



UPPSALA  
UNIVERSITET

Dnr UFV 2014/1423

# Processer för ökad forskningskvalitet

---

Rapport från uppföljning av KoF-  
utvärderingarna och verksamhetens  
syn på forskningsutvärderingar

Rapport av Hans Ellegren 2015-06-15

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund	4
1.2 Arbetsprocess	5
<b>2. Redovisning av verksamhetens erfarenheter och synpunkter</b>	<b>7</b>
2.1 Erfarenheter från KoF07 och KoF11	7
2.1.1 Förberedelsearbetet	7
2.1.2 Panelarbetet	7
2.1.3 Bibliometri	8
2.1.4 Efter utvärderingen	9
2.2 Övergripande intryck	10
2.3 Ska vi fortsätta ha forskningsutvärderingar vid Uppsala universitet?	11
2.4 Tankar kring en ny forskningsutvärdering	12
2.4.1 Syfte	12
2.4.2 Inriktning	12
2.4.3 Flexibilitet i upplägget	13
2.4.4 Det övergripande arbetet	14
<b>3. Det breda universitetet</b>	<b>14</b>
<b>4. Omvärldsfaktorer</b>	<b>15</b>
<b>5. Rekommendation till forskningsutvärdering med fokus på kvalitetsarbetet</b>	<b>16</b>
5.1 Förslag	16
5.2 Forskningsutvärdering med fokus på processer i kvalitetsarbetet	17
5.2.1 Självbild	17
Mål och strategier	18
Rekrytering	18
Ett aktivt kvalitetsarbete och den kollegiala strukturen	19
Det akademiska ledarskapet	20
Den administrativa infrastrukturen	21
5.3 Enkätundersökning kring de akademiska kärnfrågorna	21
5.4 Fakultetsspecifik anpassning	21
5.5 Forskningens resultat	22
5.6 <i>Peer review</i>	22
5.7 Gränssnitten i utvärderingen	23
5.7.1 Utvärdering av tvärvetenskapliga initiativ	23
5.7.2 Organisation eller ämnen som utvärderingsenhet	24

5.7.3 Forskning, utbildning och samverkan	24
5.8 Det övergripande ledarskapet	25
5.8.1 Utvärdering av det administrativa arbetet	25
5.8.2 Utvärdering av det administrativa arbetet	25
5.9 Utvärderingens upplägg	26
5.10 Tidpunkt	27
5.11 Ekonomiska incitament	27
5.12 Utmaningar	28
5.13 Relation till eventuell nationell utvärdering	28
<b>6. Sammanfattning</b>	<b>29</b>
Bilaga 1. Lista över de personer vid Uppsala universitet som på något sätt varit involverade i arbetet, antingen genom intervjuer eller som deltagare i olika möten och universitetsorgan	31
Bilaga 2. Lista över intervju- och mötestillfällen	36

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Som första universitet i Sverige genomförde Uppsala universitet år 2007 en egeninitierad utvärdering av lärosätets hela forskningsverksamhet. Utvärderingen skedde på uppdrag av universitetets dåvarande rektor Anders Hallberg och kom att kallas *Kvalitet och förnyelse 2007* (KoF07). Denna följdes senare av ytterligare en utvärdering 2011 (KoF11), i stort enligt samma format och upplägg. Både i KoF07 och i KoF11 utgjorde bibliometri, självvärdering samt besök av internationella expertpaneler huvudkomponenter. En forskningsutvärdering som strax innan hade genomförts vid Helsingfors universitet tjänade som inspirationskälla. Denna hade haft ett starkt fokus på betygen och en tydlig koppling mellan betyg och medelsfördelning, något som tonades ned i KoF.

KoF hade som syfte att kartlägga styrkeområden och framgångsrika forskningskonstellationer. Ytterligare ett syfte var att underlätta förnyelse genom identifiering av nya forskningsinriktningar med stor utvecklingspotential. Utvärderingarna avsåg stärka forskningskvaliteten vid universitetet genom att ge underlag för riktade stöd och strategiska beslut samt, för KoF11, att följa upp hur rekommendationer och slutsatser från KoF07 hanterats på olika nivåer inom universitetet. De två utvärderingarna engagerade vardera ca 200 experter, fördelade på 25 olika ämnespaneler motsvarande forskningen vid universitetets ca 60 institutioner. Panelerna författade var sin rapport innehållande slutsatser och rekommendationer samt betyg på forskningens kvalitet.<sup>1</sup> Vardera utvärderingen mynnade ut i en volym där alla rapporter redovisades, likaså den bibliometriska undersökningen<sup>2</sup>.

Efter Uppsala universitets initiativ med KoF-utvärderingen har forskningsutvärderingar senare genomförts vid flera andra svenska lärosäten<sup>3</sup>, t ex *Research Quality Assurance for the Future* (RQ) vid Göteborgs universitet, *Research Evaluation for Development of Research* (RED) vid Lunds universitet, *Research Assessment Exercise* (RAE) vid Kungliga Tekniska högskolan samt *External Research Assessment* (ERA) vid Karolinska Institutet. I mars 2013 gav regeringen Vetenskapsrådet (VR) i uppdrag att utreda och lämna förslag till en modell för resursfördelning till universitet och högskolor som innefattar sakkunniggranskning av forskningens kvalitet och relevans. VR presenterade sitt förslag ("FOKUS")<sup>4</sup> i december 2014, vilket inkluderar en nationell forskningsutvärdering. Förslaget vilar för närvarande.

---

<sup>1</sup> I KoF11 användes en betygsskala med följande fem grader: top-quality/world leading level, internationally high standard, internationally recognized, acceptable, insufficient.

<sup>2</sup> Quality and Renewal 2007. An Overall Evaluation of Research at Uppsala University 2006/2007. Uppsala University 2007. Quality and Renewal 2011. An Overall Evaluation of Research at Uppsala University 2010/2011. Uppsala University 2007.

<sup>3</sup> För en sammanställning, se Vetenskapsrådet (2013) *Kartläggning av olika nationella system för utvärdering av forskningens kvalitet: förstudie inför regeringsuppdraget U2013/1700/F*. Diarienummer 353-2012-6940. Vetenskapsrådet, Stockholm.

<sup>4</sup> Vetenskapsrådet (2014) *Forskningskvalitetsutvärdering i Sverige – FOKUS. Redovisning av ett regeringsuppdrag rörande modell för resursfördelning till universitet och högskolor innefattande sakkunniggranskning av forskningens kvalitet och relevans*. Diarienummer 111-2013-2496. Vetenskapsrådet, Stockholm.

Vid Uppsala universitet genomfördes KoF07 och KoF11 med fyra års mellanrum. Med en liknande periodicitet vore det dags för en eventuell ny forskningsutvärdering vid universitetet inom de närmaste åren. Innan ställning tas till detta har rektor fattat beslut om en analys av vilket värde en ny forskningsutvärdering förväntas tillföra verksamheten (Dnr UFV 2014/1423). Rektor har tilldelat Hans Ellegren<sup>5</sup>, med Camilla Maandi<sup>6</sup> som projektsekreterare och Kvalitetsrådet<sup>7</sup> som referensgrupp, uppdraget att följa upp KoF07 och KoF11 samt skapa ett underlag för beslut om huruvida en ytterligare KoF ska genomföras och i så fall hur. Utredningens uppdrag är att:

- samla erfarenheter av genomförandet av KoF07 och KoF11 från olika delar av universitetet<sup>8</sup>, liksom uppfattningar om hur man anser att en kommande utvärdering bör utformas för att utgöra ett reellt bidrag till utvecklingen av forskningen.
- följa upp i vilken utsträckning och på vilket sätt resultat från KoF07 och KoF11 har använts som underlag för utveckling av forskningen, t ex i form av prioriteringar och nysatsningar.
- lämna rekommendation huruvida en ny KoF bör genomföras - och om så - när det bör ske och hur den bör utformas

Detta dokument utgör utredningens rapport och i denna redovisas dels resultatet av genomförda intervjuer och diskussioner med olika delar av verksamheten vid UU, och dels en rekommendation om genomförande av en ny kvalitetsdrivande forskningsutvärdering vid Uppsala universitet med fokus på processer i kvalitetsarbetet.

## 1.2 Arbetsprocess

Utredningen bygger i huvudsak på intervjuer och diskussioner med verksamhetsrepresentanter från alla fakulteter inom Uppsala universitet. Avsikten har varit att samla in information och synpunkter som speglar universitetets hela bredd. I tillägg har intervjuer genomförts med en del personer med särskild inblick i forskningsutvärderingar och med olika organ inom universitetet, samt med representanter för andra universitet och organisationer.

Enligt uppdragets anvisningar har arbetsprocessen inletts med kontakt med de tre vetenskapsområdenas vicerektorer. Dessa har hänvisat vidare till olika strukturer inom respektive vetenskapsområde, antingen direkt (de humanistiskt-samhällsvetenskapliga och teknisk-naturvetenskapliga områdena) eller efter intervjuer med områdesledningen (medicinsk-farmaceutiska vetenskapsområdet).

---

<sup>5</sup> Hans Ellegren är professor i evolutionsbiologi vid institutionen för ekologi och genetik samt tidigare biologidekan och prodekan för forskning vid teknisk naturvetenskapliga fakulteten.

<sup>6</sup> Camilla Maandi är projektledare vid enheten för kvalitetsutveckling och universitetspedagogik (KUUP).

<sup>7</sup> <https://mp.uu.se/web/info/vart-uu/ledning-och-organisation/radgivorgan/kvalitetsradet>

<sup>8</sup> En tidigare uppföljning av KoF07 har genomförts: Leif Eriksson & Maivor Sjölund (2010) *Uppföljning av KoF07-en intern promemoria 2009* (Dnr UFV 2010/669). Planeringsavdelningen, Uppsala universitet.

Eftersom vetenskapsområdenas organisation delvis skiljer sig åt har tillvägagångssättet sett olika ut inom de olika områdena. Inom det humanistiska-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet genomfördes intervjuer med samtliga fakultetsledningar, där även vissa prefekter och utbildningsledare deltog. Därtill bevistades även en prefektfrukost där närvarande prefekter och kanslipersonal fick tillfälle att delge sina synpunkter. Inom det teknisk-naturvetenskapliga vetenskapsområdet, tillika teknisk-naturvetenskapliga fakulteten, har den fakultetsövergripande forskningsberedningen och samtliga fakultetssektioner besökts; forskningsberedningen har skriftligen också delgett sina synpunkter. Inom det medicinsk-farmaceutiska vetenskapsområdet har tre prefektgrupper intervjuats (ytterligare en prefektgrupp inkom med skriftliga synpunkter).

Utöver beskrivna linjestrukturer har en fokusgruppsintervju genomförts inom respektive vetenskapsområde. Deltagare vid dessa möten har varit föreslagna av områdes-/fakultetsledningar eller identifierade av utredningen. Enskilda personer vid universitetet med kunskande inom området har intervjuats, universitetsövergripande organ har bistått med synpunkter (rektors ledningsråd, Akademiska Senaten, och Kvalitetsrådet) och skriftliga redogörelser för erfarenheter och ståndpunkter har inkommit.<sup>9</sup>

Intervjuerna har oftast skett genom besök på de platser där informanterna är verksamma. Fokusgruppsintervjuerna har genomförts på tre olika campus – Evolutionsbiologiskt centrum, Biomedicinskt centrum och Engelska parken. Intervjuerna har varat i cirka en timme och har i princip haft samma återkommande upplägg där de frågeställningar som funnits definierade i direktivet (utskickat till alla intervjuade i förväg) utgjort stommen för diskussion. Fokus har varit på att få information om erfarenheter från KoF07 och KoF11 samt synpunkter angående en eventuell ny forskningsutvärdering vid Uppsala universitet. I fokusgruppsintervjuerna, som var och en utgjorts av 15-20 personer, har diskussionen varit något mer framåtblickande.

För att samla in information om hur andra lärosäten i Sverige resonerar kring och planerar för en eventuell fortsättning av egeninitierade forskningsutvärderingar har informella kontakter tagits med Göteborgs universitet (kvalitetssamordnare Malin Östling), Kungliga Tekniska högskolan (vicerektor Arne Johansson), Lunds universitet (Magnus Edblad och Åsa Ekberg vid forskningsservice), Stockholms universitet (vicerektor Anders Karlhede), Sveriges lantbruksuniversitet (vicerektor Johan Schnürer) och Södertörns högskola (ordförande i fakultetsnämnden Mats Grahn). För att få en aktuell bild av läget med en eventuell nationell forskningsutvärdering enligt förslag av VR arrangerades ett möte med Sara Monaco, projektledare vid VR.

Ambitionen i arbetet har varit att i en kollegial anda fånga upp verksamhetens erfarenheter och synpunkter på ett sådant sätt att det skulle kunna finnas förutsättningar för universitetet att genomföra en framtida forskningsutvärdering med utgångspunkt i ett *bottom up* perspektiv kring behov och upplägg.

