

## **Slutrapport Akademi sydost**

### **Innovationsstöd**

Härmed överlämnas slutrapport från arbetsgruppen för innovationstöd. Det inledande uppdraget baserades på Vinnovas direktiv för Nyckelaktörsprogrammet. Under utlysningstiden har Vinnovas direktiv vidgats från kommersialisering av forskningsresultat till nyttiggörande av lärosätenas verksamhet för tillväxt och innovation.

Ansökan till Vinnova har lämnats in 16 oktober. Vi har förhoppningen att bli kallade till intervju månadsskiftet jan/feb 2007. Beslut fattas av Vinnova senast mars månad.

Ansökan till Vinnova baseras på bifogad utvecklingsplan Open South East. Denna plan utgör resultatet av vårt gemensamma arbete och därmed ett förslag till hur Akademi sydost ska utveckla sin samverkan med det omgivande samhället alldeles oavsett utfallet på Vinnovaansökan.

Open South East ger en avsevärt större möjlighet till att utveckla en professionell stödstruktur som ter sig svårt bygga upp och vidmakthålla för varje enskilt lärosäte. Stora förtjänster finns även i att agera gemensamt gentemot regionala företrädare, intressenter och finansiärer. Det innebär också möjligheter till ökad synlighet såväl nationellt som internationellt.

### **Förslag**

Vi föreslår:

- ett fortsatt gemensamt agerande i enlighet med utvecklingsplanen. Tid och omfattning är dels beroende på styrgruppens beslut men även på utfallet av ansökan till Vinnova.
- att styrgruppen beslutar i enlighet med utvecklingsplanen och därmed tillsätter en projektgrupp som samtidigt ges uppdraget att bevaka och relatera till Vinnovaansökan.
- att projektet benämns Open South East.
- att styrgruppen och respektive lärosäte klargör ansvar, befogenheter och arbetsinsats för det fortsatta projektet.

Ronneby 2006-11-14

Projektgruppen för innovationstöd

Ulla Krakau, HiK

Per Brolin, Vxu

Stefan Östholm, BTH

Bilaga: Utvecklingsplan Open South East

## **Öppna Sydost** – Nyckeln till hållbar tillväxt, attraktivitet och livskvalitet

### **Open South East** – Key to Sustainable Growth, Attraction and Quality of Life

#### **1.1 Syfte**

Akademi sydost skall utveckla ett företagsamt agerande för innovativa effekter för tillväxt, attraktivitet och livskvalitet genom att etablera professionellt arbetssätt och stödstrukturer genom Open South East.

#### **1.2 Mål**

- Upprätta en gemensam strategi för samverkan med omvärlden.
- Etablera interaktiva arbetssätt med det omgivande samhället så att lärosätenas utbildning och forskning utvecklas.
- Utveckla och pröva processer, modeller och metoder. Implementera och befästa dessa i all verksamhet.

Uppfyllandet av dessa mål kommer att leda till effekter som svarar mot omvärldens förväntningar och nya tillväxtpöjligheter avseende innovationer för tillväxt såsom ny produkt, vara, tjänst eller som effektivisering/rationalisering i befintlig eller ny verksamhet. Effektfrekvensen är proportionell mot implementeringsgrad

#### **1.3 Bakgrund**

Högskolelagens 1 kap §2 slår fast högskolans uppdrag vad gäller utbildning och forskning. I samma paragraf framgår att högskolorna också skall samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet. Denna utvecklingsplan tar sin utgångspunkt i styrdokument, tidigare utvärderingar, självvärdering och Peer Review 2006 samt våra samlade erfarenheter. Under en lång rad av år har olika former och inriktning för samverkan prövats, förädlats eller förkastats. Akademi sydost ger nu möjligheter att utnyttja dessa samlade erfarenheter för en gemensam kraftfull framtidssatsning. Samverkan kan i sig inte vara ett mål utan måste ses som ett medel för att utveckla utbildning och forskning på ett för samhället nyttiggörande sätt. Därmed skall Akademi sydost verka som nyckelaktör för att utbildning och forskning skall bidra till utveckling, tillväxt och kommersialisering. Akademi sydost vill utveckla samverkan som medel för att uppnå uppsatta mål för tillväxt och ökad livskvalitet.

