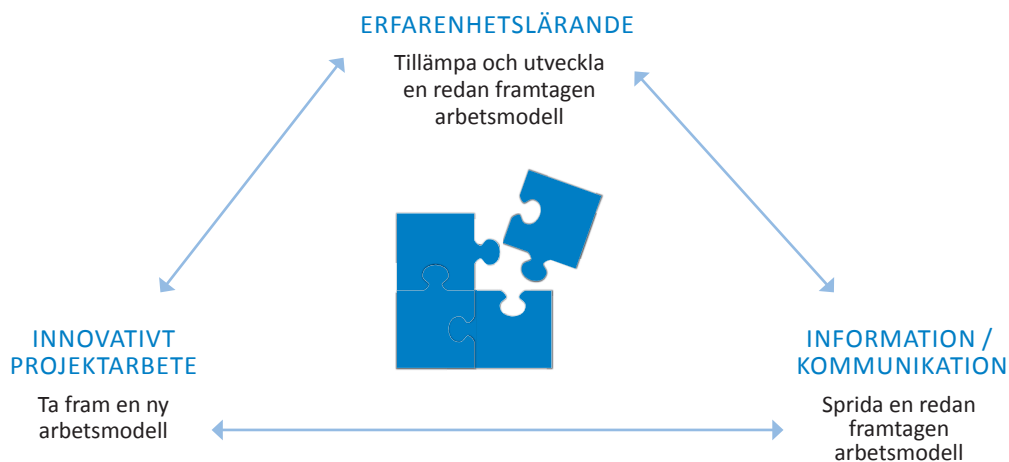
Det framgår också av utvärderingen att projektet varit beroende av flera omgivande faktorer för att lyckas, därmed har det inte gått att säga om projektet hade nått fram till samma resultat utan en samtidig positiv inverkan från omgivande faktorer. Exempelvis intilliggande projekt med liknande syfte, det arbete som föregått projektet, eller utbildningsanordnarnas arbetssätt och inställning till samverkan. Det fanns med andra ord en god grund att stå på, för att lyckas med utbildnings- och forskningssamverkan när projektet startade och genomfördes. Bland annat tack vare respektive campus arbetssätt och lärdomar.

Det har funnits vissa bieffekter av projektet, dvs. sådant som man inte räknat med men som verkar ha haft viss betydelse. En bieffekt har varit att annan utveckling i ordinarie campusverksamhet har fått stå tillbaka. Då det varit oklart vad som kunnat pågå vid sidan av projektet och inte, har projektet på ett sätt tagit över utvecklingen och stått i vägen för andra insatser och samverkanskontakter. Frågetecknet har funnits längs vägen hos ordinarie organisation om vad det innebär att vara med i projektet, och hur projektet skulle samspela med det ordinarie arbetet och arbetssättet. Då det inte fanns en planering för hur projekt och ordinarie verksamhet skulle samspela har det fått skapas under projektets gång. Något som kan bromsa utvecklingen. Bitvis påminner det om en slags konkurrenssituation istället för ett gemensamt utbyte på lika villkor. Det har inte blivit ett ömsesidigt utbyte där ordinarie verksamhet och projekt har kunnat berika och stödja varandra i sina respektive utvecklingsprocesser utan projektet har på något vis tagit över och blivit styrande även i den ordinarie verksamheten.

Komplexiteten i projektet har skapat utmaningar i att hitta gemensam förståelse för arbetet och inneburit utmaningar i information och kommunikation då det blivit svårare att hitta tyd-

lighet och fokus i uppdraget. Det har gjort att tid och kraft har gått åt till att genomföra informationsinsatser och möten i syfte att skapa gemensam förståelse. Trots det har det stundtals varit oklart varför projektet behöver finnas och vad det syftar till, något som dock klarnat allt eftersom projektet har pågått.

Komplexiteten i arbetssättet och arbetets olika delar verkar inte bara komplettera varandra, utan också kunna konkurrera mot varandra i och med den tidsbegränsning som projekttiden haft att utgå ifrån. Utvärderingen visar att komplexiteten i uppdraget kan ha gjort det svårare att identifiera kärnan i projektets uppdrag, och utifrån den strategiskt välja och planera för det arbetssätt som bäst matchar det. Ett exempel är att det inte har varit tydligt i vilken mån det handlat om ett uppdrag att ta fram en helt ny arbetsmodell, eller utveckla ett redan etablerat arbetssätt vidare. Vilket som är kärnan i uppdraget ger olika karaktär på arbetet, det kan till exempel handla om balansen mellan – information/kommunikation – erfarenhetslärande – innovation. Arbetssättet i det inre projektarbetet har framförallt haft innovativa inslag samt bestått av informationsinsatser, det har i mindre utsträckning handlat om att på ett systematiskt sätt fokusera på att lära av tidigare erfarenheter av liknande arbetsprocesser på respektive campus. I detta projekt skulle därför ett stärkande av erfarenhetslärandet kunna ge en bättre utgångspunkt för projektgruppen att nå målen av projektet, eftersom det funnits erfarenhet att samla ihop och systematisera. Modellen nedan är en beskrivning av de olika fokus för projektets uppdrag som varit aktuellt att balansera mellan:



Figur 12: Vad är projektets huvudsakliga uppdrag? Var bör tonvikten vara i projektarbetet, och när, för att nå målen. Olika aspekter av projektets fokus och dess relation till varandra.