---

<sup>9</sup> För en lista över de som på något sätt varit involverade i arbetet, antingen genom intervjuer, som deltagare i olika möten och universitetsorgan eller andra kontakter, se Bilaga 1. En lista över intervju- och mötestillfällen finns i bilaga 2.

## 2. Redovisning av verksamhetens erfarenheter och synpunkter

### 2.1 Erfarenheter från KoF07 och KoF11

#### 2.1.1 Förberedelsearbetet

I intervjuerna betonas värdet av KoF-utvärderingarnas förarbete, särskilt då det genomfördes för första gången inför KoF07. Det skapade processer, möten och diskussioner som annars inte skulle ha kommit till stånd och som var positiva för verksamhetens utveckling. I en av intervjuerna formulerades detta på följande signifikativa sätt:

*”vi hade aldrig träffats på det sättet tidigare”*

Förberedelsearbetet gav en självkännedom kring både svagheter och styrkor, och ledde till en strategisk diskussion - en startpunkt för vidare samtal. Det var en ny erfarenhet för många att beskriva vad man arbetar med och utvärderingarna blev på detta och andra vis styrande.

Beskrivningen var värdefull internt eftersom de gav medarbetare inblickar i vad andra på den egna institutionen gör.

Inom en del institutioner, särskilt vid teknisk-naturvetenskapliga fakulteten och det medicinskt-farmaceutiska vetenskapsområdet, gjordes förberedelserna åtminstone inledningsvis huvudsakligen inom delstrukturer vid institutionen (forskargrupperingar, program, avdelningar). Denna indelning gick då ofta igen vid panelbesöken.

#### 2.1.2 Panelarbetet

Inställningen till panelbesöken är ofta positiv. Det vittnas om att panelbesöken förbereddes noga och att man var mån om att visa upp sina bästa sidor. Ibland upplevdes panelerna som mer ”fältnormerade” än bibliometrin, vilket förstärkte deras legitimitet. På sina håll har det ansetts orättvist att inte alla fick tillfälle att presentera sin forskning vid panelbesöken. Synpunkter kring längden på panelernas besök framkommer också i intervjuerna. Beroende på ämnets karaktär och omfattning vid universitetet upplevdes en veckas besök mer än tillräckligt i en del fall medan det i andra fall ansågs endast ge utrymme för korta interaktioner med varje institution.

*”Utvärderarna måste få tydliga uppdrag angående vad det är de ska komma fram till. Vad det ska mynna ut i.”<sup>10</sup>*

Panelerna hade i en del fall utmaningar i att förstå det svenska universitetssystemet, vilket ledde till rekommendationer som inte var genomförbara. Det har också nämnts att instruktionerna

---

<sup>10</sup> Teknisk-naturvetenskapliga fakulteten

skulle behövt vara ännu tydligare kring förutsättningar och mer precisa kring vad som förväntades av panelerna, t ex vad gäller betygssättning och i vilken grad av upplösning denna skulle tillämpas. Ibland uppfattades betygen inte vara jämförbara mellan olika paneler. Medverkan av en svensk ”observatör” tycks ha varit värdefull för förståelsen av det svenska systemet. Vissa paneler efterlyste CVn för forskare inom den verksamhet de skulle utvärdera.

Enskilda forskare har kommenterat att panelerna saknade kompetens inom just deras ämnesområde. Förslag på panelledamöter togs förvisso fram genom kollegiala processer och kollegialt valda organ men heterogeniteten inom en del verksamheter och det faktum att alla förstahandsalternativ inte kunde ställa upp gjorde att det i slutändan blev svårt att få paneler som verkligen täckte in den bredd av forskning som bedrivs vid universitetet.

Det har noterats att den tillgängliga tiden för att sätta samman panelerna skiljde sig mellan KoF07 och KoF11, med mer tid i KoF11; en erfarenhet är att man behöver vara ute i mycket god tid för att få bra sammansättningar. Från KoF-ledningen har poängterats hur viktig rollen som panelordförande är och att denna verkar för att det är gruppen i sin helhet som kommer fram till gemensamma ställningstaganden<sup>11</sup>. Genom att inte ha (eller kunna ha) ett 1:1 förhållande mellan forskningsämnen och panelisternas kompetens ville man motverka informella subpaneler och sträva efter att få en gemensam rapport utarbetad i konsensus.

Utifrån intervjuerna verkar indelningen i panelgrupper ha fallit sig mest naturlig inom den teknisk-naturvetenskapliga fakulteten, där panelerna följde indelningen i sex sektioner. Inom den medicinska fakulteten gjordes en uppdelning på klinisk och preklinisk forskning. För det humanistiskt-samhällsvetenskapliga området var panelindelningen en större utmaning och innebar bl a att en del institutioner granskades av mer än en panel, en uppdelning som inte upplevdes som optimal. I intervjuerna framkommer även att panelerna hade svårigheter att se och utvärdera ämnesövergripande samarbeten, inte minst potentialen för sådana.

En synpunkt som kommit fram är att det fanns ett svagt incitament för panelerna att vara riktigt kritiska och komma med skarpa förslag; det är en risk att panelerna blir för ”artiga”. Sannolikt kan här förekomma skillnader i kultur mellan olika discipliner och områden.

### 2.1.3 Bibliometri

Inkluderingen av bibliometri i KoF-utvärderingarna skapade ett ökat medvetande om publicerings- och citeringskultur över hela universitetet. Den styrande effekten torde överlag ha varit positiv, t ex vad gäller vikten av genomslagskraft och internationell publicering. Den bibliometriska aspekten utgjorde ett incitament att få in publikationer i DIVA, vilket inte hade skett lika systematisk överallt tidigare. Inom verksamheter där bibliometri var nytt ordnades seminarier, bl a med besök från biblioteket. Bibliometrin uppfattas ha varit särskilt värdefull i de fall panelerna saknade kompetens inom vissa ämnesområden.

Bibliometriska analyser hämtade från internationella citeringsdatabaser upplevs inte ge en rättvisande bild av publiceringen inom vissa delar av universitetet. Det kan gälla områden där det finns ett tydligt samhällsbehov av forskningen, som exempelvis inom humaniora och

---

<sup>11</sup> Joseph Nordgren, projektledare KoF07 och KoF11



samhällsvetenskap där publikationer på svenska om samhällsfrågor inte premieras i bibliometriska sammanhang. Det är också väl känt att bibliometri är förknippat med olika typer av metodologiska utmaningar, vilket inte oväntat också kommit fram i utredningen. Kommentarer framkommer kring hur pass användbar publikationsdatabasen DIVA är, hur publikationer skulle placeras i förhållande till centrum- respektive institutionsstrukturer, och att de bibliometriska resultaten ofta rapporterades med en grövre upplösning än panelernas bedömning av de olika inriktningarna inom en institution. Inom flera ämnen kan det finnas skillnader mellan inriktningar ända ner på forskargruppernivån vad gäller möjligheten att publicera i de allra mest välrenommerade och välciterade tidskrifterna.

### 2.1.4 Efter utvärderingen

Kontrollerande utvärderingar med fokus på tidigare prestationer är ofta förknippade med tilldelning av resurser till framgångsrika verksamheter enligt devisen ”bedöm-betygsätt-belöna”. Båda KoF-utvärderingarna hade betydande inslag av denna metod och utlysningar av ett stort antal anställningar annonserades samtidigt. Särskilt i KoF11 fanns tanken att identifiera och premiera så kallade *golden nuggets*. De satsningar som gjordes byggde dock inte på konkreta förslag som verksamheten ursprungligen tagit fram i sina självvärderingar utan på senare beredning. För KoF07 vittnas om att denna process genomfördes under stor tidspress.

En vanlig uppfattning är att KoF-utvärderingarna gav ögonblicksbilder över universitetets forskning men att utvärderingsrapporterna sedan inte kom att användas särskilt mycket i verksamhetens kvalitetsarbete. Efter att några hade tilldelats nya medel blev för många utvärderingen snabbt överspelad och verksamheten återgick till *business as usual*. Det här är särskilt tydligt inom de teknisk-naturvetenskapliga och medicinsk-farmaceutiska vetenskapsområdena. Inom dessa områden fanns inom verksamheten ett stort fokus på det ekonomiska utfallet av utvärderingen: skulle man få mer pengar eller inte? Det går så här långt efter utvärderingarna fortfarande att spåra en frustation bland en del som inte gavs nya medel, särskilt bland sådana verksamheter som fick höga betyg eller ansåg sig felaktigt bedömda. Överlag tycks utvärderingarna av verksamheter inom det humanistiskt-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet i större utsträckning än för de andra områdena ha innehållit rekommendationer om infrastruktur, organisation och arbetssätt. I de fallen har också KoF-rapporterna i efterhand kommit att användas mer av verksamheten.

De olika fakulteterna arbetade på olika sätt med de extra pengar som fanns att fördela efter de två utvärderingarna och även på olika sätt i KoF07 respektive KoF11. Här ges några exempel på andra satsningar än riktade medel till enheter/inriktningar som kom särskilt väl ut<sup>12</sup>. Vid fakulteten för utbildningsvetenskap valde man att verka för ökad internationalisering genom stöd till gästforskare och konferensdeltagande. Vid juridiska fakulteten gavs stöd till ökad doktorandantagning och etableringen av ämnet Europarätt. Vid samhällsvetenskapliga fakulteten inrättades ett stort antal biträdande lektorat. Vid teologiska fakulteten infördes ett post-doc program och utvärderingen hade också effekten att forskningsprogram definierades, och att mål och strategier upprättades. Inom språkvetenskapliga fakulteten gavs medel till ökad

<sup>12</sup> Kompletta beskrivningar av fakulteternas tilldelningar finns redovisade i deras återrapportering till rektor

forskningstid för en verksamhet som hade relativt svag kompetensutveckling, för att stödja denna.

Inom den medicinska fakulteten initierades ett forskarassistentprogram för att stimulera förnyring och särskilt stöd gavs också till plattformar som skulle komma många till godo. Medel avsattes också för en riktad rekrytering av en internationell toppforskare. Vid den teknisk-naturvetenskapliga fakulteten stöddes efter KoF07 tvärvetenskapliga satsningar och en gemensam mekanisk verkstad på Ångströmlaboratoriet. I samband med en pågående omorganisation inom den fysiska sektionen hade förändringsarbetet stöd av utvärderarnas synpunkter, vilket gav legitimitet till arbetet.

## 2.2 Övergripande intryck

En majoritet av de personer som utredningen har kommit i kontakt med menar att KoF-utvärderingarna varit till godo för universitetet, särskilt den första, KoF07. Ämnen kunde synliggöras och problem identifieras. Uppsala universitet gick i bräschen för universitetsövergripande forskningsutvärdering och flera andra universitet och högskolor valde att följa efter. Som beskrivits ovan har det förberedande arbetet överlag tillskrivits stort värde. På flera håll har beskrivits hur man kunnat hänvisa till ett gott KoF-utfall i ansökningar om externa medel. Innan KoF-utvärderingarna utfördes fanns på sina håll en ovana att bli utvärderad och en rädsla för att de skulle styra verksamheten alltför mycket. Detta tycks dock ha fallit ut väl.

*”Vid utgången av KoF11 tyckte nog ändå ganska många att det ändå var ganska bra”<sup>13</sup>*

*”Paneldeltagarna var väldigt duktiga och det blev bra analyser. Fakulteten anser att formen för utvärderingarna var bra. Det finns en acceptans för dessa utvärderingar.”<sup>14</sup>*

KoF07 och KoF11 uppfattas emellertid ha kommit för tätt inpå varandra. Andra kommentarer som skulle kunna ligga till grund för vidareutveckling av utvärderingskonceptet är bl a en större inblandning av fakulteterna och en återkoppling från dessa till verksamheten, tydligare information om vilka konsekvenser utvärderingen kommer att ha, samt utvärdering även av arbetsmiljöaspekten. Det finns röster som säger att utvärderingarna kostade mer än vad de smakade och även några som därmed ifrågasätter utvärderingarnas berättigande. Man såg tiden för förberedelsearbetet som en kostnad och att denna bättre hade kunnat användas till andra aktiviteter. Man frågar också om vi inte hade kunnat åstadkomma samma saker genom ett internt arbete.

