

# Utvärdering av Mistras programmodell

---

30 september 2024



For information on obtaining additional copies, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence. Please contact Amsterdam Data Collective.



## Innehåll

1	Sammanfattning	5
1.1	Mistras programmodell	5
1.2	Programmets målsättningar	5
1.3	Mistras process för genomförande	6
1.4	Ledning och styrning	7
1.5	Slutsats	7
2	Introduktion	9
2.1	ADC:s uppdrag	9
2.2	Analysramverk	9
2.3	Genomförande och metod	9
3	Mistras programmodell	11
3.1	Programmodellens kännetecken	11
3.2	Ett forskningsprogram från idé till slutrapport	13
4	Mistras finansieringsmodell	15
4.1	Finansieringsmodellen över tid	15
4.2	Medfinansiering och samverkan	15
4.3	Effektivitet med hänsyn till programmets användning av investerade medel	16
5	Programmets målsättningar	18
5.1	Mistras övergripande målsättningar och programmets mål	18
5.2	Styrning mot starka forskningsmiljöer genom programmodellen	19
5.3	Tvärvetenskaplig och transdisciplinär forskning	19
5.4	Forskningsmiljöernas bärkraftighet	21
5.5	Programmets förmåga till kommersialisering, internationell vetenskaplig samverkan och samverkan med samhällsaktörer	21
6	Mistras processer kring forskningsinitiering och utvärdering	23
6.1	Forskningsinitiering	23
6.2	Halvtidsutvärdering	24
7	Styrning och ledning	27
7.1	Programledningens resurser och förmågor	27
7.2	Involvering av Mistras programansvariga	28
7.3	Jämställdhet och mångfald	29
8	Slutsats	30



# 1 Sammanfattning

## 1.1 Mistras programmodell

De flesta av Mistras satsningar är strukturerade som forskningsprogram som följer en i huvudsak standardiserad modell. Programmodellen syftar till att initiera och utveckla starka forskningsmiljöer som utforskar strategiska miljöproblem med målet att generera konkreta samhällsnyttor.

ADC har identifierat viktiga kännetecken i denna modell vilka är relevanta för programmens organisation och forskning. Mistras modell för forskningsprogram kännetecknas först och främst av en finansieringsnivå på ungefär 100 miljoner SEK per program, fördelat över två faser som vardera sträcker sig över fyra år. Ledningsstrukturen för programmen består vidare av en programledning med en programchef och en programvärd, samt en programstyrelse där Mistras kansli har möjlighet att tillsätta en adjungerad ledamot. Programmens organisation präglas också av ett stort fokus på kommunikation och resultatspridning, med en dedikerad kommunikationsansvarig, samt en plan och budget för kommunikation. Forskningen inom programmen är också lösningsorienterad och inkluderar tvärvetenskapliga och transdisciplinära ansatser.

Sammantaget har de huvudsakliga karaktärsträgen i programmodellen har inte genomgått några större förändringar över tid, utvärderingen noterar dock ett antal trender över tid. Personer vid Mistras kansli uppger att finansieringen till programmen och programmens längd har blivit mer standardiserad och mindre flexibel. Tidigare var utlysningar mer baserade på direkta dialoger med forskargrupper, vilket ledde till större variation i programmens längd och finansieringsvolym. Numera karaktäriseras programmen i högre grad av en mer enhetlig tidsperiod (4+4 år) och finansieringsvolym, oberoende av individuella programbehov. Vidare har kraven på medfinansiering utökats, bland annat med syftet att stärka samverkan med aktörer utanför forskarsamhället. Tidigare varierade kraven på medfinansiering beroende på programmens målsättningar. Numera förväntas i princip alla program säkerställa medfinansiering. Denna förändring har inneburit oförutsedda effekter i form av växande konsortier och risk för ökad administration.

## 1.2 Programmens målsättningar

Mistra har övergripande målsättningar för sina program som innebär att de ska skapa starka forskningsmiljöer av hög internationell klass, lösa viktiga miljöproblem, stärka svensk konkurrenskraft och vara värdefullt för användare. De övergripande målsättningarna för programmen bygger på Mistras tolkning av stiftelsens stadgar och speglar ambitionen att finansiera forskning som är strategiskt viktig för en hållbar livsmiljö och samhällsutveckling, med potential för industriella tillämpningar.

De övergripande målsättningarna omsätts till mål för enskilda program genom en process i vilken Mistra sätter ramarna för framtida program i förarbeten och utlysningar. Stiftelsens process för forskningsinitiering inkluderar att förstudier eller bakgrundsrapporter sammanställs av en grupp internationella forskare. Dessa dokument kartlägger forskningsområdet och ger förslag på forskningens inriktning. Därefter görs en utlysning som hänvisar till dessa bakgrundsrapporter och förstudier. Beviljade program går sedan vidare till att formulera en detaljerad programplan för genomförandet, som inkluderar artikulerade program mål.

ADC:s bedömning är att det är tydligt att programledningen är medvetna om Mistras övergripande målsättningar och att dessa får genomslag i programmålen och programplanerna, men att programmen har en bred tolkning



och operationalisering av målsättningarna. Programmens varierande tolkning av Mistras övergripande målsättningar, som inkluderar en mängd olika utfall och aktiviteter kopplat till varje målsättning, gör det utmanande att utvärdera deras faktiska genomslag. Detta är särskilt tydligt när det gäller målsättningen att stärka svensk konkurrenskraft. Tolkningen av vad konkurrenskraft har varierat över tid. Målsättningen tolkas i dagsläget av kansliet i ett brett systemperspektiv i vilket konkurrenskraft inte enbart omfattar ekonomiskt välstånd utan också samhälleligt välstånd i stort, vilket gör det svårt att avgränsa och mäta.

Målsättningen kring att främja starka forskningsmiljöer är den målsättning som enligt intervjuer och enkätundersökningen är mest prioriterad av programmen. Mistras ambition att finansiera forskning av hög kvalitet är en central del i bedömningen av programansökningar, vilket framgår i intervjuer med styrelsen och VD. Utvärderingen ger bilden av att Mistras programmodell främjar starka forskningsmiljöer genom sin omfattande och långsiktiga finansiering, vilket bidrar till stabilitet och kontinuitet enligt programdeltagarna. Denna långsiktighet underlättar även tvärvetenskapliga och transdisciplinära samarbeten, som annars skulle vara svåra att upprätthålla. Dock har Mistra inte utvecklat en intern, entydig definition av vad en stark forskningsmiljö innebär eller vad som kännetecknar bra tvärvetenskaplig och transdisciplinär forskning. Programmen har frihet att tolka och implementera tvärvetenskap och transdisciplinartitet på olika sätt, vilket resulterar i en variation i hur dessa arbetsmetoder utförs.

### 1.3 Mistras process för genomförande

Mistras process för genomförande av program inkluderar flera formella steg för forskningsinitiering, drift, utvärdering och programavslut. Mistras process börjar med en idégenereringsprocess som utmynnar i förslag på områden för nya forskningsprogram. Stiftelsens idégenerering sker i en informell process där programansvariga på kansliet engagerar sig i omvärldsbevakning, dialog med forskare, deltagande i konferenser och granskning av vetenskapliga artiklar för att samla in idéer till nya forskningsansökningar. Om en idé bedöms vara lovande, anlitas efter styrelsebeslut en grupp internationella forskare för att producera en bakgrundsrapport som styr utlysningens inriktning. Det finns inga fasta riktlinjer för rapportens innehåll. Efter ett styrelsebeslut görs därefter en utlysning som hänvisar till framtagna rapporter och andra underlag. Till sist bedöms programansökningarna av en internationell expertpanel och beviljade program går vidare till att formulera en detaljerad programplan.

Programmen genomför sedan en första fas på fyra år, i slutet av vilken de lämnar in en så kallad progress report och ansökan för nästa fas till Mistra. Underlaget granskas av en internationell utvärderingskommitté. Halvtidsutvärderingen är central för att styra forskningsprogrammen mot önskade resultat och ger programledningen möjlighet att justera sina projekt. Baserat på halvtidsutvärderingens rekommendationer tar Mistra beslut om huruvida programmen ska få fortsatt finansiering för en andra fas. Beslutet är ofta villkorat i enlighet med rekommendationerna från utvärderingen. Vid programmets slut sammanställs en slutrapport som beskriver de uppnådda resultaten, lärdomar och framtida tillämpningar. Denna rapport används för att informera både Mistra och externa intressenter om programmets rön, framgångar och samhällspåverkan.