#### **1.4 Akademi sydost**

Representanter för de tre lärosätena inom Akademi sydost har ett samarbete kring samverkansfrågor sedan ett antal år tillbaka. De tre lärosätena har var för sig alltför liten kritisk massa och var och en är för liten för att effektivt hantera stödfunktioner och metodutveckling. Exempelvis kan det gemensamma holdingbolag för Akademi sydost som riksdagen har beslutat om användas som bas för framtida kommersialiseringstrukturer. Den nuvarande högskoleregionaliseringen upplevs som hindrande och borde ersättas med ett agerande utgående från funktionella värden gemensamma för akademien, näringslivet och

samhället. Det är mer meningsfullt för Akademi sydost att samverka med näringsliv och samhälle som har uppenbara intressen i högskolans fokusområden snarare än samverkan som har utgångspunkter i geografiska positioner.

### 1.5 Innovationsmiljön i Akademi sydost

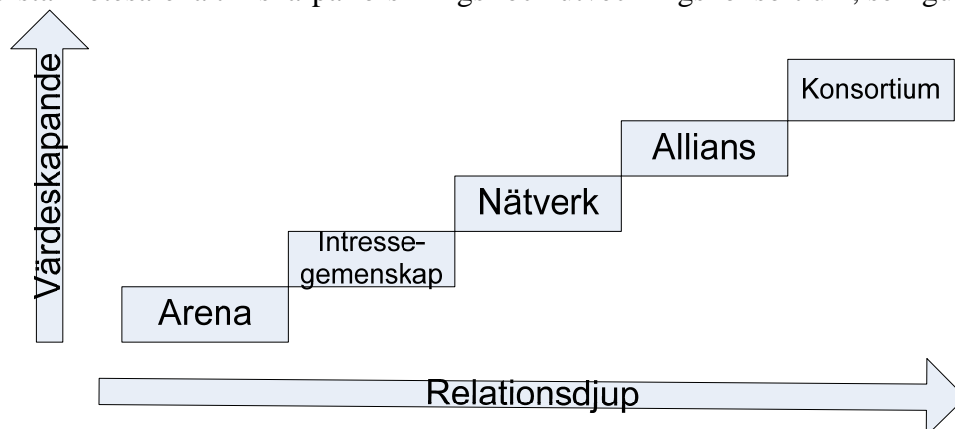
Samverkan sker utifrån lärosätenas olika kompetenser och kärnverksamhet. Utbildning och forskning sker i ett globalt perspektiv men kan relateras till regioner. EU har inom ramen för Lissabonstrategin särskilt behandlat frågan om universitetens roll i kunskapens Europa. Här framhålls att man måste sätta lärosätenas uppdrag i relation till verksamhet i sin region men också för sin region. Vår gemensamma utgångspunkt bildas i beskrivningen av vår region med avseende på hur företeelser kan grupperas inom såväl näringsliv som offentlig verksamhet. Till dessa företeelser relateras lärosätenas verksamhet, både i utbildning och i forskning.

Ett andra antagande bygger på att det starkaste incitamentet för samverkan med det omgivande samhället är att det primärt skall bidra till att stärka och utveckla lärosätets verksamhet. Vår egen nytta är drivkraft men för att uppnå förväntade resultat måste denna balanseras mot omvärldsnytta eller om man så vill, den samverkande partners egen nytta.

Lärosätena och det omgivande samhället söker därmed värden att samverka om. Dessa står att finna i regional närhet och kan vara stabila eller föränderliga. Belysande exempel kan ses i skog, trä, IT och telecom, bioenergi, besöksnäring, fordonsindustri men också skola, vård och migration. Värden behöver definieras i samråd mellan branscher, samhälle och akademi då ingen verksamhet kan sägas vara organiserad eller orienterad för samverkan mellan dessa parter. Akademiens verksamhet är organiserad och beskriven med utgångspunkt tagen i innehåll för utbildningsprogression och forskarvärldens finansierings- och meriteringssystem, näringslivets verksamhet är med naturlighet kundorienterad medan samhället kan sägas ha ett medborgarperspektiv utifrån olika politikområden. Med så olika riktning behöver metoder för samverkan finna sina utgångspunkter i gemensamma nämnare eller det vi kallar värden. Exempel kan finnas i värdet trä där samverkande parter kan problematisera frågan om effektivare trätorkningsmetoder eller i akutsjukvården där frågan kan vara att öka informationsöverföringen mellan olika avdelningar t.ex kirurgavdelning och röntgenavdelning.