Några andra aspekter har varit att utvärderingarna kom att alltför mycket jämföra oss med varandra internt (i stället för att jämföra var och en av oss mot omvärlden), vilket hade en del

---

<sup>13</sup> Språkvetenskapliga fakulteten

<sup>14</sup> Juridiska fakulteten

demoraliserande effekter, och att de egentligen inte bidrog till att fasa ut mindre väl fungerande inriktningar till förmån för nya. En röst sammanfattar det sistnämnda:

*”Vi borde kunna se vilka som ska mönstras ut – där har det funnits brist på ledning, kurage och prioritering. Att avsluta verksamheter som en följd av panelernas rekommendationer var svårt.”*

## 2.3 Ska vi fortsätta ha forskningsutvärderingar vid Uppsala universitet?

Det finns en utbredd uppfattning inom universitetet att vi ska utnyttja extern forskningsutvärdering baserad på *peer review* som ett återkommande inslag i vårt kvalitetsarbete. Motiv för utvärdering är bl a rekommendation och stöd vid prioriteringar och strukturella förändringar (legitimitet). Ytterligare argument är att vi får andras syn på oss själva och det skapar kontakter; panelister kan fungera som en sorts ambassadörer för vår verksamhet. Exempel på kommentarer är:

*”Utvärdering har en uppenbar nytta för att se hur pengar ska fördelas och hur omorganisationer ska göras.”<sup>15</sup>*

*”Frågan är inte om vi ska genomföra forskningsutvärderingar eller inte, frågan är hur och med vilka intervaller.”<sup>16</sup>*

Någon uttrycker en kluvenhet inför universitetsövergripande utvärdering och menar att vi ändå hela tiden utvärderas inom ämnet genom publikationer och ansökningar. Det pekas också på att om det finns en nära korrelation mellan nyckeltal och en utvärdering, så räcker det med att använda nyckeltal för t ex omfördelning av medel.

*”Personligen är jag lite tveksam till en ny KoF – i alla fall inom de närmaste åren. En utvärdering av den digniteten tar ju väldigt mycket kraft och ger inte så väldigt mycket mer än vad vi redan vet. De flesta excellenta forskningsmiljöer kan man nog hitta med bibliometri.”<sup>17</sup>*

Det framförs att utvärdering bör ske med en motiverad periodicitet och att det inte får ske för ofta. Närmast entydigt sägs att cykeln bör vara längre än den som gällde mellan KoF07 och KoF11. Det poängteras att hänsyn måste tas till andra initiativ och att man ska undvika att flera utvärderingar sammanfaller i tiden. För stunden är relationen till Vetenskapsrådet FOKUS-förslag om en nationell utvärdering en uppenbar fråga att förhålla sig till, men även Högskoleverkets utvärdering av forskarutbildningen knyter an till utvärdering av forskning. För medicinsk forskning gäller det speciella förhållandet att ett nytt centralt ALF-avtal (”avtal

<sup>15</sup> Matematik-data sektionen.

<sup>16</sup> Språkvetenskapliga fakulteten.

<sup>17</sup> Medicinska fakulteten.

mellan svenska staten och vissa landsting om samarbete om grundutbildning av läkare, medicinsk forskning och utveckling av hälso- och sjukvården”) började gälla 2015. Inom ramen för detta avtal införs en ny kvalitetsbaserad resursfördelningsmodell för den kliniska forskningen. Denna ska baseras på bedömning av olika underlag och indikatorer såsom forskningens förutsättningar, den genomförda forskningens kliniska betydelse och bibliometrisk utvärdering; detta är ett arbete som kommer att pågå de närmaste åren.

## 2.4 Tankar kring en ny forskningsutvärdering

### 2.4.1 Syfte

Centrala utgångspunkter som förs fram kring en kommande forskningsutvärdering gäller vikten av att ha ett uttalat syfte och en plan för vad utvärderingen ska användas till. Spelreglerna ska vara tydliga och på förhand definierade. Syftet måste vara större än att ge bekräftelse och gärna bredare än att hitta de mest framstående miljöerna. Det är viktigt att utvärderingsresultaten följs upp. Eftersom utvärderingar är styrande behöver man först definiera vad det är vi vill stimulera. Likaså betonas betydelsen av ett ställningstagande kring om avsikten är att resultaten främst ska användas för internt eller externt bruk. I det förra fallet kan anslaget och rekommendationerna vara spänstigare och skarpare, och rapporter behöver överhuvudtaget inte göras till publika dokument.

*”Det ska vara för internt bruk. Något konkret vi kan arbeta med. UU får inte falla för frestelsen att göra något för att kunna glänsa utåt, utan vi ska göra det för att det är bra för oss.”<sup>18</sup>*

### 2.4.2 Inriktning

Många av de intervjuade menar att det nu är dags för en ny typ av forskningsutvärdering. Genom de två KoF:arna och fakulteternas allmänna översyn av verksamheten har vi ganska bra uppfattning om vilka forskningsinriktningar som fungerar bra respektive mindre bra – det är inte bristen på sådan kunskap som hindrar ett förnyelsearbete utan i så fall vår egen oförmåga att prioritera. Olika förslag på vad som bör tas upp i en ny forskningsutvärdering har kommit fram men det finns gemensamma nämnare med ledord som framåtblickande, kvalitetsdrivande, processer i kvalitetsarbetet, rekrytering, akademiskt ledarskap. I det följande ges närmare exempel.

*”Bra om vi får en diskussion kring hur vi skapar miljöer där vi håller samtalet levande!”<sup>19</sup>*

*”Ska utformas så att den sätter igång strategiprocesser. Det ska vara en hjälp att komma igång med exempelvis forskningsmiljöer, samverkan mellan fakulteter, forskarutbildningsstrategier, istället för åiterrapportering av vad som tidigare gjorts.”<sup>20</sup>*

<sup>18</sup> Fokusgrupp teknisk-naturvetenskapliga fakulteten.

<sup>19</sup> Fokusgrupp medicinsk-farmaceutiska vetenskapsområdet.

På liknande sätt betonas i intervjuerna vikten av ett kontinuerligt kvalitetsarbete där verksamheten inom ramen för kollegiala processer för ett kvalitetsdrivande samtal med reflektion kring de akademiska kärnfrågorna. Det framkommer att utvärderingen därför bör rikta in sig på detta arbete och efterfråga verksamhetens mål och vilka strategier man använder för att nå målen och för att utveckla starka forskningsmiljöer. Det nämns att verksamheten t ex bör beskriva hur man proaktivt arbetar med rekrytering och hur det kollegiala inflytandet säkerställs i rekryteringsprocessen. Är miljön välkomnande och hur hanteras de forskare som rekryteras? Hur stimuleras samverkan inom och mellan institutioner, och hur arbetar man för att säkerställa adekvat infrastruktur? Är verksamheten organiserad och strukturerad på ett optimalt sätt? Här nämns från flera håll att utvärderingspaneler kan ha en viktig uppgift i att rekommendera nya konstellationer eller andra organisatoriska förändringar. I det perspektivet kan det snarare vara frågan om rådgivning än utvärdering; panelerna skulle kunna ses som *scientific advisory committees*.

*”Hur är saker och ting organiserade? Vore bra om man kan bryta några av ’borgarna’ som inte samarbetar med varandra.”<sup>21</sup>*

*”När universitetet genomförde KoF-utvärderingarna var vi först med egeninitierad universitetsövergripande översyn, vilket visade på framåtanda. Om vi gör en till sådan utvärdering visar det snarare att vi har fastnat i gamla spår. Nu måste vi göra något nytt som inte har testats.”<sup>22</sup>*

Även om processer i kvalitetsarbetet skulle stå i fokus för en ny utvärdering betonas att man inte kan frikoppla dessa från forskningens resultat. Processer och strukturer kan vara bra även om de ser olika ut och universitetet måste vara öppet för olikheter. Det har framförts att en utvärdering på något sätt ändå måste bedöma forskningsresultaten, t ex genom bibliometri. Ett nytt förhållningssätt som nämnts vore här att sätta resultaten i relation till vad universitetet investerar, en *input-output* analys.

### 2.4.3 Flexibilitet i upplägget

*”Det är så olika saker man behöver bli bra på inom Uppsala universitet. Får vi det av att mäta i absoluta tal?”<sup>23</sup>*

Det har på flera håll förts fram liknande tankar att utvärderingen skulle kunna se olika ut vid olika fakulteter. Från teknisk-naturvetenskapliga fakulteten har t ex sektions- och

---

<sup>20</sup> Fakulteten för utbildningsvetenskaper.

<sup>21</sup> Medicinska fakulteten.

<sup>22</sup> Fokusgrupp teknisk-naturvetenskapliga fakulteten.

<sup>23</sup> Teologiska fakulteten.

programstrukturerna tagits upp som en specifik fråga och vid den medicinska fakulteten betonas behovet av att syna kopplingen till klinik och landstinget, och hur forskningen påverkar vården av patienter. Det senare knyter an till tanken att även forskningens bidrag till samhällsutvecklingen skulle kunna beröras av en utvärdering. I så fall menar man att frågan som bör ställas ska vara på vilket sätt forskningen bidrar, inte om. Även koppling till utbildningen har tagits upp, särskilt forskningsanknytning i denna. Det har nämnts att man i slutändan kanske ska utvärdera hela vårt kvalitetsarbete.

#### **2.4.4 Det övergripande arbetet**

Det har förts fram idéer om att fakulteternas arbete skulle kunna omfattas av utvärderingen. Eftersom de är ytterst ansvariga för kvalitetsarbetet och i praktiken avgör möjligheten till strategiska initiativ som rekrytering och andra satsningar, skulle detta kunna motiveras utifrån en allmän bedömning av hur pass väl kvalitetsarbetet fungerar. Beredning, beslutsprocesser och den kollegiala förankringen är aspekter som nämnts. Här varierar förslagen mellan olika vetenskapsområden, rimligen som en följd att de olika strukturerna för beredning och beslut som finns inom respektive område. Någon har föreslagit att universitetets administrativa rutiner ska utvärderas.

### **3. Det breda universitetet**

Utredningen har inte haft som uppgift att kartlägga eventuella skillnader i förhållanden som skulle kunna ha bäring på kvalitetsarbetet inom de olika fakulteterna eller inventera de strukturer som påverkar detta. Vid de olika mötena med företrädare från hela universitetet ger sig dock det breda universitetet till känna med sin variation i forskningens själ och kultur. Detta är något att förhålla sig till när en universitetsövergripande utvärdering av kvalitetsarbetet planeras.

Institutionens och även fakultetens storlek är en aspekt som kan påverka kvalitets- och utvärderingsarbetet. Det skulle kunna vara så att det är en större utmaning för riktigt stora institutioner att samla sig kring en utvärdering och också att bedriva ett gemensamt kvalitetsarbete. Både vid utformningen av en utvärdering och i fakulteternas stöd och uppföljningsarbete kan detta behöva beaktas. Det varierar också i vilken grad institutionen är den självklara och sammanhållande enheten för kvalitetsarbete. Inom vissa delar av universitetet är forskargrupper, avdelningar eller forskarutbildningsämnen tydligare enheter än själva institutionen, som kan komma att ha karaktären av en paraplystruktur. Inom den teknisk-naturvetenskapliga fakulteten är forskningen organiserad i dryga 60-talet forskningsprogram (4-11 per institution), som var och ett tilldelas en grundbeläggande ekonomisk basresurs för forskning från fakulteten. Detta ger ofta distinkta strukturer inom institutionerna.

För mindre fakulteter är avståndet oftast kortare mellan fakultetsledning och verksamhet, vilket potentiellt gör det strategiska arbetet lättare. I övrigt skiljer sig berednings- och beslutsprocesser åt mellan fakulteter och vetenskapsområden, likaså principer för medelsfördelning. Det varierar t ex hur stor andel medel som potentiellt finns för omfördelning (eller andra aktiva beslut) respektive är ”utnycklade” och/eller långsiktigt utfördelade, samt om potentiellt rörliga medel ligger för beslut på områdes-, fakultets- eller institutionsnivå (eller ännu lägre). Det här är

förhållanden som i sin tur påverkar de reella möjligheterna på olika nivåer att t ex bedriva ett aktivt rekryteringsarbete.

Fakulteterna skiljer sig också åt med avseende på i vilken grad man tillämpar prestationsbaserad resursfördelning. I allmänna ordalag tycks den vara tillämpad i störst utsträckning inom den medicinska fakulteten och inom det humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet. Inom medicinska fakulteten tillämpas ett system med upplösning ned på nivån av enskilda forskargrupper. En nationell studie pekar på att prestationsbaserad resursfördelning förekommer på en mycket stor andel av landets fakulteter<sup>24</sup>.