Mistras organisation av programmen har alltså en formell struktur och följer definierade steg för forskningsinitiering, drift, utvärdering och programavslut. Strukturerna för hur genomförandet av enskilda processer ska utföras är dock ofta öppna för tolkning, vilket presenterar både möjligheter och utmaningar. Den mindre formaliserade processen för idégenerering anses av kansliet främja utvecklingen av nyskapande och relevanta forskningsidéer. Men när det gäller halvtidsutvärderingen upplever intervjupersoner på kansliet och styrelsen att det finns ett behov av att utveckla en gemensam idé kring vad syftet med utvärderingen ska vara.



## 1.4 Ledning och styrning

Programmen kännetecknas av en ledning som är delegerad till en programchef. En programstyrelse ansvarar för programmets styrning, till exempel med hänsyn till att programmen följer sin plan. Ledningen i Mistras program innefattar en programchef som ofta hanterar både vetenskapliga och administrativa uppgifter, ibland med stöd av en andra chef för delat ledarskap. Trots en hög administrativ belastning rapporterar de flesta programchefer att de har adekvata resurser för att leda programmen effektivt. De uppskattar stödet från kansliets programansvariga men efterlyser klarare riktlinjer och stöd för administrativa processer och projektledning, särskilt under programmets uppstart.

Programstyrelsen har en styrande funktion och spelar en viktig roll i att hantera utmaningar och stödja programledningen. Riktlinjerna för styrelsens uppdrag är inte tydliga och relationen mellan programledning och programstyrelsen varierar mellan programmen. Mistra har möjlighet att tillsätta en adjungerad ledamot i programstyrelsen, men deras grad av delaktighet varierar eftersom det inte finns ett gemensamt uttalat sätt för programansvariga styrning av programmen. En överväldigande majoritet av programdeltagarna ser positivt på kansliets engagemang, även om det finns en minoritet som skulle önska mer involvering.

## 1.5 Slutsats

Utvärderingens huvudsakliga slutsatser inkluderar att Mistras programmodell har varit relativt stabil över tid och utgör en fast ram när det gäller strukturen för stödet till forskningsprogrammen. De största förändringarna i Mistras programmodell kan ses i stiftelsens finansiering, som över tid har blivit mer standardiserad och mindre flexibel med hänsyn till programmets längd och finansieringsvolym. En potentiell utmaning med denna utveckling som lyfts fram är att utvecklingen mot en mer standardiserad finansieringen kan leda till en mer enhetlig finansieringsstruktur som inte alltid motsvarar de specifika ekonomiska behoven hos forskningsprogrammen. Kravet på medfinansiering har samtidigt blivit mer centralt, vilket enligt intervjuer har lett till större och mer fragmenterade konsortier, med bieffekter såsom en ökad administrativ börda och utmaningar för effektiv samverkan inom programmen.

Utvärderingen har visat att Mistras övergripande mål får stort genomslag i programmen, genom den process för forskningsinitering och styrning som stiftelsen använder. Samtidigt som stiftelsens övergripande målsättningar får stort genomslag i programmen finns det stor variation i hur programmen har tolkar och operationaliserar målsättningarna. Vidare noteras att tolkningen av målsättningarna förändras över tid. Flexibiliteten i målsättningarnas formulering tillåter anpassning till enskilda programs kontext och behov, men skapar också utmaningar i att konsekvent utvärdera och jämföra programmets framgångar.

Mistras organisation för genomförandet av programmen följer formella steg men har ofta informellt genomförande. Den fria styrningen kring organisationen upplevs som fördelaktigt av intervjupersoner i kansliet i avseenden som idégenerering, men utmanande i processer som halvtidsutvärderingen där intervjupersoner upplever att ett gemensamt artikulerat syfte saknas. Styrningen av programmen är också informell och öppen för tolkning, vilket skapar variation i hur programmen genomförs. Detta presenterar både möjligheter och utmaningar för programmets implementering. Programcheferna och programstyrelsen efterfrågar generellt mer stöd vad gäller uppstart av program och tydligare riktlinjer med hänsyn till vad som krävs i de formella stegen i programmets organisation, även om de upplever att de har tillräckliga ekonomiska resurser och uppskattar kansliets stöd. Ett ytterligare perspektiv är att den informella styrningen medför en risk att programmets



genomförande kan bli beroende av enskilda programansvariga på Mistras kansli, men också av rätt kompetens och engagemang hos de individuella programcheferna och styrelseledamöterna.





## 2 Introduktion

### 2.1 ADC:s uppdrag

Under 2023–2024 genomför ADC på uppdrag av Mistra ett utvärderingsarbete av Mistras program i samband med stiftelsens 30-årsjubileum. Utvärderingarna syftar bland annat till att identifiera de resultat och effekter som uppnås genom Mistras finansiering och att utforska framgångsfaktorer och lärandemöjligheter i Mistras nuvarande programmodell. Vidare belyser utvärderingarna möjligheter och utmaningar i Mistras roll som finansiär. Sammantaget syftar utvärderingarna till att öka förståelsen för programfinansieringen och hur stiftelsen bättre kan verka i enlighet med sina stadgar.

Syftet med denna delutvärdering (delutvärdering 4) är att identifiera hur Mistras programmodell skapar förutsättningar för resultat- och effektmål i linje med Mistras uppdrag. På detta sätt identifieras styrkor och svagheter i programmodellen. Utvärderingen omfattar alla delar av Mistras programmodell, från identifikation och initiering av forskningsprogram till styrning och genomförande.

### 2.2 Analysramverk

Utvärderingen tar sin utgångspunkt i den förändringsteori för Mistra som beskrivits i effektlogiken från ADC:s förstudie. Både de effekter som rör de enskilda forskningsprogrammen, Mistras kansli och Mistra som helhet är i fokus. Kopplingen till effektlogiken säkerställs genom att utvärderingsfrågorna utgår från de effektkedjor och tilltänkta effekter som återfinns i Mistras och programmens effektlogiker.

Utvärderingsfrågorna är kategoriserade efter utvärderingskriterier i enlighet med ADC:s tolkning av OECD:s så kallade DAC-modell. Jämfört med de utvärderingsfrågor som återfinns i delutvärdering 3 ligger ett särskilt fokus i delutvärdering 4 på utvärderingskriterierna samstämmighet och effektivitet. Effektivitet bedöms utifrån hur väl en forskningsinsats uppnår, eller förväntas, uppnå de uppsatta målen genom att använda tillgängliga resurser på ett optimalt sätt. Samstämmighet avser till vilken grad en forskningsinsats bidrar till en strategi som förstärker de övergripande målen för organisationen.

### 2.3 Genomförande och metod

Delutvärdering 4 utgår från en mixad metod som i första hand bygger på djupintervjuer och dokumentstudier. Utvärderingen bygger vidare på material som sammanställts genom den bibliometriska analysen (delutvärdering 1), de dokumentstudier som genomförts inom ramen för delutvärdering 2 samt den enkät- och intervjustudie som genomförts inom delutvärdering 3. Materialet har använts genomgående i analysprocessen för att ge ytterligare ett informationslager till att besvara utvärderingsfrågorna.

Dokumentstudierna omfattar ett brett underlag av dokument. Dels relaterade till Mistra verksamhet, dels dokument som relaterade till de individuella programmen, vilka analyserats inom ramen för delutvärdering 3, såsom utlysningstexter, strategidokument, programförslag, programplaner, utvärderingar, årsrapporter samt programmens slutrapporter.

Dokumentstudierna har kompletterats med 20 semistrukturerade djupintervjuer (vilka har genomförts inom ramen för både delutvärdering 2 och 4). Intervjuerna har genomförts tillsammans med nuvarande och tidigare VD:ar, nuvarande och tidigare styrelseledamöter, aktiva vid Mistras kansli samt representanter för andra



forskningsfinansierare. Intervjuerna syftar till att bidra till fördjupade insikter kring interna processer och prioriteringar kring Mistras programmodell, samt hur dessa dynamiker påverkar uppfyllelsen av Mistras mål. Därutöver har intervjuer gjorts med företrädare för samtliga program inom ramen för delutvärdering 3.