Projektledarskapet och det inre projektarbetets innovativa arbetssätt har skapat trivsel, stimulans, och utveckling av arbetet inom projektet. Det innovativa arbetssättet verkar dock ha haft

nackdelar då det till exempel gjort det svårare att planera för hur samspelet mellan projekt och ordinarie verksamhet skulle gå till.

I projektets framtagna arbetsmodell och den samverkan som ingått i den har det både uppstått fler möjligheter till utbildningssamverkan, men även skapat en viss svårighet i samverkan med utbildningsanordnare. I den inledande kontakten med utbildningsanordnare var det positivt att vara tre kommuner med liknande utbildningsbehov som samverkade. Men på lite längre sikt har det varit svårare att vara tre campus som samverkat med utbildningsanordnare gemensamt. Ett exempel är hur det fungerat att leva upp till det som varit en viktig framgångsfaktor för att samverkan mellan Campus och utbildningsanordnare nämligen lyhördhet, lösningsfokus och flexibilitet. Den gemensamma projektorganisationen och dess mötesstrukturer har ibland gjort det svårare för varje Campus att leva upp till dessa viktiga beståndsdelar för samverkan. Man har t.ex. fått kompromissa, avvakta med beslut, eller ändra en inslagen väg för att samverka mellan de tre kommunernas Campus, vilket ibland har gjort det svårare att leva upp till det som utbildningsanordnarna värdesätter. Men tack vare sin storlek på tre kommuner och tre campus samt regional samverkan har man haft större volymer av studerande och studenter att argumentera för, i syfte att skapa incitament för att stärka utbildningsanordnarens att förlägga utbildning i Norra Kalmar län, i kontakter med utbildningsanordnare som samverkanspartners.

Positiva effekter av projektet som kanske inte heller förutsågs i uppstarten av projektet var att respektive kommuns inre arbete med kompetensförsörjning har stärkts och utvecklats under projekttiden. Det har blivit tydligare både vad ett campus kan bidra med, men även skapat fler idéer framåt och framgått att kompetensförsörjning är ett arbete som behöver involvera hela kommunen för att lyckas. Projektets fokus och tydliga målsättning har varit en viktig del i att lyckas, då det skapat drivkraft i arbetet både i projektet, i uppmärksamheten det fått, men även i utvecklingen inom respektive kommun.

Det har skapats många olika lärdomar både om arbetssättet och dess villkor, något som inte var ett uttalat projektmål men som ändå har potential att skapa än mer nytta framåt. Det har funnits ett lärande och ett utbyte utöver det direkta projektarbetet, så på det sättet har nyttan i gemensamt lärande uppfyllts med råge.

Det har inom varje område i projektet visat sig utvecklingsområden att arbeta vidare med. Något som inte alls är förvånande, i ett så komplext arbete som projektet varit. Det hade då varit mer förvånande om det inte visat sig finnas några utvecklingsområden.

## Leder arbetet till de tänkta effekterna?

Arbetet inom CiS 2030 har siktat på att uppnå både ett antal specificerade mål i form av utbildningar och forskningsprojekt som ska avtalas om inom projekttiden, men även mer långsiktiga effekter för att förbättra framtida förutsättningar för utbildning och forskning lokalt och regionalt. Det finns därmed ett värde som projektet har skapat utöver de specifika

målsättningarna och mycket tyder på att arbetet i projektet har haft en påverkan t.ex. på att bygga upp förtroendet för lokala Campus, att lyfta frågan om tillgänglighetsförändring av högre utbildning och forskning och visa på frågans betydelse inom politiken. I projektet har alla campusverksamheter fått tillgång till nya kontakter som både gynnar samverkan lokalt och regionalt. Utbildningsanordnare som man varit direkt beroende av för att kunna leva upp till målbilden. Då det tycks handla om långa utvecklingsprocesser så är det svårt att uttala sig om det enbart är projektets arbete som har lett till effekterna. Det finns dock möjlighet att se de nya kontakterna som projektet har genererat som en dubbel nytta. De har lett till konkreta utbildningsmöjligheter redan under projektet men kan även möjliggöra nya utbildningar i framtiden.

En aspekt som skulle kunna läggas till i arbetsmodellen och arbetssättet i projektet är studenternas roll och perspektiv. Det har visat sig i flera områden som utvärderingen omfattar att studentperspektivet är viktigt för att de effekter som projektet siktar mot att uppnå, ska kunna bli verklighet. Projektet har inte omfattat de studerandes perspektiv. Det har istället arbetats med av varje campus var för sig. Något som till exempel lett till viss konkurrens mellan de campus som ingått i projektet, då samma utbildning tillhandahållits på alla tre campus samtidigt. Vilket lett till att vissa utbildningar inte kunnat starta. De studerande har en direkt inverkan på resultatet och skulle därför kunna införlivas i arbetsmodellen för att förbättra dess potential att än mer leda till de tänkta effekterna.

För att få en bra bild över om de förväntade effekterna uppnåtts behövs en fortsatt uppföljning av kompetensnivåns utveckling i respektive kommun de närmaste åren. Utvärderingen genomfördes innan projektet avslutats, och kunde därför inte fånga upp alla effekter projektet genererat. Tiden som projektet har haft på sig, har återkommande kommenterats under utvärderingen. Där har flera påpekat att det är ett arbete som tar lång tid, att samverka för högre utbildning och forskning. Därför kan det vara viktigt att fånga upp fler effekter av projektet över tid, som ännu inte visat sig.