Att skapa värden kräver relationer med ömsesidighet, tillit och trovärdighet.

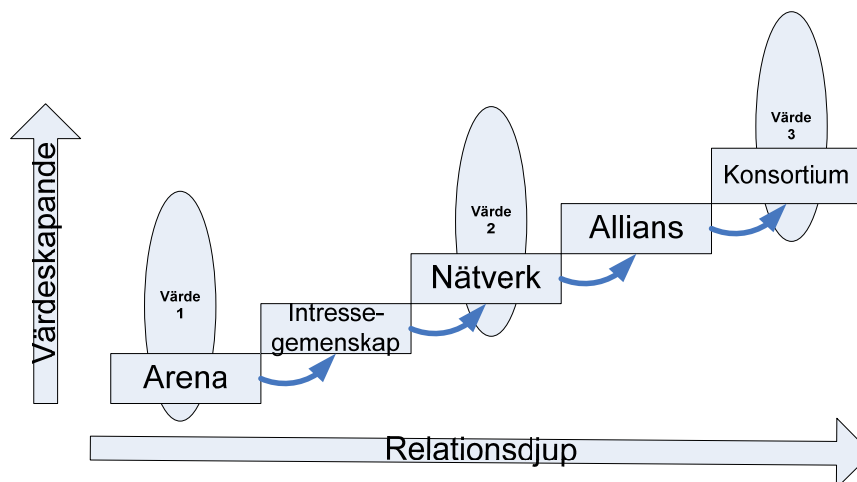
Relationsskapande kräver tid och stödjande funktioner som bidrar till att relationen utvecklas från en första mötesarena till skarpa forsknings- och utvecklingskonsortium, se figur 1.



Figur 1 : Samverkansrelationer i fördjupad utveckling. Ju högre upp i trappan, desto större möjlighet till innovativa effekter.

En tillkommande fördel med en utgångspunkt i värden är att samarbeten i värdegemenskaper ger möjlighet för aktörer med olika utgångspunkt och med varierande omfattning av verksamheten att delta i problemlösning och utveckling. Detta ger möjlighet för det stora företags forskningsavdelning att i samverkan med småföretagaren, forskaren och studentgruppen för att gemensamt undersöka nya trätorkningsmetoder som ger bättre kvalitet till lägre kostnad med mindre tidsåtgång.

Värdegemenskaperna utvecklas i olika relationssteg. Varje steg ger effekter men med ökande relationsdjup förväntas effekten öka i kraft och omfattning, se figur 2.



Figur2: Att organisera värdegemenskaper överbryggar organisationsstrukturer och inriktning av olika verksamheter. Detta möjliggör för aktörer med olika inriktning och storlek att delta, skapa och fördjupa relationer.

## 1.5.1 Processen

### 1.5.1.1 Positionering

Samverkan förutsätter relationer. Hållbara relationer förutsätter ömsesidighet, trovärdighet och tillit. Det tar tid att bygga hållbara relationer. Det inre arbetet inleds med ett klarläggande av hur man kan utveckla den egna verksamheten genom relationer till omvärlden och med vilka relationer skall etableras. Den förutsätter också arenor för samverkan, mötesplatser, nätverk eller klusterbildningar.

### 1.5.1.2 Möjligheter

I samverkan mellan olika parter formas intresse ur olika perspektiv, relevanta frågeställningar, problem, utvecklingsområden eller möjligheter.

### 1.5.1.3 Arbetsform

Beroende av problemet som skall bearbetas söks arbetsform. Forskning, forsknings- och utvecklingsprojekt, fort- och vidareutbildning, grundutbildning med verksamhetsförlagda delar av utbildningen och uppsats- och examensarbeten.

### 1.5.1.4 Resurser

Beroende av arbetsformen och frågeställning tillförs resurser och kompetens genom egeninsatser eller olika finansieringsformer.

### **1.5.1.5 Effekt**

Målet är att skapa effekter genom innovationer för tillväxt såsom ny produkt, vara, tjänst eller som effektivisering/rationalisering i befintlig eller ny verksamhet. Det kan också handla om kvalitetsförbättring, bättre arbetsmiljö, attraktivitet och livskvalitet.