**Tabell 1 | Intervjupersoner**

Intervjuperson	Organisation	Datum
Fredrik Gunnarsson	Mistras kansli	20 maj 2024
Johan Edman	Mistras kansli	8 maj 2024
Malin Lindgren	Mistras kansli	15 maj 2024
Thomas Nilsson	Mistras kansli (f.d.)	20 maj 2024
Anders Tunlid	Mistras styrelse	22 maj 2024
Anna Jakobson	Mistras styrelse	14 maj 2024
Eva Samakovlis	Mistras styrelse (f.d.)	17 maj 2024
Emelie Persson Lindqvist	Mistras styrelse	28 maj 2024
Thomas Aronsson	Mistras styrelse	20 maj 2024
Anna Jöborn	Mistras VD	31 maj 2024
Göran A. Persson	Mistras VD (f.d.)	23 maj 2024
Lars-Erik Liljelund	Mistras VD (f.d.)	20 maj 2024
Måns Lönnroth	Mistras VD (f.d.)	18 juni 2024
Ola Engelmark	Mistras VD (f.d.)	21 maj 2024
Åke Iverfeldt	Mistras VD (f.d.)	15 maj 2024
Peter Engdahl	Energimyndigheten	4 juli 2024
Johan Kuylenstierna	Formas	23 maj 2024
Berit Oscarsson	Naturvårdsverket	27 juni 2024
Mattias Marklund	Vetenskapsrådet	21 maj 2024
Jonas Brändström	Vinnova	18 juni 2024



### 3 Mistras programmodell

#### 3.1 Programmodellens kännetecken

Mistras finansiering kan delas in i tre huvudsakliga programformer: Forskningsprogram, forskningscentrum och projektkluster. De flesta av Mistras satsningar struktureras i det som vi hänvisar till som **forskningsprogram**. Forskningsprogrammen och till viss del centrumbildningarna organiseras enligt en standardiserad programmodell, även om det är värt att notera att varje forskningsprogram är unikt.

Figur 1 visar ADC:s syn av programmodellens viktigaste egenskaper. Modellen syftar till att initiera och utveckla starka forskningsmiljöer som utforskar strategiska miljöproblem med målet att generera konkreta samhällsnyttor. Den kännetecknas av flera nyckelelement som är relevanta för programmets struktur och deras forskningsinriktning. Även om dessa nyckelelement inte nödvändigtvis utgör en fullständig beskrivning av programmodellens innehåll, utgör de viktiga kännetecken för Mistras erbjudande till programmen som har varit relativt beständiga över tid.<sup>1</sup>

Figur 1 | Nyckelelement i Mistras programmodell



\* Det finns stor variation i programmets finansiering och detta är ett representativt värde för att illustrera finansieringen i ett typiskt forskningsprogram

Organisationen i programmodellen karaktäriseras av fyra faktorer:

- En relativt stor finansieringsvolym om cirka 100 miljoner SEK per program över två faser (även om det finns variation mellan finansieringen i programmen).
- En programlängd på åtta år, i två faser på fyra år vardera. Detta långsiktiga stöd ämnar skapa stabila och kontinuerliga forskningsinsatser, i syfte att finansiera starka forskningsmiljöer.
- En delegerad styrning till en programledning som inkluderar en programchef. Programledningen innefattar även en programstyrelse, i vilken Mistra har möjlighet att utse en programansvarig som adjungerad ledamot för att säkerställa att programmets mål och riktlinjer följs.

<sup>1</sup> Den kultur som fostras inom programmen är inte en formell del av programmodellen och är därför inte en del av denna utvärdering. Detta trots att den kultur som utvecklas i programmen en viktig del av Mistras styrning samt utgör en central del av vad som gör Mistra unik som finansjär.



- Ett stort fokus på kommunikation och resultatspridning, som inkluderar krav på att varje program ska ha en kommunikationsansvarig, kommunikationsplan och kommunikationsbudget.

Forskningen präglas av både tvärvetenskapliga och transdisciplinära ansatser. Detta innebär att kunskaper och metoder från olika vetenskapliga discipliner integreras, samt att samhällsaktörer engageras i samskapande processer. Ett ytterligare framträdande drag är inriktningen på tillämpad forskning som är inriktad på att hitta lösningar och skapa samhällsnytta i strategiska miljöfrågor.

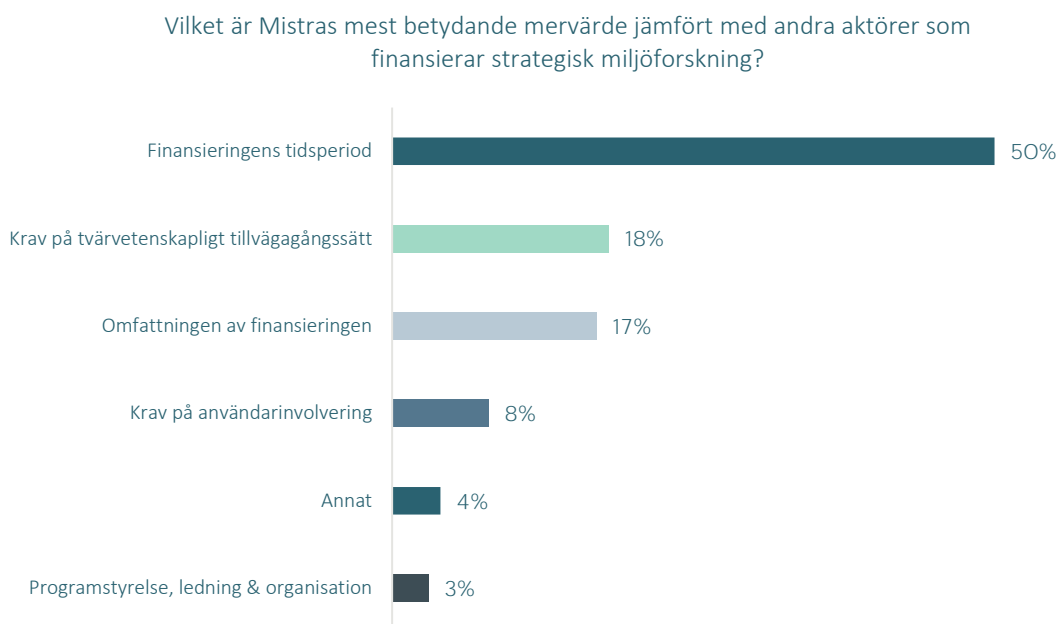
Mistra gör även riktade satsningar mot **centrumbildningar**, vilket är större satsningar som syftar till att utveckla och stärka forskningen inom strategiskt viktiga områden. Centrumbildningarna kan likna forskningsprogram i flera avseenden, men på sikt är tanken att dessa ska leda till etablering av forskningsmiljöer som är bärkraftiga även efter Mistras finansiering har avslutats. Vidare har dessa program en uppstartsfas på ett eller två år innan de två fyra-åriga faserna inleds.

Mistra finansierar även **projektkluster** bestående av flera mindre projekt kring en tematisk satsning. Dessa inkluderar Mistra Innovation och MI23 där projekten leds av företag snarare än lärosäten. Dessutom har Mistra finansierat forskningsrådet Mistra EviEM, vars syfte var att genomföra systematiska utvärderingar av forskningsområden inom miljövärd.

Deltagarna i programmen har överlag en positiv syn på Mistras programmodell och betonar i sina svar på enkäter och under intervjuer flera distinkta egenskaper som utmärker modellen. Den långsiktiga finansieringen anses vara särskilt viktig för de medverkande. Många deltagare pekar dock på att det unika med Mistras erbjudande är kombinationen av de olika delarna i programmodellen. En stor majoritet av respondenterna instämmer i att den långsiktiga finansieringen från Mistra var avgörande för att kunna genomföra programmet. Vidare anser hälften av de tillfrågade i enkäten att just längden på finansieringen är det mest värdefulla Mistras bidrag jämfört med andra aktörer som finansierar strategisk miljöforskning (se figur 2).



Figur 2 | Mistras långsiktiga finansiering<sup>2</sup>



### 3.2 Ett forskningsprogram från idé till slutrapport

Mistras process för att ta ett forskningsprogram från idé till genomförande börjar med en idégenereringsprocess som utmynnar i förslag på områden för nya forskningsprogram. Efter godkännande från Mistras styrelse görs en kartläggning och förslag på relevant inriktning av förstudier eller bakgrundsrapporter, som sammanställs av en grupp internationella forskare. Efter ett styrelsebeslut görs en utlysning som hänvisar till framtagna rapporter och andra underlag. Därefter bedöms programansökningarna av en internationell expertpanel och beviljade program går vidare till att formulera en detaljerad programplan.