De olika fakultetsstrukturerna påverkar också rekryteringsprocessen, särskilt tillsättningsdelen. Inom det humanistiskt-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet med sina oftast mindre fakulteter förefaller rekryteringsarbetet vara nära kopplat både till verksamheten och till fakulteten. Dekanus/prodekanus är ordförande i rekryteringsgruppen och ger intrycket av att se det som en av sina viktigaste arbetsuppgifter att leda rekryteringen inom fakulteten. Inom t ex fakulteten för utbildningsvetenskaper redovisar dekanus hur hon själv har kontakt med sakkunniga och referenspersoner i samband med tillsättningsärendena. De mindre fakulteterna gör att ämnesrepresentationen i rekryteringsgrupperna i flertalet fall ligger förhållandevis nära de utlysta anställningarna. Inom det medicinskt-farmaceutiska vetenskapsområdet är dekanus för medicin och dekanus för farmaci ordförande i respektive fakultets rekryteringsgrupp. Den teknisk-naturvetenskapliga fakulteten skiljer sig från övriga fakulteter inom universitet såtillvida att tillsättningsdelen är frikopplad från fakulteten och sköts av en särskild kommitté som hanterar alla sektioners rekryteringar. Teknisk-naturvetenskapliga fakulteten/vetenskapsområdet skiljer sig också åt från övriga universitet genom att vicerektor och dekanus är samma person, ett förhållande som på olika sätt kan påverka linjearbetet och det kollegiala arbetet.

## 4. Omvärldsfaktorer

Kontakter med några andra av landets universitet<sup>25</sup> ger vid handen att inget av dessa för närvarande ligger i startgroparna för att genomföra en övergripande forskningsutvärdering. Osäkerheten kring en eventuell nationell utvärdering nämns av en del som orsak till detta. Vid KTH finns en tanke att göra nästa utvärdering (RAE) 2017 då en ny rektor har tillsatts.

Vetenskapsrådet lämnade i december 2014 sin rapport ”*Forskningskvalitetsutvärdering i Sverige – FOKUS. Redovisning av ett regeringsuppdrag rörande modell för resursfördelning till universitet och högskolor innefattande sakkunniggranskning av forskningens kvalitet och relevans*”. Uppdraget gavs av den förra regeringen. I FOKUS-rapporten föreslås en nationell *peer review*-baserad utvärdering av all svensk forskning enligt ett rullande schema i 6-års intervaller. Forskningen delas in i 24 disciplinära områden och det är varje universitets samlade verksamhet inom respektive område, oberoende av den inre organisationen, som ska utvärderas

<sup>24</sup> Hammarfelt, B., Nelhans, G. & Eklund, P. (2014). The heterogeneous landscape of bibliometric indicators. Evaluating models for allocating resources at Swedish universities. Presentation vid 19th Workshop on Bibliometrics and Research Policy, 25–26 September, Reykjavik, Iceland.

<sup>25</sup> Göteborgs universitet, Kungliga Tekniska högskolan, Lunds universitet, Stockholms universitet, Sveriges lantbruksuniversitet

som en helhet. Till 70% föreslås bedömningen, vilken görs av utvärderingspaneler och med hjälp av bibliometri, viktas efter vetenskaplig kvalitet och till vardera 15% efter kvalitetsutvecklande faktorer respektive genomslag utanför akademien. Utvärderingsresultaten föreslås sedan användas i en beräkningsmodell för att ligga till grund för (om)fördelning av resurser till universitet och högskolor. I FOKUS-rapporten menar VR att den nya nationella utvärderingen så långt det är möjligt ska koordineras med den ovan nämnda utvärderingen av klinisk forskning för fördelning av ALF-anslaget. Parallellt med VR:s uppdrag har Vinnova ett regeringsuppdrag<sup>26</sup> att ge förslag på indikatorer och kriterier för att värdera samverkan. Vinnova planerar att redovisa sitt uppdrag under 2016.

VR föreslog i sin rapport att FOKUS-upplägget remissbehandlas våren 2015 och, om ett nytt uppdrag läggs av regeringen, förberedelser för pilotstudier görs hösten 2016. Dessa skulle sedan genomföras 2016/2017, varefter erfarenheter samlas och den första utvärderingen görs i full skala 2017/2018. I nuläget råder dock osäkerhet kring förslaget eftersom det varit regeringsskifte sedan uppdraget ursprungligen lades. Inget remissförfarande görs våren 2015. Enligt Sara Monaco, projektledare för FOKUS vid VR finns heller inga medel avsatta i VR:s regleringsbrev för 2015 för ytterligare förberedelser. Skulle utvärderingen trots allt komma till stånd bedömer hon att det blir med minst ett års fördröjning jämfört med den ursprungliga planen, dvs fullskaledrift från 2018/2019. Hon ser vidare att universitetsspecifika utvärderingar med fokus på t ex kvalitetsarbetet, och med betydligt högre upplösning än vad FOKUS medger, skulle kunna vara ett bra komplement till FOKUS.

Ett övergripande förhållande att beakta med bäring på universitetets fortsatta strategi för forskningens utvärdering är trenden att högskolan önskar ta större eget ansvar för att utvärdera sin egen verksamhet. Så kommer troligen att ske vad gäller utbildningen på grundläggande och avancerad nivå<sup>27</sup> och förslag finns i samma riktning för forskarutbildningen. I en förlängning ligger att universiteten även själva tar ansvar för utvärdering av kvalitetsarbetet inom forskningen.

## 5. Rekommendation till forskningsutvärdering med fokus på kvalitetsarbetet

### 5.1 Förslag

Mot bakgrund av att det i utredningen framkommit en överlag positiv inställning till forskningsutvärdering som uttolkats från möten med olika verksamheter inom universitetet och utifrån de synpunkter som kommit fram gällande såväl genomförda KoF-utvärderingar som möjliga framtida upplägg föreslår utredningen följande:

- att universitetet under perioden 2016-2017 genomför en ny forskningsutvärdering

<sup>26</sup> Vinnovas uppdrag, Ändring av regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende Verket för innovationssystem inom utgiftsområde 24 Näringsliv, punkt 14 under Nya uppdrag, 2013-02-28.

<sup>27</sup> Utbildningsdepartementet, PM U2015/1626/UH Kvalitetssäkring av högre utbildning, 2015-03-18.



- att utvärderingen ges ett fokus på processer i det löpande kvalitetsarbetet och är framåtblickande
- att fakulteter inom ramen för ett universitetsövergripande upplägg ges möjlighet till anpassad utformning utifrån verksamhetens behov

Syftet med utvärderingen är att:

- stärka forskningens kvalitet över hela universitetet
- stimulera utvecklingen av det kontinuerliga kvalitetsarbetet
- främja en kultur där kvalitetsarbete utgör en naturlig del av det akademiska ledarskapet och där de akademiska kärnfrågorna lyfts fram

Nedan redogörs mer utförligt för detta förslag.

## 5.2 Forskningsutvärdering med fokus på processer i kvalitetsarbetet

Medan KoF-utvärderingarna i praktiken fick en betoning på tidigare prestationer och pågående forskningsverksamhet föreslås en ny forskningsutvärdering vara framåtblickande och processororienterad, med fokus på hur verksamheten<sup>28</sup> arbetar med det kontinuerliga kvalitetsarbetet. Detta upplägg ger karaktären av en utvecklingsdrivande (*”enhancement-led”*) snarare än en kontrollerande utvärdering. Ett exempel på där en sådan modell används är inom det skotska utbildningssystemet.<sup>29</sup> Med ambitionen att stärka kvalitetsarbetet över hela universitetet finns förutsättningar att utvärderingen ska bidra till en bred nivåhöjning tvärs över organisationen. Här ges exempel på aspekter av kvalitetsarbetet kring vilka utvärderingen kan byggas upp.

### 5.2.1 Självbild

Självvärdering är en central komponent i en utvecklingsdrivande utvärdering (*reflective practice*<sup>30</sup>) och formulering och redovisning av en självbild är en del av detta. Själva processen att genomföra en självvärdering blir i sig en del av kvalitetsarbetet. En grundläggande förutsättning för ett framgångsrikt kvalitetsarbete är således att den egna verksamhetens innehåll och karaktär är känd bland de egna. Denna kännedom kan i förstone te sig självklar, åtminstone vad avser innehåll (vad forskar vi om?) men erfarenheterna från KoF-utvärderingarna pekar entydigt på både behov och värde av en reflektion kring den egna verksamheten. Inom stora institutioner kan det t ex finnas så många forskningsinriktningar representerade att det är en reell svårighet att få en översikt över forskningen, och kanske inte minst att se sambanden mellan de

<sup>28</sup> Begreppet verksamheten hänvisar främst till universitetets institutioner, men modellen är även applicerbar på andra organisatoriska eller ämnesmässiga strukturer.

<sup>29</sup> <http://www.qaa.ac.uk/reviews-and-reports/how-we-review-higher-education/enhancement-led-institutional-review>

<sup>30</sup> <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/contribution115.pdf>

olika inriktningarna. Det ligger ett inneboende värde, med bäring på vårt berättigande, att varje verksamhet har en aktuell bild över sin forskning och kan presentera sig själv.

Den innehållsmässiga aspekten har förutom beskrivningen av forskningens inriktning dimensioner som vad forskar vi inte om och varför, vad är det för forskning vi saknar som vi borde ägna oss åt, och vilka är våra styrkor respektive svagheter? Häri torde *benchmarking* i allt större utsträckning kunna användas. Hur står sig den vetenskapliga verksamheten inom miljön jämfört med motsvarande enheter vid ledande internationella universitet? Är vår verksamhet väl positionerad med hänsyn tagen till ämnets utveckling och pågående aktiviteter vid andra universitet?

I följande stycken beskrivs olika aspekter på verksamhetens karaktär som bör ingå i självvärderingen.

### **Mål och strategier**

Utifrån verksamhetens formulerade självbild över den pågående forskningen väcks frågor angående vilka gemensamma mål man söker uppnå och vilka strategierna är för att uppnå dessa mål? Forskning är till sin karaktär ofta oförutsägbar och det är inte alltid görligt, eller kanske inte ens önskvärt, att definiera mål och ambitioner i termer av specifika vetenskapliga framsteg. Men övergripande mål kan inte minst underlätta för en verksamhet att lyfta blicken och se de större perspektiven. Med definierade mål kan strategier formuleras och utvecklas, t ex vad gäller rekrytering.

Universitetet arbetar efter fastställda mål och strategier<sup>31</sup> och även på områdesnivå utarbetas liknande dokument. Skrivningar på dessa övergripande nivåer är med nödvändighet ofta allmänt hållna och det ligger en utmaning i att få den här typen av styrdokument verkningsfulla genom implementering i "kapilläerna". En del av självvärderingen bör därför, utöver en reflektion kring det egna mål- och strategiarbetet, innehålla en reflektion kring hur dessa mål och strategier knyter an till texterna i de övergripande dokumenten.

### **Rekrytering**

Det finns en utbredd uppfattning, såväl inom vår organisation som i forskarsamhället i stort, att rekrytering är en av nyckelfrågorna i de långsiktiga förutsättningarna för en framgångsrik universitetsverksamhet. Om vi kan vidareutveckla de processer som är knutna till rekrytering så kommer vi framöver stå väl rustade för att befästa och ytterligare förbättra vår position som ett internationellt framgångsrikt forskningsuniversitet. En vidareutveckling av arbetet med rekrytering kan bli innebära en ökad grad av proaktivitet (identifiering av tänkbara kandidater, riktad rekrytering), frigörande av resurser för att möjliggöra rekrytering, ökad rörlighet (externrekrytering), ökad kvalitet genom jämn rekrytering av båda könen, samt förbättrad introduktion och integration av nyanställda.

Som bakgrundsinformation bör självvärderingen innehålla en beskrivning av personalsammansättningen och andel externrekryterad personal. Den bör också innehålla en reflektion över arbetet med och utfallet av senare års rekryteringar. Det kan t ex gälla hur man

<sup>31</sup> [http://regler.uu.se/digitalAssets/14/14263\\_3mal-och-strategier-for-uppsala-universitet.pdf](http://regler.uu.se/digitalAssets/14/14263_3mal-och-strategier-for-uppsala-universitet.pdf)

arbetat med att identifiera och attrahera potentiella kandidater, hur söktrycket sett ut, och hur de sökande fördelat sig på externa och interna kandidater respektive på män och kvinnor. På motsvarande sätt kan frågor ställas kring de sakkunniga och deras arbete, det kollegiala inflytandet vid tillsättningen och rekryteringsgruppens arbete, förhandlingen med kandidater, introduktion av nyanställda och stöd för nyanställdas integrering i verksamheten. Utifrån verksamhetens erfarenheter av tidigare rekryteringar och de mål som ställts upp bör en strategi redovisas för det framtida rekryteringsarbetet. En annan viktig fråga är om universitetets finansiering redan är utfördelad och uppbounden i sådan upplösning att det inte finns utrymme för satsningar när ett rekryteringsstillfälle väl uppstår (ett *window of opportunity*) eller om den kollegiala strukturen ger svårigheter till prioritering och/eller riktade satsningar när rörliga resurser finns på t ex institutions- eller fakultetsnivå?

En övergripande fråga som knyter an till flera av de här redovisade processerna i kvalitetsarbetet är hur vi skapar arbetsplatser som både vad avser akademisk miljö och arbetsmiljö blir attraktiva att söka sig till (och stanna kvar vid). Här kan tydlighet kring karriärvägar, inte minst för de som inte är insatta i det svenska systemet, vara en viktig del.