Egennyttnan för lärosätet finns i bättre utbildning och nya forskningsresultat, nya frågeställningar och förbättrad finansiering för starkare miljöer. Resultat ligger därmed som grund för såväl regionala innovationer och utveckling som lärosätets intern innovation och utveckling.

### **1.5.1.6 Kunskap och kompetens**

För att uppnå effekter krävs såväl innehåll som stödjande strukturer. Studenternas, lärarnas och forskarnas kompetens på olika nivåer är lärosätets kapital i samverkan med det omgivande samhället. För att få fungerande och hållbara system för samverkan behövs också en professionalitet och kompetens utöver detta. Det gäller att kunna förstå både akademi och omvärldens sätt att fungera, men också att effekter av samverkan kan se olika ut beroende på aktörer och problemställning, finansiering och förväntat resultat. Effekterna kan i ena fallet handla om en kommersialiserbar idé men i ett annat om en ny kurs i utbildning av ingenjörer.

Innovationssystem kan tolkas och definieras på olika sätt. Vinnovas nyckelaktörsprogram syftar till att utveckla kompetens, metoder, processer och strukturer för att göra nyckelaktörer i det svenska innovationssystemet mer professionella i sina roller – avseende:

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

Man talar också om samverkan som ett medel för tillväxt.

### **1.5.1.7 Stödjande strukturer**

En stödjande struktur har kompetens som tillvaratar och bistår utvecklingen av lärosätets verksamheter på ett sätt som är tillfredställande för den egna verksamheten men också den samverkande partners.

En gemensam struktur etableras som sträcker sig in i respektive verksamhet. Den gemensamma strukturen har två huvuduppgifter, dels skall den utgöra ett stöd för lärosätets samverkan med omvärlden och dels skall den ge ett gemensamt företrädeskap för lärosätena i tillväxtfrågor.

Akademi sydosts lärosäten har idag olika inriktning beträffande samverkan med det omgivande samhället. Det innebär också att den stödjande kompetensens inriktning ser olika ut. I ett samarbete kan grundkompetens på ett lärosäte utgöra specialistkompetens för de andra lärosätena. Samtidigt kan en gemensam stödstruktur kompletteras med sådan kompetens som idag inte finns på något av de tre lärosätena. Kompetens kan alltså beskrivas på tre nivåer:

- Grundkompetens på varje lärosäte.
- Grundkompetens på enskilt lärosäte som kan nyttiggöras som specialistkompetens på övriga lärosäten.
- Expertkompetens som upphandlas gemensamt och externt.

Innovationsgruppen i Akademi sydost har uppfattningen att kommersialisering är en av många vägar att stödja tillväxten. En gemensam innovationsmiljö i sydost tar därmed sin utgångspunkt i stödjande processer för att åstadkomma samverkan som utvecklar lärosätenas verksamhet och samtidigt bidrar till tillväxt. Det ställer särskilda krav på stödjande kompetenser och strukturer. Vårt agerande kan skilja sig åt beroende på gängse uppdrag och lagstiftning och andra aktiviteter vid agerande på en yttre arena eller marknad. Den gemensamma strukturen vid lärosätena bör därmed ha förtrogenhet med lärosätenas samlade verksamhet och uppdrag. Det behövs kompetens om process- och projektledning, marknadsföring och information liksom representativ förmåga och integritet förutom administrativ, ekonomisk och juridisk kompetens.

Arbetet med att kommersialisera forskningsresultat och att öka flödet av nya företag behöver förstärkas och struktureras utifrån ett helhetsperspektiv där Open South East (OSE) genom sitt gemensamma företräderskap tar initiativet och leder detta arbete med tydliggörande av roller och gränssytor, externa parter insatser och förmåga att bidra. Dessa processer måste ta sin utgångspunkt utifrån avnämarna och de effekter som finns med att driva processerna, nämligen nya tillväxtpöjligheter avseende innovationer för tillväxt såsom ny produkt, vara, tjänst eller som effektivisering/rationalisering i både befintlig eller ny verksamhet.

