

# Beskrivning av KK-miljöprogrammet



### **Om KK-stiftelsen**

KK-stiftelsens uppdrag är att stärka Sveriges konkurrenskraft. Vi finansierar projekt vid landets högskolor och nya universitet med målet att dessa ska bygga kompletta, och internationellt konkurrenskraftiga, forsknings- och utbildningsmiljöer inom prioriterade områden. Projekten ska bedrivas i samproduktion med näringslivet, då utbyte mellan akademi och företag är avgörande för Sveriges konkurrenskraft.

# Programmets syfte och mål

## Syfte

KK-miljöprogrammet ska understödja strategisk utveckling och profilering av lärosäten. Programmet ger ledningen vid ett lärosäte ett verktyg för att långsiktigt och strukturerat driva en utvecklingsprocess inom en definierad del av verksamheten. Inom ramen för lärosätets övergripande profil kan utvalda forsknings- och utbildningsmiljöer stärkas och profileras.

## Mål för programmet

De lärosäten som genomfört programmet ska ha tydliggjort sin övergripande profilering och inom utvalda områden ha utvecklat kompletta akademiska miljöer med en tydlig egen profil, ökat vetenskapligt genomslag och utvecklad samproduktionsförmåga.

Målet är att utveckla lärosäten

- med en stark och bärkraftig forsknings- och utbildningsverksamhet baserad på samproduktion inom tydligt definierad profil/profiler,
- som är erkända inom sina respektive områden, så att de kan attrahera en ökande andel extern finansiering,
- som kan rekrytera framgångsrika forskare och duktiga studenter,
- som är en attraktiv samarbetspartner för de företag som lärosätena definierar som strategiska partners,
- som har etablerat en stabil och erkänd ställning inom den svenska och på sikt den europeiska universitetssektorn,
- som på ett långsiktigt och strukturerat sätt bidrar med ny kunskap och kompetensutveckling till gagn för näringslivets utveckling regionalt och nationellt.

## Förväntad förmåga hos enskilda KK-miljöer

En utvecklad KK-miljö bör karaktäriseras av

- tydligt ledarskap och tydliga ledningsstrukturer, såväl på övergripande lärosättesnivå som inom den specifika KK-miljön,
- utveckling enligt en tydlig strategisk plan som utgår från respektive lärosättes förutsättningar,
- väl fungerande samverkan på ett strategiskt plan med parter inom näringslivet,
- profilering av verksamheten i samverkan med strategiskt valda externa parter inom akademi respektive näringsliv,
- väl fungerande processer för intern styrning av resurser och mandat,
- ett väl fungerande kvalitetssäkringssystem som stödjer strategiutveckling tillsammans med näringslivspartners, kvalitetssäkring av enskilda insatser genom extern vetenskaplig expertis och systematisk uppföljning i relation till strategi,
- att den vetenskapliga kvaliteten stärks inom utvalda profilområden,
- integrerade forsknings- och utbildningsmiljöer där forskning och utbildning sker i tydlig samverkan,
- att forskning och utbildning på avancerad nivå bedrivs i samproduktion och gemensamt med företagspartners.

## KK-miljöprogrammets grunddrag

KK-miljöprogrammet är inte ett ”program” i vanlig mening. Det är i första hand ett verktyg för profilering och verksamhetsutveckling som riktas direkt till ledningarna för högskolor och nya universitet. KK-stiftelsen gör genom programmet ett 10-årigt åtagande att stödja lärosätesledningar som aktivt vill arbeta med att profilera och stärka sin forskning och sin utbildning på avancerad nivå.

För lärosätet innebär en KK-miljö ett omfattande och långsiktigt förändringsprojekt. Lärosätet ska definiera vision och mål för verksamheten inom KK-miljön och involvera externa samarbetspartners. Under programtiden har lärosätet sedan ansvar för att driva utvecklingen enligt vald strategi och fortlöpande följa upp och bedöma hur arbetet framskrider.

Grundläggande i programmet är att lärosätet har ansvaret för kvalitetssäkring av verksamheten inom KK-miljön. Kvalitetssäkringssystemet omfattar kvalitetssäkring av planerade insatser, men också förmåga till strategisk inriktning av verksamheten samt uppföljning och intern kontroll.

Lärosätet ska årligen i en verksamhetsplan presentera och motivera den samlade verksamheten inom KK-miljön och kan i anslutning till detta söka finansiering hos KK-stiftelsen. Insatser kan föreslås inom valfri programform hos KK-stiftelsen. Lärosätet kan alltså avseende KK-miljön samlat vända sig till KK-stiftelsen, istället för att söka finansiering för enskilda insatser inom flera olika utlysningar.