### **Ett aktivt kvalitetsarbete och den kollegiala strukturen**

Verksamhetens kvalitetsarbete manifesteras i dess "inre liv", både vad gäller processerna för att utforma kvalitetsfrämjande åtgärder och de konkreta instrument som används för att öka forskningens kvalitet. Utvärderingens målsättning bör vara att stimulera verksamheten till att etablera eller vidareutveckla rutiner för ett kontinuerligt kvalitetsarbete bortom det som görs inom ramen för utvärderingen. Då skulle mycket av det som redovisas i självvärderingen kunna bli ett naturligt inslag i verksamheten och kvalitetsarbetet ses som en investering.

Hur ser processerna bakom kvalitetsarbetet ut? Finns det tydliga och regelbundna mötesplatser för kollegiet där de akademiska kärnfrågorna diskuteras? Hur fångas idéer kring kvalitetsfrågor upp och hur följs de upp? Finns det en kultur som främjar samverkan mellan verksamhetens olika grupper och forskare (t ex metodik, delad utrustning, gemensamma satsningar och ansökningar)? Finns en harmoni, eller en nyttig brytning, mellan den kollegiala strukturen och linjen (t ex prefekt, institutionsstyrelse) vad gäller beredning och beslut kopplade till kvalitetsarbetet?

Instrumenten i det vardagliga kvalitetsarbetet är mångfacetterade och varierar mellan ämnesområden och miljöer. Det kan handla om seminarieverksamheten och seminariekulturen, mötesplatser för idéutbyten, internationella kontakter och influenser, forskarutbildningens organisation, stöd till unga forskare, jämställdhetsarbete för ökad kvalitet, mm. Det är av vikt att det pågår ett genomtänkt kvalitetsarbete, *Hur* detta kvalitetsarbete ser ut varierar rimligen mellan olika verksamheter. Det ska inte vara en ambition att skapa stereotyperade miljöer eller likformighet i strävan mot förbättring, därtill är den vetenskapliga verksamheten alltför komplex och vägarna till framgång alltför många. Det är också en självklarhet att en verksamhets övergripande kvalitetsarbete inte inkräktar på en grundläggande *bottom up*-driven filosofi kring val av frågeställning, metod och analys. Däremot finns sannolikt redan idag en underutnyttjad potential av att utbyta erfarenheter inom universitetet och sådana utbyten vore än mer värdefulla

utifrån goda exempel som identifieras i utvärderingen. Detta blir en viktig del av utvärderingens uppföljning.

### **Det akademiska ledarskapet**

Att ansvara för ett framgångsrikt kvalitetsarbete torde vara en av de viktigaste uppgifterna i det akademiska ledarskapet. I den lokala miljön sätter prefekten ambitionsnivån för kvalitetsarbetet och det får i sin tur bäring på hela verksamheten. Det skulle kunna vara så att arbetet för många i ledande positioner inom organisationen idag upptas av administrativa frågor i en utsträckning som försvårar ett fokus på de akademiska kärnfrågorna och det akademiska ledarskapet. Det kan i så fall till delar vara ett strukturproblem som bl a beror av hur det administrativa stödet ser ut, uppdrag, mandat och befogenheter, och den kultur som är förknippad med ledningsfunktionen. Till delar kan det också vara en fråga om prioritering och intresse, och då i grunden beroende av den kollegiala kulturen kring hur ledarskapet väljs och hur attraktiva ledningsuppdragen är. Undersökningar kring vad som karaktäriserar starka forskningsmiljöer pekar på betydelsen av ”mjuka värden”<sup>32</sup>. Dessa värden är svårdefinierade men kan handla om synlighet, närvaro, engagemang och uppmuntran. I slutändan kan det handla om att ”ta ansvar”.

I självvärderingen bör det reflekteras kring ”vi-känslan” i verksamheten, hur en sådan nås och upprätthålls. Finns regelbundna institutionskollegier som stimulerar till känslan av delaktighet och hur ser rutinerna för informationsspridning ut? Finns ett aktivt ledarskap som ger återkoppling, bejakar möten mellan människor och en kultur som främjar det akademiska samtalet kring kärnfrågor? Hur används webben och andra kanaler som instrument för att marknadsföra verksamhetens forskning och göra den synlig i t ex rekryteringssyfte?

Hur goda prestationer uppmärksammas inom en miljö har ett stort symbolvärde och kan vara en av flera indikatorer på arbetsmiljön och på inställningen till framgång och kulturen kring att glädjas med andra. I självvärderingen bör därför reflekteras kring hur den positiva återkopplingen används som ett kvalitetsfrämjande instrument för att stimulera till fortsatt vetenskaplig framgång.

De möjligheter till nysatsning, förstärkning och prioritering som i teorin är kopplade till det akademiska ledarskapet kan i praktiken begränsas av yttre faktorer. De kollegiala formerna kan utgöra ett hinder för en verksamhet att göra prioriteringar trots att de ekonomiska förutsättningarna egentligen finns där. Men det kan också vara så att viljan och ledarskapet finns där men inte de ekonomiska förutsättningarna. Det är angeläget att verksamheten i sin självvärdering identifierar eventuella flaskhalsar i prioriteringsarbetet. Det här knyter an till de mera övergripande strukturerna kring besluts- och beredningsgångar, och medelsfördelning, som diskuteras nedan.

Det akademiska ledarskapet utövas utanför linjen även på nivåer som avdelningar, forsknings-/professorsprogram och inom forskargrupper, och utgör för många medarbetare det mest konkreta uttrycket av ledarskap. Det är av vikt att verksamheten reflekterar över ledarskapet på dessa nivåer, t ex med avseende på hur unga forskare ges stöd.

<sup>32</sup> Sörlin, S. (2005) *I den absoluta frontlinjen, en bok om forskningsstiftelserna, konkurrenskraften och politikens möjligheter*. Bokförlaget Nya Doxa.

### Den administrativa infrastrukturen

Verksamhetens stödfunktioner är en kvalitetsfråga med bäring på förutsättningarna för att kunna bedriva framgångsrik forskning. Utredningen har fångat upp förslag om en särskild översyn av universitetets övergripande administrativa rutiner men redan inom ramen för en forskningsutvärdering kan finnas anledning till att reflektera kring de omedelbara stödfunktionerna ute i verksamheten samt centrala funktioner kopplade till forskningsstöd. I det förra fallet kan aktuella frågor vara hur det administrativa arbetet har organiserats inom verksamheten och hur den administrativa personalens kompetens och arbetsmiljö ser ut. En professionell administrativ organisation skapar utrymme för det akademiska ledarskapet att kunna fokusera på akademiska frågor.

## 5.3 Enkätundersökning kring de akademiska kärnfrågorna

Att använda enkätundersökningar som berör akademiska värden som underlag för verksamhetens kvalitetsarbete är ovanligt, men i samband med en arbetsmiljöundersökning vid teologiska institutionen genomfördes en lovande pilot, en sorts temperaturmätare på den akademiska miljön.<sup>33</sup> Överensstämmer t ex ledningens bild över verksamhetens inre liv med den dominerande uppfattningen inom lärarkåren? Som en del av utvärderingen föreslås därför att en enkät utarbetas med fokus på de frågor som ovan berörts kring olika aspekter av kvalitetsarbetet. Universitetets enhet för kvalitetsutveckling och universitetspedagogik bör här kunna vara till hjälp. Undersökningen bör föregå verksamhetens arbete med självvärderingen så att resultaten från undersökningen kan utgöra ett underlag i arbetet. En sådan undersökning har tidigare inte genomförts vid universitetet men skulle kunna vara ett värdefullt bidrag i kvalitetsutvecklingen. Ett särskilt stort värde får en sådan undersökning om den ger utrymme för lärarkåren att bidra med förslag på kvalitetsfrämjande åtgärder inom den egna verksamheten.

## 5.4 Fakultetsspecifik anpassning

Utredningens förslag är att forskningsutvärderingen genomförs över hela universitetet och att arbetet med den därför löper parallellt inom de olika fakulteterna och vetenskapsområdena. Det kan dock finnas anledning att överväga att inom ramen för en gemensam modell och ett gemensamt upplägg anpassa utvärderingen till respektive verksamheters behov och förutsättningar, exempelvis vad avser vilka frågor som står i fokus för självvärderingen och instruktionerna till utvärderingspanelerna.

Anpassningar till olika verksamheters behov och förutsättningar skulle t ex kunna gälla frågor knutna till den egna fakultetens organisation, medelsfördelning och beslutsgångar. Utredningen har som ovan nämnts fångat upp exempel på sådana tankar, inklusive kopplingen mellan klinisk och preklinisk forskning inom den medicinska fakulteten och programkonceptet och programstrukturen inom den teknisk-naturvetenskapliga fakulteten.

Redan i den inledande fasen där utvärderingen utformas finns ett kvalitetsstärkande värde på ledningsnivå i att fakulteterna är inblandade i formuleringen av anvisningarna till självvärderingen. Det bör bidra till en ökad känsla av delaktighet och ett kommande ansvar för

<sup>33</sup> Åsa Kettis, utvärderingschef.

uppföljning av utvärderingen. En tanke som kommit upp är att verksamheten själv skulle ges möjlighet att rikta frågor till utvärderingspanelerna där man vill ha råd.

## 5.5 Forskningens resultat

Även om ny utvärdering har fokus på processer snarare än produktion är det rimligt att kvalitetsarbetet ändå sätts i relation till både förutsättningar för och resultaten av den vetenskapliga verksamheten. Utvärderingspanelerna är här viktiga i båda avseendena. Utöver utvärderingsenheternas grundläggande redovisning av verksamhetens omfattning och karaktär bör en *input-output* analys (*return of investment*) ingå som ett underlag till utvärderingen. Vad kommer ut, såväl kvantitativt som kvalitativt, av det ekonomiska stöd universitetet tilldelar en viss verksamhet? Output kan mätas i flera dimensioner och bör anpassas till de respektive kriterier efter vilka forskning bedöms inom de olika fakulteterna. Olika typer av nyckeltal kan användas.

Bibliometri föreslås användas, det tycks finnas en stor acceptans för denna metod inom en stor del av universitetet. Formerna för en bibliometrisk undersökning bör utredas så att upplösningsgraden möjliggör en närmare analys av forskningens kvalitet inom utvärderad enhet. Det kan också vara rimligt att utvärderingspanelerna får tillgång till de bibliometriska resultaten, liksom till CVn för verksamma forskare, innan panelbesöken.

Med referens till den diskussion som funnits kring Universitetskanslersämbetet olika sätt att utvärdera utbildning på grundläggande och avancerad nivå respektive på forskarutbildningsnivå är det angeläget att det inte blir en polariserad syn på utvärdering av forskning som antingen processinriktad eller resultatnriktad. Det bör vara möjligt att kombinera båda aspekterna.

## 5.6 Peer review

Liksom självvärdering är externa utvärderingspaneler en central komponent i en processinriktad utvärdering. Som diskuteras nedan kan övervägas om panelernas arbete ska följa en organisatorisk eller en ämnesmässig indelning av verksamheten. Fokus på processer skulle till delar kunna minska problematiken att sätta samman paneler som täcker hela spektrat av forskningsinriktningar. Panelister med erfarenhet av starka forskningsmiljöer och/eller utvärdering av sådana vore särskilt värdefulla att anlita som *peers*. Det är av vikt att panelerna får ett tydligt uppdrag att arbeta utifrån – vad de förväntas göra – något som betonas även i intervjuerna.

En tanke värd att överväga vore att få till stånd ett panelarbete som även kan se de stora mönstren inom t ex en fakultet (se 5.8.1). Detta skulle dels kunna fungera som en utvärdering av de övergripande processerna kring bl a rekrytering, medelsfördelning och organisation, och dels ge större möjlighet att jämföra hur kvalitetsarbetet fungerar på olika institutioner. I det förra fallet skulle en möjlighet vara att en generell panel specifikt utvärderade de övergripande processerna, i det senare att ”vanliga” specialistpaneler utbytte erfarenheter från olika miljöer. Det kan sannolikt finnas andra möjliga upplägg.

Man skulle också kunna överväga att etablera mer långsiktig kontakt med utvärderingspaneler och se dem som en form av *scientific advisory committees* eller, annorlunda uttryckt,

konstruktiva bollplank och kritiska vänner. En möjlighet är att åter anlita samma paneler efter det att verksamheten fått tillfälle att utveckla sitt kvalitetsarbete enligt rekommendation från en första utvärdering och enligt de riktlinjer som givits av fakulteten i dess uppföljning.