Det har behövts samverkan med externa parter såsom utbildningsanordnare och lärosäten för att uppnå de tänkta effekterna. Förutom de externa samverkansgrupperna har det under projektets gång också visat sig viktigt att skapa ett utbyte och lärande mellan ordinarie verksamhet och projekt. Då arbetssättet bygger på tidigare erfarenheter av utbildnings- och forskningssamverkan på respektive campus så blev det en viktig del i arbetssättet att skapa gemensamma arbetsgrupper mellan projekt och ordinarie verksamhet.

## Vilket lärande har skett?

Lärandet om utbildnings- och forskningssamverkan har ökat påtagligt för alla tre kommuner. Lärdomarna har bland annat handlat om hur attraktivt det varit för andra, att samverka med dessa lokala Campus. Något som ibland förvånat, är den positiva bilden av projektet som funnits i omvärlden och hos potentiella samverkanspartners. Ett citat som tydliggör detta är:



”Att vi ändå har upplevts som så attraktiva att det är många ändå som vill samverka med oss i olika former”.

En annan lärdom som har gjorts har varit att det är möjligt! Det som gjorts i att skapa en FoU miljö med tillhörande licentiander till exempel, var helt nytt. Det har ändå gått, och gått bra! Något som varit en viktig lärdom både inom projektet och för andra att nu ta del av. Dialog, öppenhet, möten och kontinuerligt utbyte mellan campuschefer har varit viktigt för att skapa lärdomar om arbetssättet, villkoren för det och att ta tillvara på de nuvarande och framtida möjligheter som projektet kan ge. En viktig lärdom som flera uttryckt har varit den tid det tar för att samverka för eftergymnasial och högre utbildning med utbildningsanordnare och den komplexitet som arbetet innebär. Det är en lärdom som både varit viktig och som gjorts under projektiden. Kanske sammanfattas den lärdomen på ett bra sätt med följande citat, om hur det är att arbeta med tillgängliggörande av högre utbildning och forskning:

”Det som kan tyckas enkelt är i själva verket komplext”.

### Pandemins inverkan på projektet

Projektet har pågått mitt under en pandemi, vilket förstås har påverkat arbetssätten och även kan ha påverkat resultaten man uppnått. Inom vissa områden som t.ex. utbildningssamverkan verkar pandemin framförallt ha försvårat att nå målen med projektet. Detta då det handlat mycket om att skapa nya kontakter med utbildningsanordnare. Möjligheten att besöka nya samverkanspartners, lära känna dem och även utvidga kontaktytor och nätverk vid olika konferenser och seminarier har försvårats eftersom sådana tillställningar varit inställda. Inom andra områden har det både underlättat och försvårat måluppfyllelse såväl som arbetssätt, att projektet pågått mitt i en pandemi. För licentiandernas förutsättningar för sin forskning har det både underlättat och försvårat. Till exempel genom att det geografiska avståndets nackdelar kunnat utjämnas då de kunnat delta digitalt i forskningsundervisningen på samma villkor som andra som befunnit sig närmre universiteten/högskolorna de tillhört. Det har också varit en fördel i att fler möten kunnat vara digitala, till exempel möten med handledare. Där har det inte varit ett problem att träffas i de digitala mötesrummen, utan kanske snarare underlättat och minskat på tiden som annars behövt läggas på att resa till och från högskolan/universitetet.

Det inre projektarbetet har påverkats av att det i perioder handlat om att arbeta hemma, på distans, med digitala mötesformer istället för möten mellan människor. En upplevelse hos projektmedarbetarna är att det gjort det svårare att knyta nya kontakter, utvidga nätverk, arbeta med kreativa processer. Det har också inneburit att man fått svårare att skapa delaktighet i möten när man inte kunnat träffas människor emellan. Andra exempel på förändringar i arbetssätt under pandemin var att planerade aktiviteter har fått ändras eller ställas in, till exempel seminarier, föreläsningar, och mässor av olika slag.

## Utvärderingens genomförande och användbarhet

Utvärderingen har genomförts av en intern utvärderare, något som gjort det möjligt att följa projektet på nära håll, få en god inblick i arbetssättet och arbeta processinriktat med att identifiera utvärderingsfrågor såväl som att återföra utvärderingens resultat. Det är dock inte ett enkelt uppdrag att genomföra en intern utvärdering, till exempel när det kommer till etiska frågeställningar som konfidentialitet. Utvärderingen har strävat efter att ge en balanserad bild av både styrkor och utvecklingsområden, därför nämns både och i utvärderingens resultat. Det kan också ge lärdomar för andra, att ta del av både vad som fungerat och inte.

Projektet som utvärderats här är komplext och påverkas av både projektets eget arbete såväl som omgivande faktorer. Det är därför värt att nämna att det går att dra lärdom av arbetet och dess resultat, men att det kan vara viktigt att anpassa arbetssättet efter sin egen unika kontext – i den mån det finns de som vill skapa liknande projekt. Till exempel kan arbetsmarknadens behov se olika ut i andra delar av landet, och de villkor som avgör samverkan med arbetslivet. En viktig del att ta hänsyn till för att kunna lyckas med utbildnings- och forskningssamverkan. Det går att använda utvärderingen för att se hur det fungerat i just detta projekt, i denna kontext, i den tid som det genomförts. Men det går inte att dra generella slutsatser om hur ett liknande projekt skulle kunna fungera, i ett annat sammanhang, med andra omgivande faktorer eller i en annan tid.