### **1.6 Samverkan – ”en tredje uppgift”?**

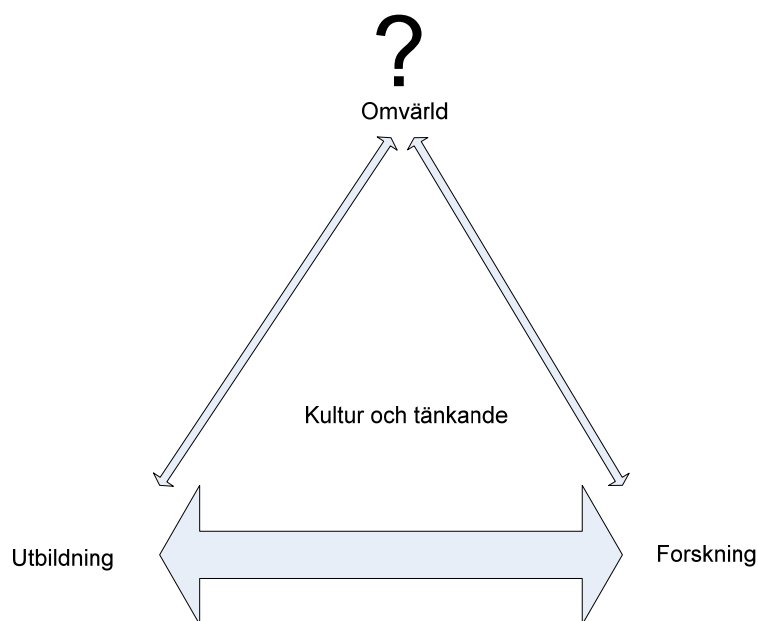
Högskoleverket (HSV) genomförde 2004 en kvalitetsutvärdering av högskolornas samverkan med det omgivande samhället. Resultatet publicerades i rapporten Högskolan samverkan, 2004:38 R, där man inledningsvis konstaterar att det inte längre är relevant att tala om samverkan som ”en tredje uppgift”. Rapporten beskriver tre mål för högskolornas samverkan med omvärlden;

- Demokratiutveckling – arbetet med profilering, rekrytering och folkbildning/forskningsskommunikation
- Kunskapsutveckling och tillväxt – medverkan i kunskaps- och innovationssystemet för att ge stöd till start av bolag och kunskapsöverföring.
- Bättre utbildning – utformning av utbildningar för att möta efterfrågan på arbetsmarknaden och att ge studenterna ges möjlighet till omvärldskontakter under sin utbildningstid.

Denna utvecklingsplan tar sin utgångspunkt i lärosätenas ambition och förmåga till relationsskapande samverkan med omvärlden i form av offentlig verksamhet och näringsliv. I detta arbete kan de tre målen också uttryckas som ”**Arbetsätt för stärkta Relationer**”. Genom relationer utvecklas demokratin och kommunikationen med omvärlden, det ger förutsättningar för bättre utbildning och kunskapsöverföring för tillväxt. Samverkan för bättre utbildning skapar relationer som kan leda till andra samverkansresultat exempelvis i fråga om kunskapsöverföring.

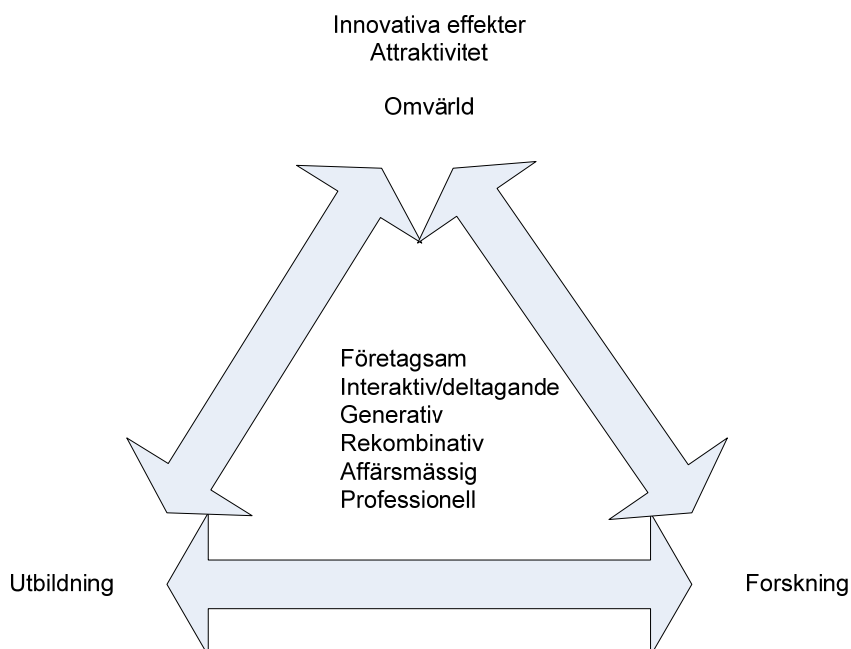
Fokus i utvecklingsplanen ligger på kunskapsöverföring, tillväxt och kommersialisering. Förutsättningen för ett lyckosamt resultat i denna inriktning av samverkan är att kunskapsöverföring och kommersialisering ses som en integrerad del i lärosätenas samlade samverkansarbete.