## 5.7 Gränssnitten i utvärderingen

### 5.7.1 Utvärdering av tvärvetenskapliga initiativ

*”Man borde stärka initiativ som går över stuprören. Själva utvärderingen leder till att man stärker varje stuprör och därmed skapar hinder för samarbete däremellan.”<sup>34</sup>*

Indelningen av KoF-panelerna följde i huvudsak universitetets organisatoriska indelning. Detta kan naturligtvis motiveras av att organisationen i princip är formad av en ämnesmässigt definierad indelning av verksamheten. Mycken forskning är dock gränsöverskridande till sin karaktär och inte sällan görs de stora genombrotten i gränssytan mellan olika områden. Vid universitetet finns olika vägar för att stimulera tvärvetenskapliga initiativ, t ex genom etablerandet av centrumbildningar. Enskilda forskare finner också varandra över gränserna. Det är dock en återkommande utmaning för forskningsutvärdering på alla nivåer att hitta former för att identifiera och bedöma samarbeten över ämnesgränser. En utvärdering med paneler definierade på andra sätt än efter den interna organisationen skulle kunna ha lättare att bedöma tvärvetenskapliga initiativ. Sannolikt är dock antalet kombinationer av tvärvetenskapliga initiativ så pass stort, och formerna så pass komplexa, att det vore svårt att hitta paneler som skär på alla håll och ledder. En alternativ möjlighet vore att särskilda paneler hade fokus på tvärvetenskapliga initiativ.

Inom den medicinska fakulteten finns det särskilda förhållandet att den rymmer både preklinisk och klinisk forskning. I fakultetens strävan att stärka den translationella forskningen och den allmänna kopplingen mellan forskning och klinik kan finnas anledning att utnyttja utvärderingen som ett instrument i dessa strävanden. Det kan både gälla uppdragen i samband med verksamheternas självvärdering och instruktionen till panelerna och deras sammansättning och struktur.

### 5.7.2 Organisation eller ämnen som utvärderingsenhet?

En utvärdering med en organisatoriskt definierad panelsammansättning har utmaningar inte bara vad gäller samverkan över ämnesgränserna, den riskerar också att förbise universitetets samlade kompetens inom ämnesområden som är representerade vid mer än en organisatorisk enhet. Det kan till viss del hanteras genom paneler som utvärderar flera enheter, men om övriga delar av

---

<sup>34</sup> Geovetenskapliga sektionen.

enheternas verksamheter är disparata är detta inte självklart. Mest påtagligt blir detta för ämnen som förekommer vid mer än en fakultet eller t o m inom mer än ett vetenskapsområde<sup>35</sup>.

Att olika paneler bedömer likartade verksamheter kan vara problematiskt i ett traditionellt upplägg där bedömning av prestationer står i fokus. I en utvärdering med fokus på det interna kvalitetsarbetet där frågor som organisation och strategier är centrala så kan det tvärtom vara önskvärt att panelernas arbete i större utsträckning än inom KoF-projekten spänner över organisatoriska gränser. Detta skulle i sin tur kunna bidra till att vi får hjälp att hitta former för samverkan och synergier från ett utifrånperspektiv. Det är inte osannolikt att universitetet skulle ha att vinna på att likartade verksamheter från olika organisatoriska enheter utvecklade sin samverkan utöver vad som idag är fallet.

### 5.7.3 Forskning, utbildning och samverkan

Ett löpande kvalitetsarbete bör präglade alla komponenter i verksamheten, såväl vad gäller forskning som utbildning och samverkan. Ett möjligt upplägg av en ny universitetsövergripande utvärdering vore att sätta kvalitetsarbetet som sådant i fokus, med bäring på alla tre huvuduppgifterna. Det skulle innebära ett helhetsgrepp på kvalitetsarbetet i vår verksamhet och bli en fördelen av att reellt integrera reflektion och planering av forskning och utbildning. Det finns inom flera delar av universitetet, men inte alla, en tydlig såväl organisatorisk som personalmässig uppdelning av arbetet med forskning respektive utbildning. En gemensam utvärdering vore ett sätt att bringa huvuduppgifterna närmare varandra.

Det finns dock betydande utmaningar i att genomföra en gemensam utvärdering. Det skulle onekligen vara att spänna bågen högt och priset för en ”totalutvärdering” kan komma bli högt i termer av de insatser som skulle krävas av verksamheten. För utbildningens del gäller att den nyligen har varit, och för närvarande är, utvärderad i respons på externa krav och förmodligen finns en mättnad inom universitetet vad gäller utbildningsutvärdering. Det faktum att rektor dessutom helt nyligen beslutat om att ge en universitetsövergripande arbetsgrupp i uppdrag att utforma en modell för systematisk utbildningsutvärdering vid Uppsala universitet<sup>36</sup> pekar dessutom i en annan riktning än ett totalkoncept, även om det inte utesluter möjligheten.

Idén är dock väl värd att ha i åtanke på sikt. Redan nu kan man tänka sig att underlaget från verksamheten, och dess självvärdering, skulle redovisa engagemanget inom utbildningen och hur detta på olika sätt påverkar forskningen, och vice versa. Processer för att stimulera/understöda samverkan liksom koppling till utbildning ingår då bland de kvalitetsdimensioner som utvärderas. En annan möjlighet är att genomföra en pilotstudie där man undersöker framkomligheten i en kombinerad ansats mellan forskning och utbildning. De erfarenheter och insikter det ger kan sedan vara vägledande för framtida beslut.

<sup>35</sup> Ett sådant förhållande finns vad gäller ämnesmässigt överlapp mellan prekliniska delar av det medicinska vetenskapsområdet (både inom den medicinska och den farmaceutiska fakulteten) och den teknisk-naturvetenskapliga fakultetens biologiska och kemiska sektioner (och i viss mån informationsteknologi). Biokemi, fysikalisk kemi, fysiologi, genetik, immunologi, infektionsbiologi, mikrobiologi, organisk kemi, toxikologi och utvecklingsbiologi är exempel på sådana överlappande ämnen. Överlappet illustreras av att det inom några av ämnena finns en viss rörlighet av forskare mellan de två vetenskapsområdena. En sådan rörlighet, som i sig skulle kunna vara större, är i grunden av godo eftersom det främjar nytänkande och ökar enskilda forskares karriärmöjligheter.

<sup>36</sup> UFV 2015/475



## 5.8 Det övergripande ledarskapet

### 5.8.1 Fakulteternas arbete

För centrala aspekter av ett aktivt kvalitetsarbete som rekrytering, särskilda satsningar och organisatoriska/strukturella överväganden ligger (de ekonomiska) besluten ofta på en organisatorisk nivå ovanför verksamheten, t ex fakultetsnämnden. Fakulteterna har också det övergripande ansvaret för forskningens kvalitet. Därav följer att samspelet mellan de olika nivåerna i vår organisation är ett kritiskt led för ett framgångsrikt kvalitetsarbete och det finns då också anledning att utvärdera även denna del av kvalitetskedjan. Det skulle antingen kunna göras som en del av utvärderingen inom respektive fakultet eller med en fakultetsövergripande ansats där en panel fokuserar just på de övergripande strukturerna och då utvärderar alla fakulteter (jmf 5.6).

Frågor att belysa här är t ex hur processerna för att göra prioriteringar, inklusive avveckling/utveckling av verksamheter, ser ut? Hur används fakultetsanslaget till olika stödformer och på vilket sätt bereds besluten kring fördelning av medel? I vilken utsträckning är fördelningen ett resultat av aktiva beslut respektive historik och lokala traditioner? Är processen för fördelningen av medel transparent? Hur arbetar fakulteten som ett stöd för verksamhetens kvalitetsarbete? I vilken omfattning ägnar det övergripande ledarskapet omsorg åt de akademiska kärnfrågorna? För den här typen av frågor kan övervägas om fakulteterna ska göra en egen självvärdering.

Sättet varmed fakulteterna strukturerar sitt kvalitets- och strategiarbete är ett av flera exempel där ett ökat erfarenhetsutbyte inom universitetet vore värdefullt. Det kan t ex gälla hur fakulteterna använder sin forskningsbudget i kvalitetsfrämjande syfte och hur man arbetar med rekryteringar. För detta behövs egentligen ingen utvärdering, det är ett arbete som skulle kunna initieras av t ex rektor ändå. Men erfarenheterna och de goda exemplen från en fakultetsövergripande panels utvärdering skulle kunna tjäna som underlag för en sådan diskussion.

### 5.8.2 Eventuell utvärdering av det administrativa arbetet

I anslutning till tanken om ett eventuellt framtida helhetsgrepp kring utvärdering av kvalitetsarbetet finns anledning att också beakta de förslag som utredningen fångat upp vad gäller utvärdering av universitetets administration. Formerna för en sådan utvärdering behöver i så fall utredas i särskild ordning men skulle rimligen komma att beröra det administrativa arbetet både inom universitetsförvaltningen och ute i verksamheten. KTH har nyligen genomfört denna typ av utvärdering – Administrative Assessment Exercise – och arbetar nu med uppföljning och utvecklingsaktiviteter<sup>37</sup>. Detta arbete kan sannolikt tjäna som ett gott exempel på hur en sådan utvärdering kan göras. Nu finns redan ett pågående kvalitetsarbete som rör universitetets administration i form av KAIA-projektet<sup>38</sup>, vilket i så fall en eventuell utvärdering behöver förhålla sig till.

<sup>37</sup> <https://intra.kth.se/kth-informerar/kvalitetsarbete/aae/utvardering-av-kth-s-administration-1.491735>

<sup>38</sup> <https://mp.uu.se/web/info/vart-uu/uniovergrprojekt/kaia>

## 5.9 Utvärderingens upplägg

Utvärderingen föreslås organiseras i sex steg. (1) förberedelse av utvärderingens utformning, (2) enkätundersökning och bibliometri, (3) verksamhetens självvärdering, (4) *peer review* med panelbesök och panelrapportering, (5) verksamhetens och ledningens reaktion på *peer review*, samt (6) återkoppling och uppföljning.

I steg 1 etableras en ledningsorganisation för utvärderingen, inklusive styr- och/eller referensgrupp. I perspektivet av att forskningsutvärderingar är styrande ägnas stor omsorg åt utformningen utvärderingens upplägg, inklusive de instruktioner som verksamheten ska ges inför självvärderingen. Detsamma gäller enkätundersökningen. Utformningen görs i nära dialog med fakultets-/områdesledningar och ger dem möjlighet till fakultets-/områdesspecifika tillägg i instruktionerna.

I steg 2 genomförs en enkätundersökning kring de akademiska kärnfrågorna. Parallellt med detta initieras en bibliometrisk undersökning med högre upplösning än vad fallet var i KoF-utvärderingarna.

I steg 3, självvärderingen, arbetar de utvärderade enheterna med att beskriva sitt kvalitetsarbete och sin verksamhet. Det kan finnas anledning att låta detta steg få pågå en tid, t ex under en period om 6 månader, för att ge möjlighet till reflektion och kollegiala processer för utveckling av kvalitetsarbetet. I rapporteringen beskriver verksamheterna sina visioner och prioriteringar, och hur man vill gå vidare i kvalitetsarbetet. Detta steg kan vara det mest centrala i hela utvärderingskedjan.

Inför steg 4 har paneler sammansatts och bemannats av utvärderingens och fakulteternas ledningar. Sammansättningen kommer bero av hur de utvärderande enheterna definieras, se nedan. Omsorg ägnas åt utformningen av instruktioner till panelerna, där syftet med utvärderingen är tydligt definierad och där det tydligt anges vad som förväntas av panelernas arbete. Panelerna tar del av självvärderingarna, genomför platsbesök och skriver rapporter.

I steg 5 sker ett aktivt arbete i såväl verksamheten som inom fakultets-/områdesledningar med att reflektera över panelrapporternas innehåll. Det kan finnas behov av att revidera kvalitetsarbetet på basis av de rekommendationer som givits. I en dialog mellan fakultets-/områdesledningar och verksamheten identifieras behov av satsningar och åtgärder. Detta steg kan också innehålla tilldelning av medel baserade på förslag som fanns med i verksamhetens självvärdering. Som en värdefull komponent bör positiva erfarenheter från olika verksamheter lyftas upp och diskuteras bland företrädare för olika delar av universitetet. Sådant erfarenhetsutbyte kring de akademiska kärnfrågorna kan ha stor potential som ett kvalitetshöjande instrument.

I steg 6 gör fakultets-/områdesledningar en kontinuerlig uppföljning av verksamhetens kvalitetsarbete. Hur har man lyckats implementera de förslag som gavs av utvärderingen och hur har överenskomna åtgärder fallit ut? En möjlighet är att återanvända panelerna i detta arbete.