Programmen genomför sedan en första fas på fyra år, i slutet av vilken de lämnar in en så kallad progress report och ansökan för nästa fas till Mistra. Underlaget granskas av en internationell utvärderingskommitté. Baserat på halvtidsutvärderingens rekommendationer tar Mistra beslut om huruvida programmen ska få fortsatt finansiering för en andra fas. Beslutet är ofta villkorat i enlighet med rekommendationerna från utvärderingen. Vid programmets slut sammanställs en slutrapport som beskriver de uppnådda resultaten, lärdomar och framtida tillämpningar. Denna rapport används för att informera både Mistra och externa intressenter om programmets rön, framgångar och samhällspåverkan.

Figur 3 | Organisation av forskningsprogram

<sup>2</sup> Respondenterna har endast kunnat välja ett svarsalternativ.



Beskrivningen har syftet att illustrera ett typisk skeende för ett forskningsprogram, men organisationen följer inte alltid denna process.



## 4 Mistras finansieringsmodell

### 4.1 Finansieringsmodellen över tid

Under den period som studerats har en av de mest betydande förändringarna i Mistras finansieringsmodell, enligt intervjuer med kansliet och styrelsen för Mistra, varit att finansieringen till forskningsprogrammen har blivit mer standardiserad och i många avseenden mindre flexibel. Processen kring utlysningar var mer informellt styrd och baserades i högre grad på direkta dialoger med forskargrupper. Detta resulterade i större variation med hänsyn till programmens längd och finansieringsvolym. Under denna tidigare period utgick tidsperioden och finansieringsvolymen i högre grad från vad programmen själva såg för behov i programansökan, medan den nuvarande mer standardiserade processen kring utlysningar innebär en mer enhetlig tidsperiod (4+4 år) och finansieringsvolym som inte nödvändigtvis är motiverad av eller anpassad efter behov i enskilda forskningsprogram.

Inom stiftelsen pågår en diskussion kring hur finansieringsmodellen kan anpassas för att möta de enskilda forskningsprogrammets specifika behov och huruvida en mer flexibel finansieringsmodell bättre skulle kunna stödja mångfalden av forskningsbehov som Mistras forskningsprogram möter (mer om detta i kapitel 5 om programmets målsättningar). Stiftelsen har balanserat den till viss del standardiserade finansieringen till forskningsprogrammen med investeringar som inte följer den traditionella programmodellen, såsom projektklustret Mistra Innovation.

### 4.2 Medfinansiering och samverkan

Mistra har under den studerade perioden också infört förändringar i finansieringsvillkoren genom att krav på medfinansiering nu spelar en central roll. Tidigare varierade kraven på medfinansiering beroende på programmets målsättningar. Numera förväntas i princip alla program säkerställa medfinansiering. Syftet med kravet på medfinansiering är att främja mer bärkraftiga forskningssatsningar, samt att stärka samhällsnyttan genom att säkerställa engagemanget hos deltagande parter. En tidigare VD beskriver det som att programmets forskning riskerar att bli en strängt akademisk produkt om de inte lyckas engagera rätt aktörer. Denna förändring har även drivits av externa faktorer, såsom ändringar i Sveriges universitets- och högskoleförbunds redovisningsmodell för direkta och indirekta kostnader (SUHF-modellen).

Förändringen i programmets krav på medfinansiering har, enligt intervjuer med Mistras kansli, lett till att många program på senare tid har bestått av fragmenterade konsortier med många olika partners som var och en har bidragit med små insatser till finansieringen. Exempelvis har program som Mistra Carbon Exit mer än 30 olika konsortiepartners. Intervjupersoner på Mistras kansli och styrelse upplever att de stora konsortierna i programmen riskerar att bli löst sammanhängande nätverk snarare än vad som var tänkt - djupt integrerade och engagerade tvärvetenskapliga grupperingar. Programdeltagarna själva uppger att fragmenterade konsortier utgör en utmaning för effektiv samverkan inom programmet, även om majoriteten av enkätsvarande anser att samarbetet mellan medfinansierande partners bidragit till programmets framgång. Bland de deltagare som har funnit konsortierna utmanande menar flera att det är viktigt att säkerställa att varje konsortiepartner faktiskt medför ett mervärde för forskningen i programmet, eftersom varje konsortiepartner innebär en viss administrativ börda.



En växande administration av projektdeltagare och deras bidrag är ytterligare en utmaning som uppstått kopplat till de utökade kraven på medfinansiering. Eftersom partners primärt bidrar till programmen i form av tid, snarare än genom kontanta medel eller tillgång till laboratorier eller test- och demonstrationsmiljöer behöver detta registreras. För att uppfylla kraven på medfinansiering har programmen börjat räkna in mindre aktiviteter som workshops eller seminarier som en del av medfinansieringen. Dessa aktiviteter har i många fall även genomförts i tidigare program. Då klassificerades dessa aktiviteter som medfinansiering vilket innebar att de genomfördes utan den administrativ bördan som registreringen av medfinansiering innebär.

I respons till utmaningen med höga medfinansieringskrav och de fragmenterade konsortierna reflekterar intervjupersoner i Mistras kansli och styrelse över huruvida medfinansieringskraven bättre ska avspegla varje programs individuella målsättningar. Detta med hänsyn inte bara till graden medfinansiering som programmen ska uppfylla, utan också från vilken sorts aktör som medfinansieringen ska komma från (såsom näringsliv, lärosäte, samhällsaktör). För närvarande ställer stiftelsen inga krav på huruvida medfinansieringen ska komma från lärosäten, näringslivsaktörer eller andra samhällsaktörer. Utlysningarna ställer heller inte krav på huruvida medfinansieringen ska bestå av finansiella medel eller så kallade "in-kind" bidrag.

Sammantaget har en bieffekt av de ändrade kraven på medfinansiering blivit större och mer fragmenterade konsortier, som medför risker för mindre effektiv samverkan och ett mer tidskrävande administrativt arbete.

## 4.3 Effektivitet med hänsyn till programmets användning av investerade medel

### 4.3.1 Utvärdering av effektivitet med hänsyn till användning av investerade medel

Programansökningarnas budgetar granskas generellt inte i detalj av kansliet eller utvärderingskommittén, vilket inte nödvändigtvis upplevs som ett stort problem av kansliet. Kansliet har upplevt att det kan vara känsligt att gå in och justera programmets budgetförslag och litar på att programmen har resurssatt sina egna behov, i linje med en generell princip att kansliet inte ska bli för involverade i den operationella styrningen av programmen. Intervjupersoner reflekterar att det finns risker med en alltför aktiv styrning angående budgeten eftersom det medför en tidskrävande administrativ process, men också för att det kan riskera att programmen upplever att styrningen begränsar deras kreativitet och forskningsfrihet. Detta är speciellt fallet om finansieringen relaterar till utfall i forskningsprogrammen.

Utvärderingskommittéerna, som består av internationella forskare, har nödvändigtvis ingen större förståelse för hur forskningsfinansiering fungerar i praktiken i Sverige och ger därför återkoppling på en aggregerad nivå snarare än genom detaljerade kommentarer. Utvärderingskommittéernas bedömning av den föreslagna resursfördelningen är alltså begränsad och de program som beviljas finansiering får ofta fullt stöd utan detaljerade kommentarer om hur budgeten används. Slutligen kan den mer standardiserade finansieringsmodellen, som beskrivs ovan, medföra en risk att Mistras finansiering inte motsvarar de finansiella behoven i varje enskilt program på ett effektivt sätt.

### 4.3.2 Uppföljning av effektivitet med hänsyn till investerade medel

Program som finansieras av Mistra har stor självständighet och hanterar sina tilldelade medel direkt i sin egen budget. Det är utmanande att styra mot effektivitet på en detaljerad nivå och tillsynen är i hög grad tillitsbaserad.





Processen för ekonomisk uppföljning och utvärdering inom Mistras programmodell innefattar årlig rapportering där programmen redovisar sin ekonomi och verksamhet. Denna rapportering inkluderar en uppdaterad programplan och en budgetöversikt. Mistras ekonomiansvarige ansvarar för stiftelsens interna revision av ekonomin och redovisningen för de finansierade programmen och organiserar vanligtvis årliga möten med ekonomiansvariga från programmen för att diskutera dessa frågor. Mistras kansli genomför även revisioner av programmens ekonomi och transaktionshistorik vid programmens slut för att säkerställa att medlen har använts korrekt.