## 1.7 Ökad samverkan – kräver kulturförändring



Figur: Kultur och tänkande i den akademiska organisationen är präglad av den interaktion som finns mellan utbildning och forskning. Det saknas stödjande kultur för samverkan med omvärlden.

Högskolans uppdrag utgår från att det finns ett nära samband och interaktion mellan utbildning och forskning. Genom denna interaktion utvecklas verksamheten mot resultat som i viss utsträckning är outtalade och svårdefinierade i ett samhällsperspektiv. Den inre kulturen är inte med naturlighet inriktad på de resultat högskolans verksamhet skall åstadkomma i ett tillväxtperspektiv.



Figur: Med ökad grad av interaktivitet blir högskolan en nyckelaktör för kunskapsutveckling, tillväxt och attraktivitet.

Genom förändrade attityder och handlingsmönster öppnas hela verksamheten för samverkan och interaktion med omvärlden. Med utgångspunkt tagen i innehåll och med stöd i begrepp som företagsamhet, interaktivitet, affärsmässighet och professionalism blir högskolan en aktör för kunskapsutveckling, tillväxt och attraktivitet. Samverkan blir en generativ och

rekombinerande process som leder till innovativa effekter både i högskolans verksamhet och i det omgivande samhället.

### Organisation

Under perioden 2007-2008 ska den organisatoriska formen klargöras och fastställas. Initialt kommer Open South East att drivas som ett gemensamt projekt.

Klargörandefasen har att beakta olika organisationsalternativ:

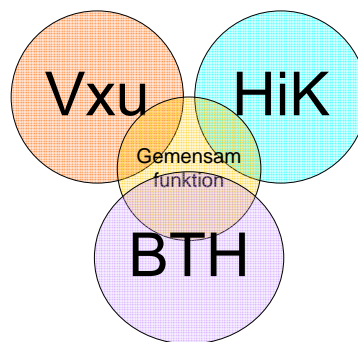
- Projektorganisation
- Nätverksorganisation, avtal mellan lärosätena
- Gemensam organisation
- Akademi sydost utvecklas till ett gemensamt lärosäte

Det gemensamma holdingbolagets relation till Akademi sydost och OSE skall också klargöras under tidsperioden.

## 2 Handlingsplan/projektplan

HiK, BTH och VxU har inom ramen för Akademi sydost utvecklat **Öppna Sydost - Open South East**, ett verksamhet för samverkan för kunskapsöverföring, nyttiggörande av forskningsresultat, tillväxt och kommersialisering. Genom Open South East skall högskolorna inom Akademi sydost med en röst och gemensamt professionellt stöd skapa innovativa effekter för tillväxt, attraktivitet och livskvalitet.

Tre högskolor i Akademi sydost med olika arbetssätt och styrkor skall bilda en gemensam organisation för ett professionellt arbetssätt till stöd för lärosätenas utveckling. Vi har för avsikt att närmare utreda och etablera en organisatorisk lösning under den inledande projekttiden. Lösningen måste upplevas som en del av den ordinarie verksamheten vid varje lärosäte och inte en särskild fjärde organisation.



Figur 3: OSE, en gemensam funktion för stöd till omvärldssamverkan.

Ett ingångsvärde för utvecklingsarbetet är att utveckla det gemensamma holdingbolag som riksdagen nyligen fattade beslut om. Holdingbolaget utgör ett viktigt redskap i arbete för nyttiggörande och kommersialiseringsspekter inom samverkan för tillväxt.