En extern utvärderare hade kunnat ha en mer objektiv roll i utvärderingen, än den intern utvärderare kan ha. Det som var syftet med utvärderingen har varit att skapa lärdomar om arbetssättet. Något som kan ha gynnats av att ha en intern utvärderare som haft goda möjligheter att både ge delaktighet i utvärderingsprocessen och att delge resultat successivt allt efter som de framträder. Det hade varit betydligt svårare om syftet med utvärderingen haft en mer granskande roll, i att avgöra projektets måluppfyllelse eller liknande. Upplevelsen är nu att det varit givande att ha en intern utvärderare, utifrån det syfte som funnits med utvärderingen. Utvärderingen har omfattat delar av arbetssättet, men inte alla delar av den komplexa insatsen. Det har inte heller gått att omfatta alla effekter eller lärdomar, då utvärderingen genomförts under tiden projektet pågick. Fler saker kan visa sig efter projektet avslutats, som då inte beskrivits i den här utvärderingen. Det är en begränsning som finns i utvärderingen, som kan vara viktig att ha i åtanke när man tar del av den.

## Validitet och reliabilitet

Är resultaten som presenteras i utvärderingen trovärdiga? En viktig fråga att ställa sig för att värdera innehållet i utvärderingen, såväl som dess slutsatser.

Utvärderingen är en totalundersökning, där alla som haft en funktion i anslutning till det som undersökts i intervjuer eller frågeformulär fått möjlighet att delge sina upplevelser. Det har inte skett något urval, något som talar för att det som presenterats som utvärderingens resultat är tillförlitligt. Det finns i vissa delar ett bortfall i antalet som svarat på frågeformulär,

framförallt när det kommer till svar från externa utbildningsanordnare och handledare. Fem av nio tillfrågade utbildningsanordnare svarade på det frågeformuläret som fokuserade på utbildningssamverkan, och alla tillfrågade koordinators/kontaktpersoner på lokala campus svarade. En genomgång av bortfallet visade att det inte var en specifik utbildningsform som fallit bort, utan både kurser, yrkeshögskole- och högskoleprogram var representerade bland svaren. Det var mest praktiska omständigheter som verkar ha varit orsaken till att alla svar inte inkommit, till exempel att tillfrågad person inte varit i arbete under tiden som frågeformuläret distribuerades och samlades in. Frågeformulären till handledare var det 8 av 12 som besvarade, och 7 av 8 licentiander. Alla intervjuer har kunnat genomföras så som det var tänkt, och ingen har avböjt att medverka. Vid några tillfällen har kompletterande intervjuer hållits, för att fördjupa någon fråga som varit oklar.

En annan aspekt av tillförlitligheten i utvärderingen har varit att det under hela processen funnits med en extern handledare med vetenskaplig kompetens, från design till genomförande, presentation och rapportskrivande. Det har där funnits goda möjligheter för den interna utvärderaren att ta hjälp av någon utomstående, för att forma utvärderingens design, genomförande, och presentationen av resultaten.

En kommunikativ validering har gjorts då resultaten som utvärderingen kommit fram till har presenterats för berörda kontinuerligt, med möjlighet att komma med invändningar eller justeringar i de fall de upplevts att det har behövts. Feedbacken från informanterna har visat på att de har känt igen sig i utvärderingens resultat. Det har i metoden förekommit både intervjuer och frågeformulär, som mer fokuserat på subjektiva upplevelser hos berörda, och mer objektiva resultat i form av beskrivande statistik. En styrka med utvärderingen är att båda dessa sätt att betrakta resultatet har överensstämmt med varandra och bekräftat bilden. Triangulering har varit ytterligare något som använts för att skapa trovärdighet och tillförlitlighet i utvärderingen. Där har samma frågor ställts till olika grupper eller personer för att skapa tillförlitlighet till resultatet. Två exempel på triangulering är att det i undersökningen av hur FoU miljön med tillhörande licentiander fungerat ställts samma frågor till handledare och licentiander. Liknande frågor har även ställts till projektmedarbetare som arbetat med det området och med personal i ordinarie verksamhet. Det har då visat sig att det funnits skillnader i nyanser och djup i beskrivningarna men i stort har dessa grupper bekräftat varandras beskrivningar av de fenomen som undersökts.

Det har förekommit tolkningar av resultaten, till exempel i analysavsnitten där utvärderingens resultat ställts i relation till vad som bedömts vara relevanta teorier. Det går naturligtvis att göra andra tolkningar av resultaten än de som gjorts här. Men urvalet av teorier och tidigare forskning har gjorts utifrån vad arbetssättet handlat om och som ett sätt att stärka programteorin som projektet beskrivit sitt arbetssätt utifrån. Andra teoretiska referensramar skulle kunna skapa ett annat fokus på analysen, men då resultaten presenteras såväl som analyser går det att som läsare göra sig en bild av tillsammans eller var för sig. Att programteori använts som utvärderingsmodell och att resultatet av utvärderingen presenteras tillsammans

med beskrivningar av arbetssättet gör det också möjligt för läsaren att se i vilken mån det går att överföra resultaten av utvärderingen till sin egen kontext.