Löpande uppföljning och dialog mellan kansliet och programmen är av stor vikt för att undvika förskjutning av eventuella åtgärder kring förbrukningen av ekonomiska medel. Program finansierade av Mistra beviljas medel för hela programperioden, snarare än genom en uppdelad process. Detta skapar enligt ett fåtal programdeltagare utmaningar gällande effektivt genomförande. Som en enkätsvarande kommenterar: "För mycket pengar på en gång och otydliga planer leder till ineffektiv användning av pengarna. Bättre att bygga upp kapaciteten långsamt". Mistras kansli noterar i intervjuer att vissa program tar 1–2 år att komma i gång och att programmen ofta använder en stor del av sina medel sent i programperioden. En intervjuperson på kansliet nämner att programmen ofta registrerar ett stort antal timmar under det sista året, vilket kansliet låter passera. Detta eftersom det inte finns möjlighet att följa upp hur stor andel av forskares tid som faktiskt läggs i programmet.

Sammanfattningsvis är arbetet kring att utvärdera och följa upp programmens effektivitet baserat på en övergripande tillitsbaserad styrning och självständighet för programmen, vilket enligt intervjupersoner inte är ett problem. Budgetöversynen sker generellt på en aggregerad nivå utan detaljerad inblandning, vilket kan främja kreativitet och forskningsfrihet men också kan leda till ineffektiv resursanvändning.



## 5 Programmens målsättningar

### 5.1 Mistras övergripande målsättningar och programmens mål

Mistra har övergripande målsättningar för sina program (i resten av avsnittet refereras dessa till som *Mistras målsättningar*), som innebär att de ska skapa starka forskningsmiljöer av hög internationell klass, lösa viktiga miljöproblem, stärka svensk konkurrenskraft och vara värdefullt för användare. Målsättningarna följer från stiftelsens stadgar, inklusive paragraf 1 om stiftelsens ändamål, som anger att Mistra ska "främja utvecklingen av starka forskningsmiljöer av högsta internationella klass med betydelse för Sveriges framtida konkurrenskraft". Den forskning som stiftelsen finansierar ska vara av "strategisk betydelse för en god livsmiljö", "ha betydelse för lösandet av viktiga miljöproblem" och "miljöanpassad samhällsutveckling", samtidigt som möjligheter att "uppnå industriella tillämpningar" ska tas till vara.

Mistras målsättningar omsätts i mål för enskilda program (*programmål*) och enligt Delutvärdering 3 får stiftelsens målsättningar tydligt genomslag i de finansierade programmen. Den styrning som leder programmen mot Mistras målsättningar utgår från förarbeten och utlysningar som sätter ramarna för framtida program. Genom dessa dokument styrs nya program mot målsättningarna, och granskningen i Delutvärdering 3 visar att bakgrundsrapporterna och utlysningarnas riktlinjer ofta speglas i programplanerna och programmålen. Intervjuer med programchefer visar vidare att de är medvetna om de övergripande målsättningarna och utformar sina programplaner för att möta dem. Målsättningen om att bygga starka forskningsmiljöer framstår som det mest prioriterade i programmets genomförande, vilket även bekräftas i intervjuer med Mistras kansli.

Mistra använder breda tolkningar av målsättningarnas betydelse, vilket även återspeglas i stor variation i hur programmen omsätter Mistras övergripande mål till egna programmål. Programmets tolkningar av de övergripande målsättningarna är breda och rymmer stor bredd när det kommer till aktiviteter, utfall och resultat. Därför kan det fastställas att målsättningarna får genomslag rent semantiskt i programdokumentationen, men de facto genomslag av målsättningarna i programmets genomförande är svårt att bedöma. Detta är framför allt tydligt när det kommer till målsättningen om att stärka svensk konkurrenskraft. Stiftelsen har i dagsläget en tolkning av målsättningen som hänvisar till konkurrenskraft i vid mening och inte bara innefattar Sveriges ekonomiska välbefinnande, utan också ur ett bredare systemperspektiv. Denna tolkning har varierat över tid, vilket är märkbart i hur stiftelsens tidigare VD:ar förstår begreppet. Generellt har stiftelsen tidigare haft en uppfattning om konkurrenskraft som är mer centrerad kring ekonomiska faktorer och kopplas till programmets samverkan med problemägare inom svensk industri. Nu förstås konkurrenskraft i ett bredare perspektiv och har enligt en tidigare VD att göra med allt som Mistra håller på med, från att stärka Sveriges attraktionskraft som forskningsland, såväl som att stötta en god miljö och konkurrenskraften för enskilda produkter som säljs av näringslivsaktörer. Intervjupersoner från Mistras kansli och styrelse menar att det är utmanande att arbeta med målsättningar som har fri tolkning och därför är svåra att avgränsa och mäta.

Stiftelsens övergripande målsättningar att skapa starka forskningsmiljöer, lösa viktiga miljöproblem och stärka svensk konkurrenskraft har alltså fått ett tydligt genomslag i de finansierade programmen. Styrningen mot dessa målsättningar sker genom Mistras förarbeten och utlysningar som reflekterar målsättningarna. Stiftelsen har dock anammat breda och fria tolkningar av målsättningarna och det är därför utmanande att konkret bedöma det faktiska genomslaget hos programmen.

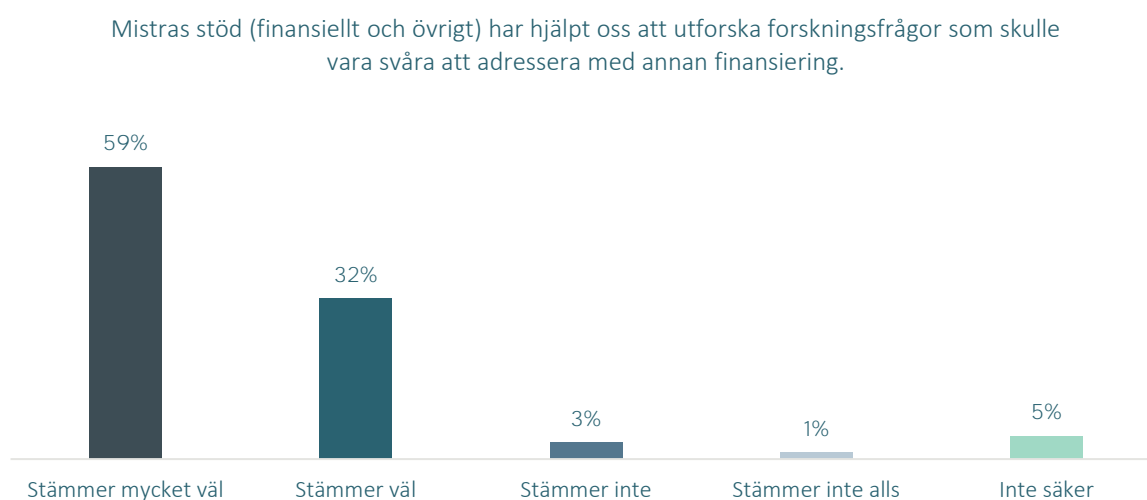


## 5.2 Styrning mot starka forskningsmiljöer genom programmodellen

Mistras ambition att finansiera forskning av hög kvalitet vägs tydligt in i bedömningen av programansökningar som görs av de externa utvärderingskommittéerna, enligt intervjuer med Mistras styrelse och VD. Däremot har stiftelsen enligt intervjuer inte utvecklat en tydligt intern tolkning av vad en stark forskningsmiljö innebär. Intervjupersoner menar att det finns ett behov av att skapa ett gemensamt sätt att tänka på målsättningen att bygga upp starka forskningsmiljöer.

Mistras programmodell bidrar till att bygga starka forskningsmiljöer främst genom sin omfattande och långsiktiga finansiering, vilket programdeltagarna menar skapar stabilitet och kontinuitet. Genom enkätundersökningen framgår tydligt att programdeltagare anser att det långsiktiga stödet från Mistra har möjliggjort att skapa forskningsmiljöer som annars skulle ha varit svåra att bygga med finansiering från andra finansiärer. Denna uppfattning stöds även av intervjuer med programchefer, som betonar att samverkan mellan forskare från olika discipliner samt mellan forskare och samhällsaktörer skulle vara utmanande att initiera och upprätthålla utan långsiktigt finansiellt stöd.