## 5.10 Tidpunkt

Om universitetet i början av höstterminen 2015 skulle fatta beslut om att genomföra en ny forskningsutvärdering så skulle en (optimistisk) tidplan kunna se ut så här:

- Hösten/vintern 2015: projektstart, utformning av enkätundersökning och utvärderingens övriga upplägg
- Vintern/våren 2016: enkätundersökning och bibliometri
- Våren/hösten 2016: verksamhetens arbete med självvärdering
- Hösten/vintern 2016: panelbesök och rapportskrivande
- Vintern/våren 2017 (och framåt): uppföljning

## 5.11 Ekonomiska incitament

KoF-utvärderingarna premierade verksamheter som kom särskilt väl ut och i en processororienterad utvärdering kan i princip samma modell användas, där det då är kvalitetsarbete som premieras. Ett alternativt sätt vore att låta verksamheten identifiera åtgärder som de anser skulle stärka det löpande kvalitetsarbetet och sedan bidra till finansieringen av sådana åtgärder. Att aktivt arbeta med *benchmarking* genom studiebesök vid andra miljöer kan vara ett exempel på sådan aktivitet. I en bedömning av vilka förslag som ska finansieras kan användas en kombination av stöd till miljöer som redan har ett välutvecklat kvalitetsarbete och stöd till miljöer där utvecklingsbehovet är stort och idéer för utveckling finns. Ekonomiskt stöd till rekryteringar bör också kunna övervägas till miljöer som uppvisar en väl utarbetad strategi och vision för inriktningen på sin forskning.

Användningen av ekonomiska incitament som styrmedel i en förnyelseprocess baserat på verksamhetens strategiska planering bör också kunna övervägas om utfasning kan kopplas till nysatsning. Man skulle kunna tänka sig att de verksamheter som i sitt kvalitetsarbete har identifierat områden där man vill nyetablera sig eller expandera, och som är beredda att omprioritera, ges särskilt stöd baserat på fakultets-/områdesledningars avvägningar. Det skulle till viss del likna den modell som Bo Sundqvist introducerade i den teknisk-naturvetenskapliga fakultetens BOT-projekt 1995 ("Besparingar och Omfördelningar inom Teknisk-naturvetenskaplig fakultet")<sup>39</sup>. Inom ramen för det projektet ombads verksamheten identifiera både indragningar och nysatsningar, och frigjorda resurser användes då för nya anställningar.

Oberoende av vilken modell för ekonomiska konsekvenser av utvärderingen som universitetet väljer att använda är det angeläget att förutsättningarna är klara och transparanta när utvärderingen startar. Det ger ökad legitimitet till eventuell medelsfördelning.

---

<sup>39</sup> Sundqvist, B. (2010) *Svenska universitet: lärdomsborgar eller politiska instrument*. Gidlunds förlag.

## 5.12 Utmaningar

Förutom de generella utmaningar som ligger i att genomföra en större forskningsutvärdering, och som delvis berörts på olika ställen i denna rapport, kan ligga särskilda utmaningar i en processinriktad utvärdering. Processer låter sig ogärna karaktäriseras i kvantitativa termer och det kan vara svårt för en utvärderingspanel att uppfatta en verksamhets inre liv, ja det kan vara svårt nog för verksamheten ens att beskriva den. Bedömningar av hur processerna ser ut, eller rekommendationer om hur de bör se ut, kan uppfattas som godtyckliga och otydliga. Det här är utmaningar som bör tas på allvar i utformningen av utvärderingen och det bör finnas en beredskap för hur utvärderingsresultaten ska tolkas och användas i ljuset av kvalitativa snarare kvantitativa resultat. Det finns därför också anledning att flagga för risken att en processinriktad utvärdering ger alltför stor vikt till några relativt lätt mätbara och formaliserade parametrar, exempelvis hur många i personalen som har gått den eller den kursen.

I samband med självvärderingen finns en utmaning i att få verksamheter både att kunna identifiera och exponera sina utvecklingsområden. Det kan t ex vara svårt att se vad man inte har eller gör (förmåga till självreflektion) och det kan finnas en (begriplig) obenägenhet att öppet redovisa förhållanden som inte är optimala, även om dessa är kända. Här spelar ledningsstrukturen, t ex relationen dekan-prefekt, en viktig roll i att skapa den trygghet som krävs för att få transparenta och rättvisande bilder från verksamheten. Det krävs en mognad på ledningsnivå att ta åt sig information om verksamhetens utvecklingsbehov utan att denna ska ligga verksamheten till last.

## 5.13 Relation till eventuell nationell utvärdering

Det finns tre argument som i nuläget talar för att den föreslagna forskningsutvärderingen inte skulle interferera med VR:s FOKUS-förslag. För det första innebär den fördröjning som osäkerheten kring FOKUS-förslaget skapat att en ny forskningsutvärdering vid Uppsala universitet redan skulle vara avklarad i god tid innan FOKUS eventuellt går i gång i full skala 2018/2019. För det andra kommer en utvärdering enligt FOKUS-förslaget inte ge den upplösning som universitetet är beroende av för att utvärdera sin forskning och för att stödja ett reellt kvalitetsarbete ute i kapilläerna. För det tredje har FOKUS-förslaget en betydligt större betoning på prestation än på processer i kvalitetsarbetet.

## 6. Sammanfattning

Hur gör vi för att befästa och förstärka Uppsala universitets position som ett brett och internationellt ledande forskningsuniversitet? Hur agerar vi för att långsiktigt stå upp för vår roll som en garant för det förutsättningslösa kunskapssökandet och för att med ny kunskap möta de utmaningar som samhället står inför i alla dess olika dimensioner? I en ökande såväl nationell som global konkurrens behöver vi aktivt arbeta med dessa frågor genom ett kontinuerligt kvalitetsarbete. Vi behöver identifiera och värna om den absoluta spjutspetsforskningen men vi behöver också verka för en utveckling av kvalitetsarbetet inom alla våra forskningsämnen och verksamheter. Kan vi genom kvalitetsdrivande processer på detta sätt höja oss ett snäpp tvärs

över hela universitetet så är mycket vunnet. Då skapar vi också en grogrund för framtida spetsforskning inom alla verksamheter.

Med dessa övergripande förtecken föreslår utredningen att Uppsala universitet under 2016/2017 genomför en forskningsutvärdering som är processororienterad och har fokus på hur verksamheten arbetar med det kontinuerliga kvalitetsarbetet. En sådan framåtblickande utvärdering är utvecklingsdrivande (*enhancement-led*) med syftet att stärka forskningens kvalitet över hela universitetet. Syftet är också att stimulera utvecklingen av det kontinuerliga kvalitetsarbetet och främja en kultur där kvalitetsarbete utgör en naturlig del av det akademiska ledarskapet och där de akademiska kärnfrågorna lyfts fram.

En central del i förslaget är verksamhetens självvärdering kring frågor som rekrytering, ledarskap, mötesplatser, kollegiala processer och det övergripande kvalitetsarbetet. Till självvärdering föreslås kopplas en enkätundersökning bland universitetets lärare och forskare med fokus på de akademiska kärnfrågorna. Verksamheten ska både identifiera sina styrkor (vilka är framgångsfaktorerna i kvalitetsarbetet?) och svagheter, där självkänedom är vägen mot ett aktivt förbättringsarbete. Ambitionen är att utvärderingen ska stimulera till ett fortsatt och kontinuerligt kvalitetsarbete.

Självvärdering och grundläggande nyckeltal som bibliometri ligger till grund för utvärderingspanelers arbete. På basis av deras rapporter gör verksamheten ett uppföljningsarbete. Fakulteterna, som redan i ett tidigt skede är inblandade i utformningen av utvärderingens upplägg, ansvarar för återkoppling och överser uppföljningsarbetet. En viktig komponent är att ansvara för ett aktivt erfarenhetsutbyte mellan olika verksamheter. Fakulteterna föreslås också att inom ramen för ett universitetsövergripande upplägg ges möjlighet till att anpassa underlag och anvisningar till självvärdering och utvärderingspaneler efter de egna behoven.

Delar av det som tas upp i utredningen är lämpat för vidare diskussion. Det gäller bl a möjligheten att ha utvärderingspaneler som skär över de organisatoriska gränserna, tanken att även utvärdera det övergripande kvalitetsarbetet på fakultetsnivå och om utbildning och samverkan på något sätt ska kopplas samman med forskningsutvärderingen. En viktig punkt att ta ställning till är också om det ska finnas ekonomiska incitament i utvärderingen.

En processinriktad utvärdering med fokus på delvis mjuka värden innebär särskilda utmaningar. Det gäller t ex att kunna gå bortom att kvalitetsarbetet huvudsakligen knyts upp till formaliserade strukturer och att verksamheten både förmår identifiera och är villig att synliggöra utvecklingsområden. Det måste vara tydligt vad utvärderingsresultaten ska användas till och vem som äger frågorna.

Förslaget bygger på tankar och idéer som förts fram i intervjuer och samtal med nära 200 verksamma vid alla fakulteter inom Uppsala universitet under våren 2015. Det kan därför sägas ha kommit fram *bottom up* i en kollegial process. Vid intervjuerna har erfarenheter från de två tidigare KoF-utvärderingarna samlats in, likaså synpunkter på om och i så fall hur en framtida forskningsutvärdering bör göras. Inställningen till KoF-utvärderingarna är överlag positiv, där särskilt värdet av förberedelsearbetet betonas. Majoriteten av de intervjuade förordar att

universitetet fortsätter använda *peer review* för forskningsutvärdering men att det denna gång bör vara framåtblickande processer i stället för prestationer som ägnas störst omsorg.

Det är inte osannolikt att det föreslagna upplägget med en processinriktad forskningsutvärdering ger ett mervärde för universitetet utöver resultatet av dess genomförande. Vi var först i landet 2007 med att tillämpa en universitetsövergripande forskningsutvärdering baserad på *peer review*. Vi skulle nu åter kunna gå i bräschen för en ny typ av utvärdering, där blicken är riktad framåt och på de processer som leder till hög kvalitet i forskningen. På detta sätt visar vi i handling att universitetet själv tar ansvar för att säkerställa att vår verksamhet håller högsta klass.

## Bilaga 1. Lista över de personer vid Uppsala universitet som på något sätt varit involverade i arbetet, antingen genom intervjuer eller som deltagare i olika möten och universitetsorgan

### **Humanistiska-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet**

Torsten Svensson, vicerektor för humaniora och samhällsvetenskap  
Kerstin Rydbeck, dekan historisk-filosofiska fakulteten  
Maria Ågren, prodekan historisk-filosofiska fakulteten  
Anders Ekström, prodekan historisk-filosofiska fakulteten  
Mattias Dahlberg, dekan juridiska fakulteten  
Lars Magnusson, dekan samhällsvetenskapliga fakulteten  
Coco Norén, dekan språkvetenskapliga fakulteten  
Mattias Martinsson, dekan teologiska fakulteten  
Elisabeth Nihlfors, dekan fakulteten för utbildningsvetenskap  
Jonas Almqvist, prodekan fakulteten för utbildningsvetenskap  
David Håkansson, universitetslektor och forskare Institutionen för nordiska språk  
Sofia Murhem, universitetslektor Ekonomisk-historiska institutionen  
Margaretha Fahlgren, professor Institutionen för litteraturvetenskap  
Cecilia Wåhlstedt, universitetslektor Institutionen för psykologi  
Gustaf Gredebäck, professor Institutionen för psykologi  
Maria Svensson, universitetslektor Institutionen för moderna språk  
Johan Gille, stf prefekt Institutionen för moderna språk  
Torbjörn Söder, universitetslektor Institutionen för moderna språk  
Malgorzata Anna Packalen Parkman, professor Institutionen för moderna språk  
Jonas Holmstrand (prefekt, Teologiska institutionen)  
Mikael Stenmark, professor Teologiska institutionen  
Angela Falk, universitetslektor Engelska institutionen  
Sharon Rider, professor Filosofiska institutionen  
Lars-Göran Johansson, professor Filosofiska institutionen  
Gunnel Ekeröth, professor Institutionen för arkeologi och antik historia  
Neil Price, professor Institutionen för arkeologi och antik historia  
Ute Bohnacker, professor Institutionen för lingvistik och filologi  
Karin Hassan Jansson, universitetslektor Historiska institutionen  
Margaret Hunt, professor Historiska institutionen  
Sten Hagberg, professor Institutionen för kulturanthropologi och etnologi  
Caroline Liberg, professor Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier  
Leif Östman, professor Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier  
Henrik Edgren, prefekt Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier  
Eva Forsberg, professor Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier  
Johannes Westberg, universitetslektor Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier  
Lizbeth Engström, universitetslektor Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier  
Anna Danielsson, universitetslektor Institutionen för pedagogik, didaktik och utbildningsstudier  
Per-Anders Edin, professor Nationalekonomiska institutionen  
Mikael Elinder, biträdande lektor Nationalekonomiska institutionen  
Mats Edenius, prefekt Institutionen för informatik och media  
Franck Tetard, universitetslektor Institutionen för informatik och media  
Jenny Eriksson Lundström, universitetslektor Institutionen för informatik och media