KK-stiftelsen bidrar med finansiering till insatser som klarat lärosätets kvalitetssgranskning och som även bedöms vara strategiskt viktiga och bidra till den önskade profileringen. KK-stiftelsen svarar också för en löpande övergripande uppföljning av lärosätets arbete med att utveckla KK-miljön, inklusive dess kvalitetssäkringssystem, under den 10-åriga programtiden. Som grund för uppföljning och utvärdering finns de avtal som tecknats för respektive KK-miljö där lärosätets och KK-stiftelsens åtaganden regleras.

Till stöd för drift och utveckling av programmet har stiftelsen utsett två rådgivande expertgrupper. Expertgrupperna ska bidra till utvecklingen av programmet som helhet, liksom till utvecklingen av de enskilda miljöerna. Varje expertgrupp följer fortlöpande några KK-miljöers utveckling genom att bl.a. granska och bedöma deras årliga verksamhetsplaner. Expertgrupperna lämnar rekommendationer till KK-stiftelsen angående finansiering av insatser och även rekommendationer till lärosätena inför den fortsatta utvecklingen av KK-miljön.

I expertgrupperna ingår personer med gedigen erfarenhet av att strategiskt leda verksamhet inom högskolesektorn eller inom näringsliv och institut.

## Kvalificeringsprocess

KK-miljöprogrammet har inte några reguljära utlysningar. Istället har lärosätets ledningarna fortlöpande möjlighet att, efter dialog med KK-stiftelsens ledning, anmäla intresse för att etablera en KK-miljö. Det första steget mot en KK-miljö är således en intresseanmälan. Baserat på intresseanmälan inbjuds lärosätet att skriftligen beskriva sin preliminära vision och strategi för en planerad KK-miljö och hur denna kan etableras. Efter bedömning av expertgrupp och beslut i KK-stiftelsens styrelse, kan lärosätet därefter inträda i en kvalificeringsprocess.

*Bild 1 Processen för att bli KK-miljö*



Ett viktigt moment i kvalificeringsprocessen är att lärosätet utvecklar och dokumenterar ett kvalitetssäkringssystem för verksamheten inom planerad KK-miljö. Systemet ska omfatta arbetssätt för strategiutveckling, förmåga till prioritering av insatsformer i förhållande till strategi, kvalitetssäkring av enskilda insatser samt uppföljning av insatser och av KK-miljöns utveckling i förhållande till strategi. Kvalitetssäkringssystemet prövas praktiskt genom att lärosätet tar fram och kvalitetssäkrar ett förslag till insats inom ramen för KK-stiftelsens programform Synergi.

Andra viktiga moment i kvalificeringsprocessen är att definiera de områden som ska ingå i en tänkt KK-miljö, samt att ta fram en strategi för arbetet mot lärosätets vision för miljön. Strategin beskriver utvecklingsinriktningen för miljön och en preliminär planering för de viktigare insatser som ska genomföras under de kommande 3-4 åren för att utveckla KK-miljöns forskning, utbildning och samproduktion samt dess kvalitetssäkringssystem.

Resultatet av lärosätets arbete i kvalificeringsprocessen beskrivs i en ansökan om att få inrätta en KK-miljö. I ansökan beskrivs mer utförligt inriktningen för den tänkta miljön, dess vision och strategi samt organisation och kvalitetssäkringssystem. För bedömningen av ansökan anlitas en av expertgrupperna samt en särskild extern bedömargrupp, som har till uppgift att granska miljöns kvalitetssäkringssystem. Utifrån dessa bedömningar tar KK-stiftelsens styrelse beslut om KK-miljöansökan.

Grundläggande krav för godkänd kvalificering är att lärosätet:

- har formulerat en långsiktig strategi (10 år) för sin KK-miljö med en vision och definierade mål,
- har en ändamålsenlig organisation och ledning för den planerade KK-miljön,

- har dokumenterad förmåga att kvalitetssäkra verksamheten, att kunna kvalitetsgranska projektförslag internt liksom att kunna kvalitetssäkra (utvärdera och bedöma) den egen övergripande utvecklingen mot strategiska mål,
- har förmåga att på egen hand identifiera lämpliga former av insatser (verktyg) för att utveckla verksamheten mot övergripande mål för KK-miljön,
- har tydliggjort vad som avses med profilering av lärosätet och i det sammanhanget visat förmåga att prioritera i verksamheten, dvs. att initiera ny verksamhet såväl som att välja bort verksamhet.