Figur 4 | Mistras stöd till svårfinansierade forskningsfrågor



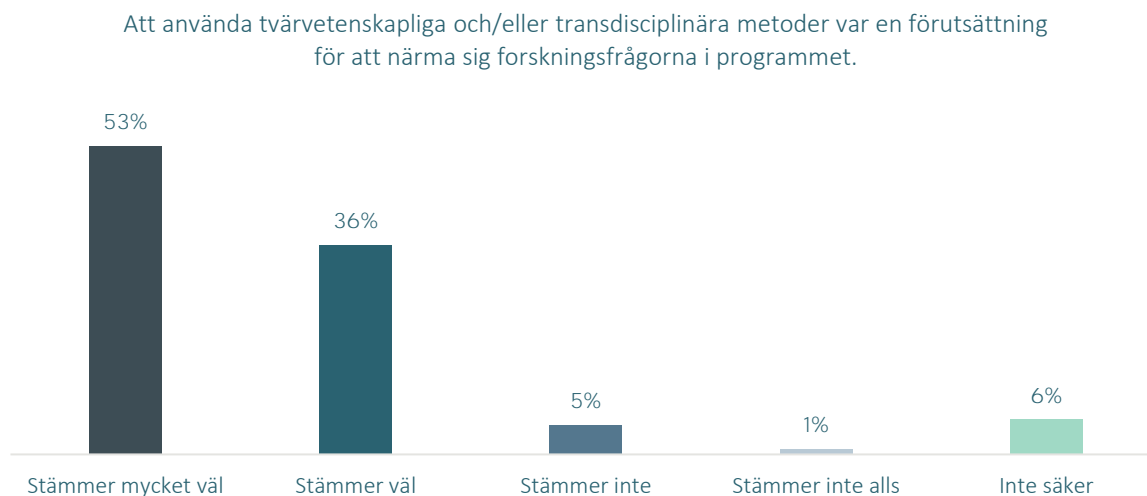
## 5.3 Tvärvetenskaplig och transdisciplinär forskning

Mistra har ett mål om att den forskning som bedrivs inom ramen för programmodellen ska karaktäriseras av tvärvetenskaplighet och transdisciplinaritet. De tvärvetenskapliga forskningsmiljöerna är en viktig del av stiftelsens varumärke, enligt Mistras kansli, styrelse samt programdeltagare.<sup>3</sup> Tvärvetenskapliga och transdisciplinära angreppssätt upplevs också vara väl lämpade för att undersöka de komplexa frågeställningar programmen undersöker. Nästan 90 procent av enkätrespondenterna håller med om att utnyttjandet av tvärvetenskapliga och transdisciplinära metoder är en förutsättning för att närma sig de forskningsfrågor som programmen undersöker.

<sup>3</sup> Bland de enkätsvarande menar drygt 18 procent att kravet på ett tvärvetenskapligt tillvägagångssätt är Mistras mest betydande mervärde jämfört med andra finansiärer.



Figur 5 | Tvärvetenskapliga och transdisciplinära metoder



De tvärvetenskapliga och transdisciplinära tillvägagångssätten har fått stort genomslag i programmets forskning, även om det finns en bredd i hur programmen tolkar och omsätter målet kring den tvärvetenskapliga ansatsen. Vissa program hänvisar till tvärvetenskapliga samarbeten som utförs av olika discipliner inom samma vetenskapsgren, medan andra hänvisar till tvärvetenskapliga forskargrupper med exempelvis samhällsvetenskapliga och naturvetenskapliga forskare som arbetar tillsammans.

Programmodellen påverkar utformningen av programmets forskning främst genom de krav på tvärvetenskap och/eller transdisciplinaritet som finns i Mistras utlysningar, även om utlysningarna inte innehåller tydlig styrning om hur tvärvetenskaplig och transdisciplinär forskning ska bedrivas. Mistra har inte heller en uttalad idé om vad som utgör tvärvetenskaplig forskning eller om vad som kännetecknar bra tvärvetenskaplig forskning. Programmen är således i hög grad fria att strukturera tvärvetenskapliga och transdisciplinära samarbeten som de vill. De flesta programmen arbetar i tvärvetenskapliga arbetspaket som inkluderar forskare från olika discipliner, men det finns även exempel på program som har strukturerat arbetet i inomvetenskapliga arbetspaket och sedan syntetiserat resultaten. När det kommer till transdisciplinära samarbeten rapporterar programmen framför allt att de involverar dessa aktörer i samskapande processer och att forskning bedrivs i användares testmiljöer, även om ett fåtal program snarare arbetar genom kunskapsutbyten i exempelvis fokusgrupper.

Programdeltagare anser vidare att Mistras programmodell, genom den långvariga finansieringen, möjliggör de tvärvetenskapliga och transdisciplinära samarbetena. Detta är avgörande eftersom en överväldigande majoritet av programmen anger att dessa samarbeten tar lång tid att framgångsrikt etablera, då olika aktörer har olika arbetsmetoder, kulturer och kommunikationssätt. Ett flertal programchefer menar att effektiv samverkan och koordinering av forskare från olika discipliner, eller forskare och praktiker, kräver både omfattande tid och resurser. I de program där tvärvetenskapliga eller transdisciplinära arbetssätt är utmanande är halvtidsutvärderingen en viktig möjlighet att ändra sammansättningen av forskargrupper eller samarbetspartners. I många program integreras och syntetiseras tvärvetenskapliga och transdisciplinära arbeten på ett mer omfattande sätt i programmets andra fas. Denna i hög grad fria tolkning av tvärvetenskapliga och transdisciplinära samarbeten ställer således särskilda krav på bedömningen och uppföljningen av programmen eftersom dessa måste bedömas från fall till fall.



Sammantaget har Mistras mål om att dess forskningsprogram ska präglas av tvärvetenskaplighet och transdisciplinaritet fått ett brett genomslag och är en central del av stiftelsens varumärke. Stiftelsens långvariga finansiering anses särskilt främja dessa samarbeten, vilka är tids- och resurskrävande att framgångsrikt utveckla. Den fria tolkningen av vad tvärvetenskap och transdisciplinaritet innebär att det finns stor variation i hur programmen angriper metoderna och att det därför är utmanande att bedöma och följa upp programmets arbete kring dessa frågor.

## 5.4 Forskningsmiljöernas bärkraftighet

Det ligger i Mistras strategiska uppdrag att effekterna av programmen är långsiktiga utöver de åtta åren som ett vanligt forskningsprogram sträcker sig. Samtidigt är Mistra tydliga med att deras egen finansiering ska vara avgränsad till programmets två faser och att stiftelsen inte ska bli en permanent finansiär av löpande forskning.

För närvarande finns sällan uttalade mål kring att utveckla bärkraftiga forskningsmiljöer i Mistras utlysningar och programmen utvärderas inte efter hur mycket externa medel de har lyckats attrahera i syfte att säkerställa en långvarig forskningsmiljö.<sup>4</sup> I stället har programmen ofta snarare handlat om att skapa en framgångsrik forskningsmiljö under den begränsade tid som Mistra har finansierat deras aktiviteter, vilket reflekteras i genomförandet. Ett fåtal forskningsprogram har etablerat mer permanenta miljöer såsom forskningscenter, men framför allt rapporterar programmen att fortsatta aktiviteter sker i lösa nätverk eller samarbeten snarare än i avgränsade forskningsmiljöer.<sup>5</sup>

Intervjupersoner från Mistras kansli och styrelse menar att det finns ett behov av att vidare diskutera huruvida bärkraftigheten av de forskningsmiljöer som byggs upp i programmen ska bli en mer prioriterad fråga, i vilka program bärkraftighet av forskningsmiljöer är viktigt och vilken typ av fortsättning programmen i sådana fall ska sträva efter. I de program som har programmål kring att etablera en robust forskningsmiljö finns det dock utrymme för att skapa tydliga målsättningar och strategier kring att främja bärkraftighet, enligt intervjupersoner. Programmets bärkraftighet kan avgöras av en mängd olika faktorer, men är genomgående beroende av programvärdens vilja och förmåga enligt intervjupersoner från Mistras kansli. Därför är kansliets dialog med programvärden särskilt relevant i frågan om bärkraftighet.

## 5.5 Programmets förmåga till kommersialisering, internationell vetenskaplig samverkan och samverkan med samhällsaktörer

Enligt den effektlogik som utarbetats av ADC i samarbete med Mistras kansli bidrar programmen till Mistras interna långsiktiga effektmål genom bland annat kommersialisering av forskningsresultat, internationell vetenskaplig samverkan samt samverkan med samhällsaktörer.<sup>6</sup> Mistras långa finansiering kan möjliggöra utfall vilka tar lång tid att uppnå, exempelvis produktanseringar och samverkan. Ibland ställs även krav på att programmen ska arbeta

---

<sup>4</sup> Centrumbildningarna skiljer sig från forskningsprogrammen genom att bärkraftighet är en uttalad målsättning.