## Rekommendationer framåt

- Addera studentperspektivet i arbetsmodellen
- Långsiktighet i arbetet med kompetensförsörjning
- Fortsätta använda stimulerande målbilder som skapar engagemang och drivkraft

En rekommendation framåt eller till liknande insatser kan vara att inkludera studentperspektivet i det gemensamma arbetet med liknande projekt. Det har en avgörande roll i om de effekter man tänkt sig kan uppnås. Det har under projektet visat sig att värdefulla erfarenheter och lärdomar kan skapas när respektive campus arbetar tillsammans och delar erfarenheter och lärdomar på ett öppet sätt, t.ex. om vad som är framgångsrika sätt att arbeta. Studentperspektivet är en nyckelfaktor för att upp nå de tänkta effekterna – som inte beskrivits som en del i projektet och som skulle kunna läggas till i programteorin.

Långsiktigheten är en viktig del i kompetensförsörjningsarbetet. Det handlar om ett strategiskt planeringsarbete som tar lång tid! Det har visat sig i utvärderingen upprepade gånger under de intervjuer och frågor som ställts i utvärderingen, att många varit överens om att tre år kan ha varit en alltför kort tid för att uppnå målen och ta tillvara på nyttan med projektet. Flera av aktiviteterna som initierats behövde fortgå utanför projekttiden och därför ha en planering utöver projektets insats. Det har visat sig vara svårt att hinna uppnå projektmålen under den tiden som projektet pågått, särskilt eftersom uppstarten av projektet blev utdragen, att det är flera faktorer som behöver sammanfalla för att kunna uppnå målen, och den påverkan som pandemin har haft på projektet.

Målbilden för projektet visade sig ha en särskild betydelse – både för varje Campus och i deras samverkan med externa parter. Samverkan mellan dessa tre kommuner har pågått över en längre tid, utan en lika tydlig målbild. Målbilden har enat och skapat drivkraft i projektet såväl som i varje kommuns inre arbete med kompetensförsörjningsfrågorna.

En rekommendation framåt är därför att skapa en målbild och vision för varje campus och gemensamt om man har för avsikt att samverka i liknande frågor.

”En lärdom är att en tydlig målbild och vision bidrar till hög genomförandegrad och engagemang”

Går det då att göra verklighet av visioner om högre utbildning och forskning vid lokala campus? Projektet har fokuserat på att hitta arbetssätt för att göra det möjligt, att visionerna om att det ska kunna finnas högre utbildning och forskning på landsbygden såväl som i städer nära universitet och högskolor ska kunna bli verklighet. Även om det i verkligheten visat sig finnas vissa utvecklingsområden, så har projektet visat att detta inte bara är möjligt – det är möjligt att göra det riktigt bra tillsammans med sina samverkanspartners.

## REFERENSER

- Björkum, K., Björnsson, E., Engström, J., Nilsson, E. (2021). *Ökad tillgång till högre utbildning och forskning i norra Kalmar län – en arbetsmodell för projektet Campus i Småland 2030*. Västerвик: Campus i Småland.
- Denti, L. Hemlin, S. Tengblad, S. (2013) Rätt ledarskap gynnar innovativt arbete. I Kreuger, M., Crevani, L. Larsen, K. (red) *Leda mot det nya, en forskningsantologi om chefskap och innovation*. Stockholm: Vinnova, ss. 13-25.
- Ekonomistyrningsverket (2012). *Programteori och verksamhetslogik – ett metodstöd för regeringskansliet*. Rapport 2012:43
- Eriksson, M. & Hedman, L. (2020). *Kunskaps och kompetensinventering. Utvärdering av inventeringens genomförande*. Utvärderingsrapport 2020:1. Västerвик: Campus Västerвик FoU.
- Fred, M. (2013). Programteoretiskt lärande. Hur kan programteori underlätta användning och lärande av utvärdering? *Arbetsliv, forskning och utvärdering*. Malmö högskola, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering. Nr 1.
- Gråsjö, U (2020) Effekter av högre utbildning på regional utveckling. Delrapport WP4 inom K3 projektet Nya vägar.
- Hultman, I (2014). *Projektledarskapsstilens betydelse för framgångsrikt innovationsprojekt*. D- uppsats, Karlstad Business School.
- Högskolan i Skövde, 2019. *Doktorandspegeln*. Sammanställning av resultat från enkäter utskickade till doktorander och handledare vid Högskolan i Skövde
- Karlsson, O. (1999) Utvärdering mer än metod.
- Kezar, A. Redesigning for collaboration within higher education institutions: An exploration into the Developmental Process. *Research in higher education*. Vol 46, Nr 7; 2005.
- Kvale, S. Brinkman, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Mattisson, O. Thomasson, A. (2019). *Interkommunal samverkan – en kunskapsöversikt*. Stockholm: Kommunutredningen
- McLaughlin, J.A. Jordan, G.B. (1999) Logic models: a tool for telling you program's performance story. *Evaluation and program planning*. Nr 2, s. 65-72.
- Nilsson, L. & Sorbring, E. (2019) *Samverkansforskning – att främja barns och ungas välfärd*. (red) Stockholm: Liber.
- Scherp, H-Å. & Scherp, G-B. (2007) *Lärande och skolutveckling. Ledarskap för demokrati och meningsskapande*. Karlstad: Karlstad Universitets studier.

Sorbring, E. (2021). *Licentiandmiljön – första året. Välfärd, social innovation och hållbarhet på Landsbygden*. Projekt rapport 2021:1. Västervik: Campus Västervik

Vedung, E. (1998) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2020). *Metoder för att analysera samverkan och samhällspåverkan. En introduktion till fallstudier*.