Anneli Edman, universitetslektor Institutionen för informatik och media  
Ylva Mattson Sydner, prefekt Institutionen för kostvetenskap  
Helena Elmståhl, stf prefekt Institutionen för kostvetenskap  
Ilkka Henrik Mäkinen, professor Sociologiska institutionen  
Helena Olsson, administrativ samordnare Sociologiska institutionen  
Anna Jarstad, professor Statsvetenskapliga institutionen  
Maria Brunskog, universitetslektor Institutionen för konstvetenskap  
Satu Gröndahl, forskare Hugo Valentin-centrum  
Karin Andersson-Schiebe, forskningsadministratör Juridiska institutionen  
Niklas Bomark, doktorand Företagsekonomiska institutionen  
Johan Lundborg, kanslichef vid Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap  
Malin Sigvardsson, utbildningsledare historisk-filosofiska fakulteten  
Magnus Ödman, utbildningsledare juridiska fakulteten  
Mattias Bolkéus Blom, utbildningsledare samhällsvetenskapliga fakulteten  
Lars Hagborg, utbildningsledare språkvetenskapliga fakulteten  
Katarina Westerlund, utbildningsledare teologiska fakulteten  
Anders Westlin, forskningssekreterare Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap  
Agneta Emanuelsson, forskningssekreterare Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap  
Anders Berndt, informatör Kansliet för humaniora och samhällsvetenskap

### **Teknisk-naturvetenskapliga vetenskapsområdet**

Johan Tysk, vicerektor för teknik och naturvetenskap  
Thord Johansson, sektionsdekan fysik  
Ulf Jansson, sektionsdekan kemi  
Sverker Holmgren, sektionsdekan matematik-data  
Anna Rutgersson, sektionsdekan geovetenskap  
Mats Leijon, sektionsdekan teknikvetenskaper  
Hanna Johannesson, sektionsdekan biologi  
Göran Possnert, professor Institutionen för fysik och astronomi  
Allan Hallgren, professor Institutionen för fysik och astronomi  
Maxim Zabzine, professor Institutionen för fysik och astronomi  
Gunnar Ingelman, professor Institutionen för fysik och astronomi  
Gabriella Andersson, professor Institutionen för fysik och astronomi  
Ulf Danielsson, professor Institutionen för fysik och astronomi  
Johan Söderström, forskare Institutionen för fysik och astronomi  
Veijo Phjola, professor Institutionen för geovetenskaper  
Sven Halldin, professor Institutionen för geovetenskaper  
Peter Lazor, professor Institutionen för geovetenskaper  
Ian Snowball, professor Institutionen för geovetenskaper  
Cecilia Johansson, universitetslektor Institutionen för geovetenskaper  
Helena Danielsson, professor Institutionen för kemi - BMC  
Lars Engman, professor Institutionen för kemi – BMC  
Jan Kihlberg, professor vid Institutionen för kemi – BMC  
Karin Stensjö, universitetslektor Institutionen för kemi – Ångström  
Kristina Edström, professor Institutionen för kemi – Ångström  
Leif Nyholm, professor Institutionen för kemi - Ångström  
Stenbjörn Styring, professor Institutionen för kemi - Ångström  
Tobias Ekholm, professor Matematiska institutionen  
David Sumpter, professor Matematiska institutionen



Warwick Tucker, professor Matematiska institutionen  
Ingemar Kaj, professor Matematiska institutionen  
Andreas Strömbergsson, professor Matematiska institutionen  
Michael Thuné, professor Institutionen för informationsteknologi  
Gunilla Kreiss, professor Institutionen för informationsteknologi  
Wang Yi, professor Institutionen för informationsteknologi  
Alexander Medvedev, professor Institutionen för informationsteknologi  
Per Gunningberg, professor Institutionen för informationsteknologi  
Ingela Nyström, professor Institutionen för informationsteknologi  
Carolina Wählby, professor Institutionen för informationsteknologi  
Arnold Pears, universitetslektor Institutionen för informationsteknologi  
Stefan Engblom, universitetslektor Institutionen för informationsteknologi  
Mikael Jonsson, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Peter Svedlindh, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Klas Hjort, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Gunnar Niklasson, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Shi-Li Zhang, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Håkan Engqvist, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Maria Strömme, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Jörgen Olsson, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Marcus Lindahl, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Anders Ahlén, professor Institutionen för teknikvetenskaper  
Charlotte Platzer Björkman, universitetslektor Institutionen för teknikvetenskaper  
Åsa Kassman Rudolphi, universitetslektor vid Institutionen för teknikvetenskaper  
David van der Spoel, professor Institutionen för cell- och molekylärbiologi  
Johan Elf, professor Institutionen för cell- och molekylärbiologi  
Stefan Knight, professor Institutionen för cell- och molekylärbiologi  
Gerhart Wagner, professor Institutionen för cell- och molekylärbiologi  
Anders Virtanen, professor Institutionen för cell- och molekylärbiologi  
Staffan Svärd, professor Institutionen för cell- och molekylärbiologi  
Kurt Pettersson, prefekt Institutionen för ekologi och genetik  
Ulf Lagercrantz, professor Institutionen för ekologi och genetik  
Eva Lindström, professor Institutionen för ekologi och genetik  
Göran Arnqvist, professor Institutionen för ekologi och genetik  
Anna Qvarnström, professor Institutionen för ekologi och genetik  
Anna Rosling, forskare Institutionen för ekologi och genetik  
Jon Ågren, professor Institutionen för ekologi och genetik  
Lars Tranvik, professor Institutionen för ekologi och genetik  
Mats Björklund, professor Institutionen för ekologi och genetik  
Björn Brunström, professor Institutionen för organismbiologi  
Irene Söderhäll, universitetslektor Institutionen för organismbiologi  
Per Ahlberg, professor Institutionen för organismbiologi  
Annelie Carlsbecker, forskare Institutionen för organismbiologi  
Margareta Krabbe, universitetslektor Institutionen för biologisk grundutbildning  
Per Andersson, utbildningsledare Kansliet för naturvetenskap och teknik, samordnare KoF07 och KoF11

## **Medicinska-farmaceutiska vetenskapsområdet**

Stellan Sandler, vicerektor för medicin och farmaci  
Lars Rönnblom, prefekt Institutionen för medicinska vetenskaper  
Eva Tiensuu Jansson, professor Institutionen för medicinska vetenskaper  
Erik Ingelsson, professor Institutionen för medicinska vetenskaper  
Britt Skogseid, professor Institutionen för medicinska vetenskaper  
Martin Malmsten, prefekt Institutionen för farmaci  
Göran Alderborn, professor Institutionen för farmaci  
Göran Akusjärvi, prefekt Institutionen för medicinsk biokemi och mikrobiologi  
Birgitta Tomkinson, professor Institutionen för medicinsk biokemi och mikrobiologi  
Linus Sandegren, forskare Institutionen för medicinsk biokemi och mikrobiologi  
Finn Hallböök, prefekt Institutionen för neurovetenskap  
Helgi Schiöth, professor Institutionen för neurovetenskap  
Bryndis Birnir, professor Institutionen för neurovetenskap  
Per Enblad, professor Institutionen för neurovetenskap  
Karin Hellström, universitetslektor Institutionen för neurovetenskap  
Nils Welsh, prefekt Institutionen för medicinsk cellbiologi  
Mia Phillipson, professor Institutionen för medicinsk cellbiologi  
Anders Tengholm, professor Institutionen för medicinsk cellbiologi  
PO Carlsson, professor Institutionen för medicinsk cellbiologi  
Karin Forsberg Nilsson, prefekt Institutionen för immunologi, genetik och patologi  
Olle Korsgren, professor Institutionen för immunologi, genetik och patologi  
Helena Jernberg, professor Institutionen för immunologi, genetik och patologi  
Christer Betsholtz, professor Institutionen för immunologi, genetik och patologi  
Ola Söderberg, universitetslektor Institutionen för immunologi, genetik och patologi  
Johan Hallqvist, prefekt Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap  
Louise von Essen, professor Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap  
Agneta Skoog Svanberg, prefekt Institutionen för kvinnors och barns hälsa  
Björn Hellman, prefekt Institutionen för farmaceutisk biovetenskap  
Eva Brittebo, professor Institutionen för farmaceutisk biovetenskap  
Mats G. Hansson, professor, föreståndare Centrum för forsknings- & bioetik  
Karl Michaelsson, professor/specialistläkare vid Uppsala kliniska forskningscentrum  
Curt Pettersson, professor Institutionen för läkemedelskemi

## **Universitetsledningen och universitetsförvaltningen m.fl.**

Eva Åkesson, rektor  
Anders Malmberg, prorektor  
Katarina Bjelke, universitetsdirektör  
Jöran Rehn, sekreterare kvalitetsrådet  
Åsa Kettis, utvärderingschef enheten för kvalitetsutveckling och universitetspedagogik  
Anders Hallberg, förutvarande rektor  
Joseph Nordgren, projektledare KoF07 och KoF11  
Per Sundman, SACO-S-rådet

## **Studentrepresentanter**

Emil Hamnevik, studentrepresentant kvalitetsrådet (doktorand)  
Tove Leire, studentrepresentant kvalitetsrådet  
Rebecka Pihl, studentrepresentant kvalitetsrådet

Caisa Lycken, studentrepresentant rektors ledningsråd (ordförande Uppsala studentkår)  
Emma Lindbjer, studentrepresentant rektors ledningsråd (ordförande Uppsala teknolog- och naturvetarkår)  
Sara Andersson, studentrepresentant rektors ledningsråd (ordförande Doktorandnämnden)  
Jimmy Lindström, studentrepresentant akademiska senaten  
Hanna Lundin, studentrepresentant akademiska senaten (Uppsala studentkår)  
Caroline Heidenberg, studentrepresentant akademiska senaten (Uppsala studentkår)  
Per Skärdin, studentrepresentant akademiska senaten (Uppsala studentkår)  
Li Caldeira Balkeståhl, studentrepresentant akademiska senaten (Doktorandnämnden)  
Andreas Frisk, studentrepresentant akademiska senaten (Doktorandnämnden)  
Jakob Ekengard, studentrepresentant akademiska senaten (Uppsala teknolog- och naturvetarkår)  
Caroline Lundström, studentrepresentant akademiska senaten (Uppsala teknolog- och naturvetarkår)  
Emma Lindbjer, studentrepresentant akademiska senaten (Uppsala teknolog- och naturvetarkår)  
Josefin Jädernäs, studentrepresentant (Farmaceutiska studentkåren)

### **Skriftliga synpunkter**

Teknisk-naturvetenskapliga vetenskapsområdets forskningsberedning  
Strategigruppen vid fysik sektionen, teknisk-naturvetenskaplig fakultet  
Institutionen för immunologi, genetik och patologi  
Biträdande prefekt m.fl. Institutionen för kirurgiska vetenskaper, medicinska och farmaceutiska vetenskapsområdet: Olle Nilsson (biträdande prefekt och forskningsledare ortopedi), Per-Uno Malmström (forskningsledare urologi), Karl Michaelsson (professor ortopedi), Martin Björck (forskningsledare kärlikirurgi), Håkan Ahlström (professor radiologi), Sten Rubertsson (forskningsledare anestesi och intensivvård)

## Bilaga 2. Lista över intervju- och mötestillfällen

### **Humanistiska-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet**

Enskild intervju, 14 januari 2015  
Fakultetsledning juridiska fakulteten, 26 januari 2015  
Fakultetsledning språkvetenskapliga fakulteten, 2 februari 2015  
Fakultetsledningen teologiska institutionen, 3 februari 2015  
Fakultetsledning samhällsvetenskapliga fakulteten, 5 februari 2015  
Fakultetsledning fakulteten för utbildningsvetenskap, 9 februari 2015  
Fakultetsledning historisk-filosofiska fakulteten, 10 februari 2015  
Enskild intervju, mars 2015  
Fokusgruppsintervju, 9 april 2015  
Prefektfrukost, 21 maj 2015

### **Teknisk-naturvetenskapliga vetenskapsområdet**

Fysiksektionen, 25 februari 2015  
Matematik-data sektionen (data), 26 februari 2015  
Geovetenskapsektionen, 26 februari 2015  
Tekniksektionen, 2 mars 2015  
Biologisektionen, 3 mars 2015  
Matematik-data sektionen (matematik), 5 mars 2015  
Kemisektionen, 6 mars 2015  
Fokusgruppsintervju, 24 mars 2015  
Enskild intervju, 24 april 2015  
Enskild intervju, 12 maj 2015

### **Medicinska-farmaceutiska vetenskapsområdet**

Områdesledningen, 6 och 18 februari 2015  
Prefektgrupp 1, 26 mars 2015  
Prefektgrupp 2, 26 mars 2015  
Fokusgruppsintervju, 27 mars 2015  
Prefektgrupp 3, 9 april 2015

### **Övriga vid Uppsala universitet**

Akademiska senaten, 8 april 2015  
Kvalitetsrådet, 22 april 2015  
Rektors ledningsråd, 27 april 2015  
Enskild intervju, 22 maj 2015