<sup>5</sup> Mer information om programmets bärkraftighet finns i Delutvärdering 3.

<sup>6</sup> De interna långsiktiga effektmålen för programmen är: Sverige är en konkurrenskraftig forskningsnation inom Mistras områden, stärkt svensk förmåga att möta miljö- och klimatutmaningar, accelererad omställning till ett fossilfritt och hållbart samhälle och stärkt framtida svensk konkurrenskraft. Mer information finns att läsa i appendix till delutvärdering 3.



mot ett eller flera av dessa effektmål i Mistras utlysning, men dessa styr sällan mot en mer specifik inriktning av effektmålen, såsom vilka sorts internationella inslag som avses eller vilken sorts samverkan som programmen ska utveckla med samhällsaktörer.<sup>7</sup> I övrigt styr programmodellen inte starkt mot kommersialisering eller internationell vetenskaplig samverkan.

När det kommer till programmens samverkan med samhällsaktörer finns en styrning mot dessa aktiviteter genom Mistras krav på att varje program ska ha en kommunikationsansvarig, en kommunikationsplan och en kommunikationsbudget (denna kan utökas genom en strategisk reserv i budgeten som utgör en viss andel av programmets finansiering). Dessutom har både Mistras kansli och programstyrelsen en uppskattad roll i att förmedla kontakt med relevanta aktörer i näringsliv och samhälle. Program vars forskning är särskilt lösningsorienterad eller användarinriktad kan även välja att inkludera samhälls- och näringslivsaktörer i programstyrelsen eller i industriråd. Enligt deltagare i programmen kan detta dock innebära utmaningar i att säkerställa rätt typ av engagemang, i synnerhet när det gäller näringslivsaktörer som kan ha ett kommersiellt intresse i den forskning som bedrivs.

---

<sup>7</sup> När det gäller internationell vetenskaplig samverkan erbjuder Mistra även det internationella utbytesprogrammet Mistra Fellows för forskare i programmen.



## 6 Mistras processer kring forskningsinitiering och utvärdering

### 6.1 Forskningsinitiering

Mistras forskningsinitiering sker genom en process i fem steg: idégenerering, bakgrundsrapport, utlysning, utvärdering och beviljning. Följande avsnitt beskriver processerna kring idégenerering, bakgrundsrapport, samt utlysning och utvärdering av programansökan.

#### 6.1.1 Idégenerering

Idégenereringen sköts främst av programansvariga på stiftelsens kansli och involverar omvärldsbevakning för att samla idéer till nya forskningssatsningar. Omvärldsbevakningen kan innebära att programansvariga för en löpande dialog med forskare, deltar i konferenser och läser vetenskapliga artiklar, men det finns ingen systematisk process som styr idégenereringen. Kansliet involverar inte näringslivet eller enskilda aktörer i utformningen av utlysningar, för att undvika potentiella intressekonflikter, utan överlåter till sökande att etablera dialog med näringslivsaktörer.

Stiftelsen har tidigare haft en mer systematiskt orienterad omvärldsbevakningsprocess. Under denna samlade de programansvariga in information (från exempelvis konferenser och vetenskapliga publikationer) och skrev notiser om ämnet och betydelsen för Mistra. Därefter diskuterades idéerna och värderades efter tre kriterier: om idén var samhällsrelevant, "forskningsbar", samt unik för Mistra som finansiär. Det sistnämnda kriteriet var utslagsgivande för att stiftelsen skulle undvika att finansiera forskning i samma områden som andra finansiärer.

Idégenereringen sker alltså genom en informellt styrd process, vilket intervjupersoner från kansliet menar är viktigt för att det ger stiftelsen friheten att komma fram till intressanta och aktuella idéer. Det finns en upplevd risk att idéer blir strömlinjeformade och inte lika djärva när processen för idégenerering är mer formaliserad. Dessutom kan en mer formaliserad process riskera att begränsa stiftelsens förmåga att snabbt gå vidare till en utlysning. Den informella processen kan dock medföra en risk att idégenereringen blir personbaserad och att nya idéer främst kommer från stiftelsens existerande nätverk.

#### 6.1.2 Bakgrundsrapporter

Om en idé bedöms som intressant anlitas en grupp av internationella forskare för att producera en bakgrundsrapport.<sup>8</sup> Riktningen på bakgrundsrapporten är ofta styrande för inriktningen på utlysningen och där igenom programmen, varför forskargrupperna som skriver bakgrundsrapporterna är en viktig del av kansliets process innan utlysning. Framstående forskare väljs efter akademisk bakgrund och engagemang, även om det inte finns uttalade kriterier för urvalet.

Bakgrundsrapporten analyserar forskningsområdet och föreslår vilken sorts inriktning en utlysning inom området kan ha. Vidare utforskar rapporten relevans och vilken miljöstrategisk effekt som ett program skulle kunna uppnå. Baserat på denna analys fattar Mistras styrelse ett beslut om huruvida en utlysning ska göras. Det finns inga fasta

---

<sup>8</sup> Tidigare har kansliet även anlitat forskargrupper som har utpekat inriktningar i områden och därefter gjort bakgrundsrapporter.



riktlinjer för vad en bakgrundsrapport ska innehålla och formen kan variera mellan olika forskningsgrupper, men också beroende på handläggare från Mistras kansli.

### 6.1.3 Utlysning och utvärdering av programansökan

Mistras utlysningar publiceras på stiftelsens hemsida. Utlysningarna innehåller vanligtvis information om utvärderingskriterier, krav såsom medfinansieringsgrad och förslag på inriktning inom det givna området. Detta kan handla om programmets tematiska inriktning, men även programmets övergripande målsättningar (exempelvis huruvida programmet ska sträva efter att utveckla tekniska lösningar).

Under de senaste åren har utlysningarnas process blivit mer formaliserad. Tidigare var utlysningarna ofta utformade i dialog med forskargrupper vilket ledde till färre men högkvalitativa ansökningar. Med tiden har utlysningarna breddats i syfte att attrahera en större bredd av ansökningar. De bredare utlysningarna har fått fler ansökningar, men denna förändring har enligt Mistras kansli och styrelse inneburit att kvaliteten på ansökningarna varierar mer. Kansliet strävar efter en balans mellan att öppna upp utlysningarna och tillåta fler sorters forskare att ansöka med det ökade administrativa arbetet som varje ansökan innebär. I en öppen ansökningsprocess som attraherar en stor mängd sökande finns fortfarande en förväntan om att Mistra ska finansiera den bästa ansökanden. Kansliet har nyligen på prov infört en ansökningsprocess i två steg som syftar till att underlätta detta arbete.

Utvärderingen av inlämnade programförslag görs av en extern grupp som består av huvudsakligen utländska akademiker. Programförslagen utvärderas och rangordnas efter kriterier som har att göra med programmets ansats, vetenskapliga kvalitet, nytta, samt ledning och organisation (även om ytterligare kriterier kan tillkomma beroende på programmets karaktär). Därefter sker en så kallad hearing som ett komplement till den skriftliga ansökan för att utvärderarna ska få en tydligare bild av det föreslagna programmet. Styrningen av utvärderingen av programansökningar inkluderar även s.k. "terms of reference" som tas fram för varje utvärdering.

Programdeltagare finner att ansökningsprocessen upplevs som omfattande och mycket tidskrävande. Ett exempel på hur processen är omfattande är att ansökningsdokumentationen, som tidigare var upp emot 100 sidor (men som sedan några år uppgår till max 40 sidor) kräver tid och resurser att sammanställa. De långa programansökningarna kan också innebära ett hinder för en effektiv bedömning av programansökningarna enligt intervjupersoner i Mistras styrelse.

För att sammanfatta är Mistras process för ansökan i förändring och stiftelsen strävar efter att hitta en bra balans mellan att öppna upp för fler ansökande, utan att göra processen för tungrodd eller öka den administrativa bördan för forskare. Den senaste förändringen med en två-stegsansökan är ett exempel på hur Mistra har syftat till att öppna upp ansökan till en bredare grupp av forskare men samtidigt begränsa det administrativa arbetet.