Vetenskapsrådet (2020) <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [201021]

Zimmerman, B. Hayday, B. (1999) A Board's Journey into Complexity Science: Lessons from (and for) Staff and Board members. *Group decisions and negotiation*, nr 8, s. 281-303.

Universitetskanslerämbetet (UKÄ) (2016) Doktorandspegl. En enkät om doktorandernas studiesituation. Rapport 2016:18

www.scb.se <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och-forskning/befolkningens-utbildning/befolkningens-studiedeltagande/> hämtat 20211215

# BILAGOR

## Bilaga 1

### Roller i anslutning till projektet

*Campuschefer:* Alla tre campuschefer har haft en roll i att förankra projektet på respektive Campus, fånga upp frågor som kan dyka upp under projektets gång och bidra med sitt/sina specifika perspektiv på behov av utbildning. De har också ansvaret för att utbildningarna förankrades i det lokala arbetslivet och för genomförandet av utbildningarna som projektet genererat. Både vad gäller teknik, lokaler, personal och stöd till studerande.

*Forskningssamordnare:* Var en del av den ordinarie organisationen på Campus Västervik och i den rollen varit involverad i delar som berör forskningsutveckling inom projektet. Fungerat som en brygga mellan ordinarie verksamhet och projekt både med att bidra med erfarenheter och kunskap, kontakter med olika universitet och högskolor men även verkat för att projektets arbete skulle gå i samma riktning som forsknings och utvecklingsmiljön i stort. Har haft i uppgift att skapa praktiska och organisatoriska förutsättningar för licentianderna i den befintliga FoU miljön (Forsknings- och utvecklingsmiljön).

*Vetenskaplig ledare:* En roll med fokus på samverkan med universitet och högskolor när det gäller FoU projekt och licentiandmiljön. Den vetenskapliga ledaren, som själv är professor, har fungerat som en länk mellan akademien och Campus Västervik. Utifrån kunskap om akademiska strukturer och processer, nätverk och en egen organisatorisk tillhörighet på en högskola verkat för att öppna dörrar för samverkan. Länkat samman verksamheters behov av kunskap med inriktningen på forskningen, och hitta intressanta forskare att samverka med. Startat upp licentiandernas forskning inom den befintliga FoU miljön på Campus Västervik men även haft en kunskapsförmedlande roll t.ex. via konferenser. Bidragit i att utveckla och stärka det akademiska/vetenskapliga perspektivet på Campus Västervik till exempel genom att kvalitetssäkra rapporter och vetenskapliga metoder.

*Kontaktperson/utbildningskoordinator:* Personer på respektive campus som efter en utbildning avtalats fått en överlämning av utbildningskoordinatorerna i projektet, och arbetat med genomförandet av utbildningarna. T.ex. när det handlar om teknik och lokaler. Dessa funktioner har också arbetat med förankringen av utbildningar i det lokala arbetslivet omkring varje lokalt campus.

*Gästprofessor:* Har bland annat arbetat med att fördjupa samarbetet med akademien och tillverkningsindustrin kring behov av kunskapsutveckling.

## Bilaga 2

### Programteori: Utbildningssamverkan och projektarbete

#### RESURSER/FÖRUTSÄTTNINGAR

#### AKTIVITETER

Utbildningssamverkan

Projektorganisation

Bygga förtroende

Tidigare erfarenheter, lärdomar, etablerat nätverk med samverkansytor, arbetssätt och kontakter hos Campus Västervik, Campus Hultsfred och Campus Västervik.

Tidigare förtroendekapital för Campus Västervik hos utbildningssamordnare och andra aktörer.

*Utbildningsteam för all eftergymnasial utbildning*  
Utbildningskoordinator  
Högre utbildning  
Utbildningskoordinator  
Yrkeshögskola

Utvecklingsresurser – Pengar som kan användas för gemensam planering av högre utbildning tillsammans med högskolor/universitet

Projektledare och ett utvecklings-/processinriktat projektledarskap

Behovsstyrd dynamisk projektorganisation

Tydliggörande av förväntningar och roller i projektorganisationen

Referensgrupp campuschefer

Projektgrupp CiS

Befintliga företag och händelser på lokal arbetsmarknad

Tillräckligt projektmedel i relation till avsedda projektmål  
Kommunikatör

Identifiera möjliga och urskilja lämpliga samverkanspartners bland utbildningsanordnare genom nätverk, omvärldsbevakning, internet, NITUS-dagar, konferenser.

Dialog med utbildningsanordnare, formella och informella möten.

Nära utbyte och samarbete mellan utbildningskoordinatorer i form av formella och informella möten, utbyte av erfarenheter, gemensamma reflektioner och uthållighet i idéer och arbetssätt

Matchningsprocess med olika utbildningsanordnare utifrån identifierat utbildningsbehov i relation till arbetssätt och utbud

Besök på högskolor/universitet

Skriva avtal och avtalsförklaringar

Inledande planering/förarbete på högskolor/universitet för platsförlagd utbildning på lokala campus

Rekrytering av kompetenta medarbetare med intresse, vilja och fallenhet för uppdraget som utbildningskoordinator

Referensgruppsmöten

Projektmöten

Behovsinventering: Workshop för att identifiera behov av kompetensutveckling/kompetenshöjning hos privata och offentliga arbetsgivare

Gemensamma arbetsmöten på tre lokala campus för lokal implementering

Ta emot studiebesök

Workshop med projektledning, referensgrupp och projektgrupp angående kommunikationsstrategi

Framtagande av informationsmaterial om Campus Västervik och Campus i Småland-projektet

Kunskapsspridning i form av anordnande av workshops och skriftlig rapportering/dokumentation



PRODUKTER/UTFALL

KORTSIKTIGA EFFEKTER

LÅNGSIKTIGA EFFEKTER

Nya kontakter genereras via möten

Avsiktsförklaringar och avtalskrivning om YH-utbildning och högskola/universitets-utbildningar på Campus Västervik, Campus Hultsfred och Campus Vimmerby.