Kvalificeringsprocessen kan ta olika lång tid beroende på lärosätets utgångsläge och vilket tempo lärosätet vill hålla. Det tar ofta minst ett år från ett positivt besked om inträde i kvalificeringsprocessen till styrelsebeslut om KK-miljö. Tidplan för kvalificeringsprocessen fastställs i samråd mellan KK-stiftelsen och lärosätet.

## Programstruktur

Efter inträde i programmet tar lärosätet fram utvecklade förslag till vision och treårsplan/-strategi för KK-miljön, innefattande bl.a. uppföljningsbara mål.

Efter dialog om planeringen tecknar lärosätet och KK-stiftelsen ett tioårigt ramavtal om KK-miljö. Ramavtalet anger grundstrukturen för arbetet i programmet, tydliggör lärosätets ansvar för kvalitetssäkring och anger övergripande mål för samt inriktning av KK-miljön.

*Bild 2 Programstruktur KK-miljöer*



Under ramavtalet upprättas under programtiden olika etappavtal på 3-4 år (4 år för sista etappen). Dessa anger framförallt överenskomna mål för respektive etapp utifrån den plan lärosätet utarbetat. Etappavtalen ligger också till grund för uppföljning och utvärdering.

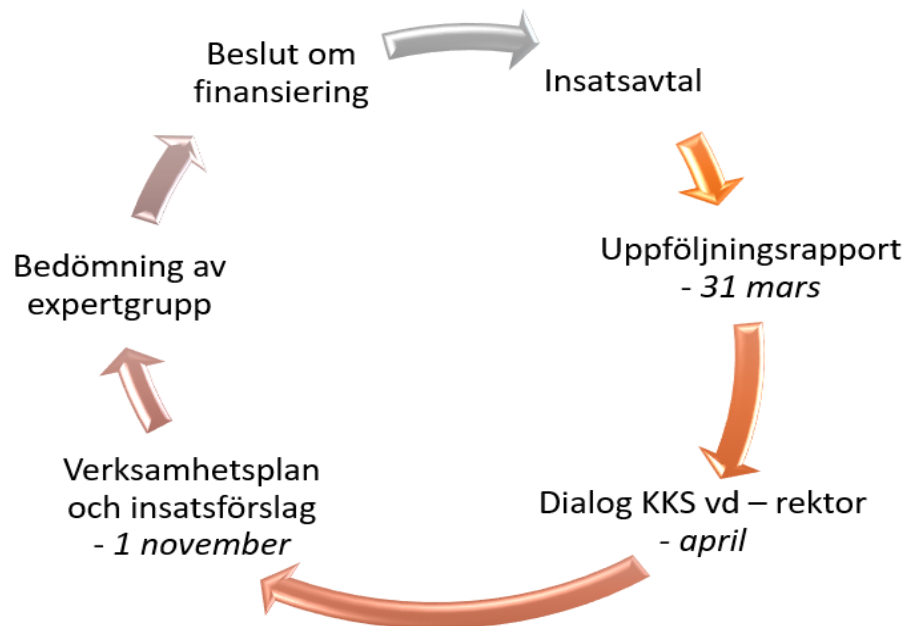
Under programtiden utvecklar lärosätet successivt KK-miljön i riktning mot visionen och de mål för etappen som överenskommit med KK-stiftelsen. Drift och utveckling av KK-miljön stöds av en årlig process för planering, dialog, beslut om finansiering och uppföljning (se nästa avsnitt).

Efter avslutad etapp bedömer lärosätet sitt utvecklingsläge och tar fram en reviderad strategi för nästa etapp, varpå nytt etappavtal ingås.

## Programcykel

Driften av KK-miljöer följer en årlig planerings- och uppföljningscykel som anger formerna för samspelet mellan lärosätet och KK-stiftelsen.

*Bild 3 Programcykel för KK-miljöer*



I inledningen av verksamhetsåret arbetar lärosätena framförallt med att följa upp föregående års verksamhet. Resultatet av uppföljningen redovisas i en uppföljningsrapport till KK-stiftelsen. I uppföljningsrapporten redovisar lärosätet uppnådda resultat och sin bedömning av utvecklingsläget för KK-miljön i relation till uppsatta mål.

Uppföljningsrapporten ligger till grund för den årliga ledningsdialog som genomförs mellan stiftelsens vd och rektor för lärosätet. Vid ledningsdialogen får lärosätet återkoppling på KK-miljöns utveckling i förhållande till etappavtal och intentionerna med KK-miljöprogrammet.

Under våren arbetar lärosätena också intensivt med att utarbeta nya insatsförslag utifrån strategin för miljön och resultatet av uppföljningen.

I början av november lämnar lärosätet sin årliga verksamhetsplan (VP) för KK-miljön. VP beskriver och motiverar KK-miljöns inriktning och planerade verksamhet för det kommande verksamhetsåret. VP ger också en mer övergripande beskrivning på tre års sikt. I VP beskrivs utvecklingen av miljön som en helhet.