### 2.1 Ett gemensamt företräderskap

Open South East visar att Akademi sydost med en röst ges en större möjlighet att agera som nyckelaktör för tillväxt. Med Open South East finns möjlighet att utveckla en region med tillväxtpotential som inte varit utnyttjad. De olika akademierna har att samverka med olika

regionala organ, kommuner, statliga myndigheter etc. I denna samverkan finns risken att olika högskolor spelas ut mot varandra. Genom Open South East skall högskolorna kunna agera samfällt och kraftfullt utifrån sina samlade kompetenser.

## **2.2 Genomföra pilotprojekt**

Open South East samlar regionala företrädare för att identifiera ett gemensamt tillväxtområde som förutsätter akademins medverkan. Open South East prioriterar efter lärosätenas respektive kompetens och områdets utvecklingsmöjligheter ett pilotprojekt som genomförs för lärande och tillväxt.

Pilotprojektets genomförs som ett lärande som närmare kommer att pröva processer och metoder.

Genom genomförandet av pilotprojektet kommer behovet av professionella stödstrukturer att klargöras.

Tillväxt avser de innovativa effekter som uppstår vid det konkreta pilotprojektgenomförandet. (produkt, vara, tjänst, effektivisering, rationalisering)

## **2.3 Genomföra utbildningsinsatser**

Möjligheten till lyckosam samverkan beror på en ömsesidig förståelse och respekt för varandras värderingar, arbetssätt och vad som ska åstadkommas. Det är oerhört viktigt att motpartens förväntningar är i paritet med vad som faktiskt levereras – detta kräver tydlighet i all kommunikation och att högskolans leveransförmåga visavi utfästelser är säkrad. De utbildningar som genomförs skall präglas av ett sådant synsätt.

OSE skall ansvara för att olika utbildningsinsatser genomförs:

- Utbildning av den erforderliga specialistkompetens som OSE gemensamt måste besitta
- Utbildning ut mot de verksamma forskare, forskarstuderande, lärare och studenter som ska möta omvärldens representanter
- Utbildning för personal inom de administrativa stödsystemen beträffande de villkor som styr samverkan med det omgivande samhället.

De olika utbildningsinsatser utformas utifrån innehåll, syfte, målgrupp och nuvarande kompetensstatus och kan genomföras som:

- Seminarier
- Särskilda utbildningsinsatser (ex affärsjuridik, upphovsrätt, patent och licensiering etc)
- ERFA-grupper
- Handledning och processtöd
- Särskilda seminarier för ledning eller förvaltning
- Processutvärdering som lärandemodell
- Benchmarking
- Best Practice

## **2.4 Etablera en gemensam struktur**

Den gemensamma strukturen har två huvuduppgifter, dels skall den utgöra ett stöd för lärosätenas samverkan med omvärlden och dels skall den ge ett gemensamt företrädarskap för lärosätena i tillväxtfrågor.

Varje lärosäte har idag en grundkompetens för samverkan. I det större perspektivet kan variationer mellan denna grundkompetens utgöra specialistkompetens för de andra lärosätena. Samtidigt kan den gemensamma stödstrukturen eftersöka sådan kompetens som idag inte står att finna på något av de tre lärosätena. Kompetens kan alltså beskrivas på tre nivåer:

- grundkompetens på varje lärosäte.
- specialistkompetens på enskilt lärosäte som kan nyttiggöras på övriga lärosäten.
- expertkompetens som upphandlas externt.

Den kompetens som den gemensamma stödstrukturen skall besitta inriktas för utveckling av och stöd för samverkan. Därmed kan kompetensutvecklingsbehov grupperas och begreppsättas:

- **Kommunikation och marknadsföring**
  - Spridning
  - Kommunikation
  - Självbild
- **Affärsmässighet och marknadsstrategi**
  - Dialog och överenskommelser, avtal och avslut
  - Intressebevakning
  - Grundläggande affärsjuridik
- **Processledning**
  - Idéesökning och kompetensinventering inom lärosätena relateras till omvärldsanalyser och värdeskapande processer påbörjas, genomförs och slutförs där innovativa effekter kan beskrivas. I processledning ingår sökande av generativitet och rekombinativa perspektiv.