*Målsättning*

15 YH-program, 15 Högskola/universitets-utbildningar, 15 fristående kurser inom YH/Högskola/universitet

Samverkan utbildningsanordnare om att arbeta med platsförlagd utbildning på lokala campus



Lokal implementering – förutsättningar att genomföra utbildningar på respektive campus

Samordning av projektets insatser som helhet, gemensam planering, erfarenhetsutbyte, bollplank till varandra

Insikt om behov av kompetensutveckling på lokal/regional arbetsmarknad

Avsiktsförklaringar och kontakter med lokalt och regionalt näringsliv

Trygghet i projektarbetet



Påverkansarbete

Kommunikationsplan inkl. kommunikationsstrategi

Skriftliga rapporter; halvtidssammanfattning, behovsinventering, utvärdering

Behovsinventering

Halvtidssammanfattning

Utvärdering

Fånga upp andra behov av samverkan, till exempel gällande forskning

Identifiera strategiska och gemensamma vinster med samverkan mellan högskolor/universitet och lokala campus

Argument för samverkan uppåt i utbildningssystemet

Individer får bättre möjligheter att utbilda sig

Tillgång till högre utbildning lokalt/regionalt



Respektive campus kan fortsätta bygga sin verksamhet utifrån respektive kommuns förutsättningar och politiska vilja

Påbörja planering för struktur på samverkan med näringsliv



Legitimitet och trovärdighet

Publicitet

Stärkt varumärke för lokala campus

Ökat förtroende för Campus Västervik som projektägare

Ta tillvara på lärdomar i arbetssätt

Ökade möjligheter att använda befintligt statsstöd för universitet/högskoleutbildningar på lokala campus

Högskolor/universitet får nya kunskaper om hur utbildning kan bedrivas och landets behov som helhet

Mer positiv syn på utbildningssamverkan – decentraliserad utbildning

Högskolor/universitet får breddad rekrytering av studenter

Fler YH-anordnare som önskar samarbete

Högre utbildningsnivå lokalt/regionalt

Arbetslivet får ökad tillgång till kompetent personal



Bygga upp långsiktigt hållbara samverkansformer på respektive campus och i relation till utbildningsanordnare



Legitimitet och trovärdighet

Fler utbildningsanordnare som önskar samarbete/samverkan

Ökat förtroende för respektive campus verksamhet

Ökad benägenhet att vända sig till Campus Västervik, Vimmerby och Hultsfred i andra aktuella frågor, t ex. forskningsbehov

Politisk vilja att fortsätta utveckla respektive campus verksamheter och bygga starka fundament för utvecklingsarbete i framtiden

## Bilaga 3

### Programteori: Forskningsamverkan

#### RESURSER/FÖRUTSÄTTNINGAR

#### AKTIVITETER

Campus Västerviks befintliga FoU-miljö, tidigare erfarenheter av FoU arbete och relevanta nätverk

Behovsinventering

Forskningskoordinator (se även projektarbete)

Vetenskaplig ledare (se även projektarbete)

Externt finansierat stöd t. ex. i form av medel till licentiander, handledning forskningsutveckling

Licentiander med lokal förankring (se även projektarbete)

Söka och få externa medel till FoU-projekt och forskning (minst motsvarande 2 licentiantjänster i kombination med egenfinansiering)

Matchmaking mellan forskare och lokalt förankrade behov – hålla i kontakter över tid

Samverkansforskning och FoU-projekt utifrån lokala och regionala behov med offentliga och privata aktörer, t. ex. tillverkande industri

Forskning utifrån lokala/regionala behov med offentliga och privata aktörer t. ex. tillverkande industri

Sprida kännedom om FoU-projekt – arrangera seminarier/föreläsningar lokalt, dokumentation, publicering

## PRODUKTER/UTFALL

Mål: 15 FoU-projekt

FoU-miljö förlagd på Campus Väster-  
vik med tillhörande licentiander

Licentiander som driver projekt med  
lokal/regional förankring

Tillgänglig handledarkompetens

Vetenskapliga artiklar, populärveten-  
skapliga rapporter, tidningsartiklar i  
lokaltidning, avhandlingar, presenta-  
tioner, kunskapsammansättningar

## KORTSIKTIGA EFFEKTER

Ökad förståelse:

- För samverkansforskning
- Mellan två olika världar, aka-  
demi och verksamhet
- För forskningsprojektens  
betydelse lokalt

Ökade kunskaper:

- Om att bedriva forskning
- Kunskapsutbyte  
akademi - verksamhet

Resultat av forskning och  
FoU-projekt som är direkt  
handlingsbara och kan leda till  
verksamhetsutveckling hos sam-  
verkande företag och organisa-  
tioner samt Campys Västervik,  
Vimmerby och Hultsfred