Samtidigt med VP lämnas ett s.k. insatsförslag, som särskilt beskriver och motiverar de insatser för vilka finansiering från KK-stiftelsen önskas. Dessa insatser ska vara kvalitetssäkrade i lärosätets egna kvalitetssäkringssystem. KK-



stiftelsen kan finansiera insatser inom KK-miljön som ingår i stiftelsens reguljära programutbud.

VP och insatsförslag granskas av någon av de två expertgrupperna, som även genomför en hearing med respektive KK-miljö. Därefter lämnar expertgruppen en samlad bedömning med rekommendationer till KK-stiftelsen.

För föreslagna insatser inom KK-stiftelsens mer kvalificerade programformer, gäller dessutom att dessa även bedöms i stiftelsens ordinarie bedömargrupp för aktuell programform.

Stiftelsens styrelse fattar beslut om finansiering av insatser inom KK-miljöer i december varje år. När beslut är fattat kan stiftelsen och lärosätet ingå avtal för respektive insats i enlighet med villkoren inom aktuell programform.

Ett viktigt led i programcykeln är också att expertgruppen utifrån sitt bedömningsarbete formulerar rekommendationer till lärosätet som ska ge stöd i det fortsatta utvecklingsarbetet med KK-miljön.

## Uppföljning och utvärdering

Det är lärosätets ansvar att följa upp verksamheten inom KK-miljön.

Uppföljningsansvaret omfattar både utvecklingen av miljön som helhet och enskilda insatser. Återrapportering till KK-stiftelsen sker genom den årliga uppföljningsrapport som nämnts ovan och genom slutrapporter för enskilda insatser som finansierats av KK-stiftelsen.

Även bedömningen av KK-miljöernas verksamhetsplaner har en uppföljande funktion, eftersom planerna formuleras utifrån lärosätets bedömning av KK-miljöns utvecklingsläge.

Förutom de former för uppföljning som ingår i driften av programmet, görs också särskilda bedömningar och utvärderingar. Syftet med dessa är både att stödja lärosätenas egna arbete och att ge underlag för KK-stiftelsens bedömningar av KK-miljöernas utveckling.

### Bedömningar av kvalitetssäkringssystem

En central del i KK-miljöprogrammet är lärosätenas arbete med att utforma och driva ett kvalitetssäkringssystem. Ett trovärdigt sådant system är helt avgörande för att beviljas en KK-miljö och för att kunna anförtros kvalitetsansvaret under programtiden. Därför genomförs flera bedömningar av kvalitetssäkringssystemet och dess funktion under den 10-åriga programtiden för en KK-miljö.

Syftet med utvärderingarna är dels att stärka lärosätenas eget kvalitetssäkringsarbete, dels ge underlag för stiftelsens bedömningar av kvalitetssäkringssystemets förmåga i förhållande till programmet krav. Det är KK-stiftelsen som svarar för genomförande av dessa utvärderingar. Stiftelsen engagerar för ändamålet externa experter i en speciell bedömargrupp. Bedömargruppens rapporter utgör underlag för stiftelsens bedömning av utvecklingen vid berörda

KK-miljöer och ger också återkoppling till lärosätet i form av konkreta rekommendationer för den fortsatta utvecklingen av kvalitetssäkringssystemet.

Den första bedömningen av kvalitetssäkringssystemen görs i slutfasen av kvalificeringssteget. En liknande bedömning görs normalt under det tredje verksamhetsåret. Minst ytterligare en utvärdering sker senare under programtiden.

### Särskilda utvärderingar av KK-miljöerna

Som underlag för lärosätenas planering och utveckling av verksamheten genomförs i början av programtiden för respektive KK-miljö en s.k. ARC-utvärdering (Assessment of Research and Coproduction). I slutet av programtiden genomförs en liknande utvärdering för att kunna visa en jämförelse av utvecklingen över tid. KK-stiftelsen delfinansierar genomförandet av dessa utvärderingar. Lärosätena ansvarar för planering och genomförande. Utvärderingarna omfattar både självvärdering och extern bedömning av internationella peers.

Inför en KK-miljös tredje etapp inom programmet genomförs även andra typer av utvärderingar. Syftet med dessa är att ge bättre underlag för lärosätenas planering av den sista etappens arbete.

Tidplan och inriktning för särskilda utvärderingar bestäms i samråd mellan lärosätet och KK-stiftelsen. De anges normalt i de etappavtal för KK-miljön som avtalas mellan lärosätet och KK-stiftelsen.