Syftet med den gemensamma stödstrukturen är att få till stånd en ”professionell insatsstyrka” som stöttar forskningen möjligheter till nyttiggörande och kommersialisering ur ett tillväxtperspektiv men också till nytta för lärosätenas utveckling.

## **2.5 Tillgängliggörande och spridning**

Arbetet inom OSE är en del av lärosätenas samlade verksamhet och därmed blir tillgängliggörande och spridning en integrerad uppgift.

Akademi sydost har ett antal väl fungerande initiativ och arbetssätt som skall spridas och nyttiggöras inom de tre högskolorna och kunna kommuniceras till omvärlden.

## **2.6 Ledning/styrning/uppföljning**

OSE ges uppdraget att ge förslag på och implementera förbättringar för arbetet med samverkan.

OSE ges uppdraget att initiera och stötta ledningsprocesser för organisationsutveckling där samverkan blir en integrerad uppgift i kärnverksamheten.

Uppdraget innefattar även utveckling av administrativa rutiner.

OSE ges också uppdraget att svara för att uppföljning och utvärdering av lärosätenas utveckling inom samverkansområdet blir en del av planerings-, uppföljnings- och rapporteringsprocesserna.

## 2.7 Mål och uppföljning

Mätbara mål för samverkan med omvärlden måste sättas upp och kontinuerligt mätas och följas upp. Detta sker på olika sätt inom Akademi sydost vilket innebär att lärosätena har nytta av varandras erfarenheter. Den nuvarande fokuseringen på forskning och utbildning beror på att dessa mäts och följs upp.

Det är viktigt att högskolornas ledning definierar strategiska mål för samverkan som sedan bryts ned i operativa mål för enheterna. Dessa mål bör mätas och följas upp regelbundet (ex v månadsvis). Detta ger ledningen en möjlighet att kontrollera om den strategiska inriktningen verkligen följs av verksamheten, liksom det ger verksamheten insikt i vad man faktiskt presterar. Mätningar mot mål ger möjligheter till organisatoriskt lärande, i all synnerhet som de strategiska målen förändras p.g.a. omvärldsförändringar.

## 3 Tidplan

### 3.1 Projektfas 2007-2008

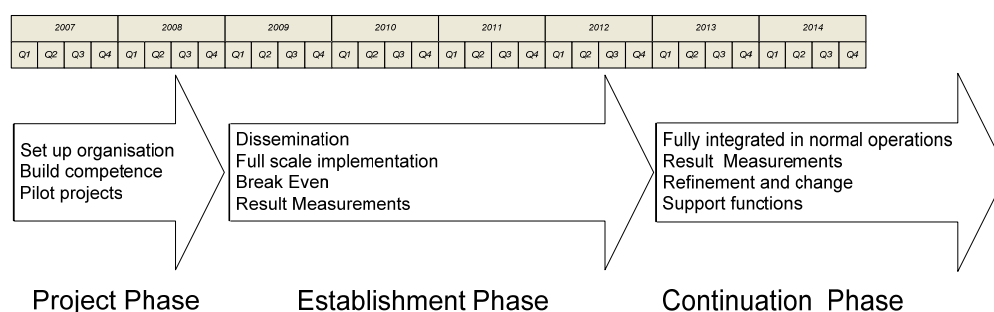
- Upprättas gemensamma strategier och handlingsplaner för samverkan med omvärlden.
- Utvecklas och prövas interaktiva arbetssätt med det omgivande samhället så att lärosätenas utbildning och forskning utvecklas.
- Utvecklas och prövas processer, modeller och metoder.
- Upprättas projektorganisationen (OSE) som operativ verksamhet.

### 3.2 Etableringsfas 2008-2012

- Implementeras och befästs processer, modeller och metoder i all verksamhet.
- Etableras interaktiva arbetssätt med det omgivande samhället så att lärosätenas utbildning och forskning utvecklas.

### 3.3 Fortvarighetsfas 2013-

- Påvisbara effekter i all verksamhet mäts och dokumenteras.
- Förädling och förändring av etablerade stödfunktioner.



Figur 4. Övergripande tidplan för hela projekttiden 2007-01-01 – 2014-12-31

Per Brolin, Växjö universitet  
Ulla Krakau, Högskolan i Kalmar  
Stefan Östholm, Blekinge Tekniska Högskola