Legitimitet för licentiandernas  
forskning

## LÅNGSIKTIGA EFFEKTER

Ökade kunskaper och kännedom i  
regionen om regionala utvecklings-  
behov och utvecklingsfrågor

Spridning av forskningens resultat  
till andra landsbygdsregioner

Ökad kunskap om hållbara lands-  
bygder via egen och nationellt  
attraherad kompetens

## Bilaga 4

### Beskrivning av mötesformer mellan projekt och ordinarie verksamhet

*Personaldagar:* Syftet med dessa dagar där alla campusmedarbetare på alla tre campus inklusive campuschefer bjöds in var att dela information till samtliga personer på respektive campus om hur det går i projektet och de steg man tagit mot att nå målen. Samt vad det kunde innebära för respektive campus och hur man skulle kunna samarbeta. Ett forum som baserats mycket på informations-spridning på storgruppsmöten med det fanns även möjlighet att ställa frågor och diskutera.

*YH arbetsgrupp (Yrkeshögskolearbetsgrupp):* Alla personer som jobbade med yrkeshögskola på alla tre campus deltog utifrån syftet att främja samverkan mellan de tre campusen i frågor som rörde just yrkeshögskola. De arbetade då tillsammans med planering, kontakter med arbetslivet och med yrkeshögskoleanordnare, samt fördelade arbetsinsatser mellan sig. Ambitionen var att göra Campus i Småland till en gemensam samverkansaktör för utbildningsanordnare. Därför behövde de kommunicera kring det interna arbetet och hitta en struktur för att dela arbetsmaterial och dokument mellan sig.

*Utbildningsmöte:* Mötesform på Campus Västervik där alla som arbetade med utbildning möttes för att identifiera och diskutera beröringspunkter inom området utbildning. Mötestid var ca 1,5 h varannan vecka.

*FoU avstämning:* En mötesform mellan forskningssamordnare och FoU koordinators. Syftet var löpande avstämningar, nulägesuppdateringar och informationsutbyten till exempel om FoU projekt, licentiandmiljön, tillgängliggörande av forskning och långsiktiga strukturer för samverkan. Att planera genomförandet av praktiska arbetet i projektet och i ordinarie FoU arbete.

*Licentiandmöte:* Ett möte där alla licentiander träffas tillsammans med vetenskaplig ledare, forskningssamordnare och FoU koordinators. Syftet var avstämning både för att licentianderna skulle få information om verksamhetsnära frågor som rörde forskningsmiljön och Campus Västervik och i form av presentationsseminarium där man presenterat, diskuterat och utbytt erfarenheter och kunskaper som rör forskningen.

*FoU möten inkl. vetenskaplig ledare:* Forskningssamordnare, vetenskaplig ledare och Forsknings- och utvecklingskoordinator träffades för att stämma av arbetet kring forskning och utveckling gemensamt.

*Kommunikationsavstämning:* Möte som hållits vid behov i form av avstämningar i samband med personaldagar i gemensamma frågor kring extern kommunikation och pressmeddelanden. Här ingick kommunikatör i projektet och medarbetare som arbetar med eller representerar kommunikationsarbetet på alla tre campus.

## Bilaga 5

### Omgivande faktorer

#### *Omgivande faktorer utbildningssamverkan*

- Yttre styrning/förändringstryck från Yrkeshögskolemyndigheten -råd och rekommendationer inför ansökningar
- Utbildningsanordnares önskemål och behov av satellitorter inom yrkeshögskola
- Ersättningsystemen som yrkeshögskola och universitet/högskolor har – och skillnaderna däremellan
- Gynnsamma förutsättningar för digitala utbildningsformat
- Coronapandemin
- Timing – att flera gynnsamma faktorer för utbildningssamverkan inträffar i en logisk följd som öppnar upp för nya samverkansparter men även främjar möjligheterna i redan etablerade kontakter och nätverk
- Inställningen till samverkan både i ledningen och i organisationen på olika högskolor och universitet
- Intern organisation på högskolor och universitet
- Omvärldens engagemang och intresse för utbildning t.ex. politiskt och massmedialt. Här kan en positiv spiral skapas som gynnar utvecklingen av utbildningssamverkan
- Respektive utbildningsanordnares kvalitéer och arbetssätt
- Rörlighet och personalförändringar både hos samverkande kommuner men även hos utbildningsanordnare har stor betydelse, samverkan är i många fall personbunden och påverkas av vem som innehar en viss tjänst

#### *Omgivande faktorer forskningssamverkan*

- Coronapandemin – påverkan på arbetssättet i projektet, genomförande av empirisk datainsamling i forskning och FoU projekt, såväl som forskningens fokus.
- Lokal kontext där samma människor möts i flera olika roller och sammanhang
- Forskningspropositionen 2016/17:50. Gav bättre förutsättningar för samverkansforskning



VÄSTERVIKS  
KOMMUN



HULTSFREDS  
KOMMUN



Vimmerby  
kommun



Region Kalmar län

Tjustbygdens  
Sparbank



Vimmerby Sparbank



Projektet Campus i Småland 2030 ägs och drivs av Campus Västervik/Västerviks kommun.  
Projektet finansieras av Västerviks kommun, Hulfsfreds kommun, Vimmerby kommun,  
Region Kalmar län, Sparbanksstiftelsen Tjustbygden och Sparbanksstiftelsen Vimmerby.