## 6.2 Halvtidsutvärdering

### 6.2.1 Processen för halvtidsutvärdering

Mistras process för halvtidsutvärderingar spelar en central roll i att säkerställa att forskningsprogrammen styrs mot tilltänkta resultat och effekter enligt programplanen. Utvärderingen görs i slutet av programmets första fas och utförs av en kommitté bestående av internationella forskare och praktiker. Programmen får själva nominera





personer som inte är jäviga och kan ingå i utvärderingskommittén, vilket är ett sätt att skapa legitimitet kring utvärderingsprocessen och främja programmets nätverksbyggande. Kansliet strävar även efter att skapa kontinuitet i utvärderingsprocessen genom att involvera personer som tidigare har bidragit till att skriva bakgrundsrapporter eller utvärdera programansökningar. En balans vad gäller faktorer såsom disciplinär hemvist, geografisk spridning och köns- och åldersfördelning bland utvärderingskommitténs medlemmar eftersträvas också.

Utvärderingskommittén fokuserar framför allt på att utvärdera programmets vetenskapliga kvalitet och samhällsnytta baserat på programansökan och en så kallad progress report i vilken programmen redogör för sin måluppfyllelse. Mistras kansli har i samråd med programmen utarbetat utvärderingskriterier och riktlinjer ("terms of reference") för sin egen utvärdering som skickas till utvärderingskommitténs ordförande. Kommittén sammanställer sedan sina iakttagelser och rekommendationer i en utvärderingsrapport, vilken sedan används som grund för beslut om eventuell fortsatt finansiering för programmets andra fas. Ibland bjuds även ordföranden i programstyrelsen in för ett möte med Mistras styrelse för att diskutera utvärderingen och programmets framsteg

### 6.2.2 Möjligheter och utmaningar med halvtidsutvärderingen

Halvtidsutvärderingen är i praktiken ett av de absolut viktigaste skeendena i programmets genomförande. Utvärderingen erbjuder programledningen en värdefull chans att ompröva och anpassa programmet för att uppnå sina mål. Ofta karaktäriseras programmets andra fas av justeringar i genomförandet baserat på halvtidsutvärderingens rekommendationer och lärande från den första fasen. Utvärderingen kan även ge programchefer större mandat för att göra förändringar i programmen, vilket är särskilt avgörande i program där styrningen har varit utmanande eller där resultat har uteblivit. I situationer där ledarskapet inom programmet inte fungerar väl, erbjuder halvtidsutvärderingen även ett tillfälle att byta ut programchefen, särskilt om det finns en nära förestående risk att finansieringen inte kommer att förlängas. Möjligheten till förändring är särskilt betydelsefull eftersom förändringstrycket inte tycks finnas under hela programperioden.

Det är värt att notera i sammanhanget att förändringarna som kommer tillstånd i samband med halvtidsutvärderingen inte alltid kopplas till formella beslut, utan även drivs av programledningen själva under utvärderingsprocessen. Med andra ord kan processen i sig självt ge upphov till förändring oavsett explicita beslut. Programcheferna understryker i allmänhet att utvärderingen är en nyttig del av programmets genomförande, för att den ger möjlighet att tänka nytt och vässa programmen, men noterar genomgående att processen kräver mycket tid och resurser.

Den relativt informella styrningen kring halvtidsutvärderingen skapar osäkerhet hos kansliet, styrelsen och programdeltagare om processen och dess syfte. Mistras kansli och styrelse upplever genomgående att det finns ett behov att artikulera en gemensam idé om syftet med halvtidsutvärderingen. Detta gäller huruvida den främst ska fungera som ett formativt verktyg för att stödja och förbättra programmen eller som en summativ bedömning för att avgöra deras fortsatta finansiering. I nuläget fungerar utvärderingen i praktiken som ett formativt verktyg, i och med att en överväldigande majoritet av programmen får fortsatt finansiering för en andra fas. Ett fåtal programchefer efterfrågar tydligare kommunikation från kansliet om vad halvtidsrapporten ska innehålla.

Styrelsen upplever vidare att de externa utvärderingsrapporterna ibland är svårtolkade och framhåller att det har funnits ett behov för att utveckla en tydligare modell för utvärderarnas feedback. Intervjupersoner påpekar att utvärderingsrapporterna i flera fall har lyft fram betydande kritik, samtidigt som programmets har förlängts. I vissa fall har utvärderingarna inte varit av tillräcklig kvalitet och det har då inte funnits någon process för att beställa en



ny utvärdering. I syfte att förtydliga utvärderarnas feedback och standardisera bedömningarna har stiftelsen nyligen inrättat ett utvärderingsprotokoll med poängsystem på prov. Det innebär att utvärderarna gör en generell bedömning av programmen på en skala 1–5 och dessutom bedömer programmet för varje utvärderingskriterium efter samma skala. En etta eller tvåa i skalan innebär att programmet inte bör få fortsatt finansiering för en andra fas.

### 6.2.3 Finansieringsbeslut inför fas två

Nästan alla program får fortsatt finansiering för en andra fas. Bland de 31 forskningsprogram och centrymbildningar som ingår som underlag till utvärderingen har följande avslutats eller inte fått full finansiering för en andra fas: Mistra Indigo, Mistra Financial Systems, The Seed Box och Mistra Sports & Outdoors. Att en så stor andel av programmen får fortsatt finansiering är något som ifrågasätts av både Mistras kansli och styrelserepresentanter, som menar att det finns risk att program inte lever upp till målen trots detta får förlängd finansiering. Intervjupersoner pekar på ett antal möjliga förklaringar, både institutionella och mänskliga, exempelvis en så kallad "sunk cost fallacy" och den formativa naturen av utvärderingen som utgör ett ibland svårt beslutsunderlag. Vidare kan den fortsatta finansieringen bero på prestige; i och med att Mistra vanligtvis gör en stor satsning inom ett specifikt område kan finansieringen av en andra fas, trots utmaningar i programmet, signalera att stiftelsen fortfarande tror på området. Att avsluta program efter en fas kan också orsaka svårigheter i stiftelsens nätverk av forskare och lärosäten.

Kort sagt är halvtidsutvärderingen en central del i programmets genomförande, eftersom den ger möjligheter att ompröva och anpassa programmets strategier och utförande, för att de bättre ska kunna uppnå önskade mål. Även om förändringar inte alltid sker genom formella beslut, innebär processen av granskning en styrning i sig, och kan möjliggöra för programledningen att driva igenom viktiga förändringar. Den informella styrningen kring halvtidsutvärderingen och dess syfte har dock upplevts som en utmaning för att effektivt kunna utvärdera programmen av både Mistras kansli och styrelse. Processen är i praktiken klart formativ eftersom de allra flesta program får finansiering för en andra fas, men detta beror på en mängd olika institutionella och mänskliga faktorer snarare än formell styrning.



## 7 Styrning och ledning

### 7.1 Programledningens resurser och förmågor

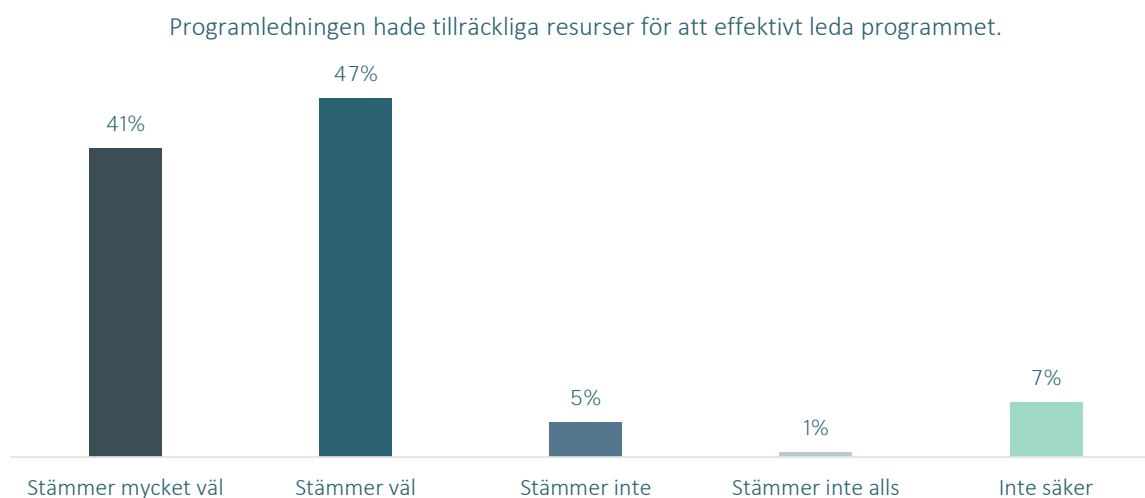
#### 7.1.1 Programchefens roll

Ledningen av programmen är delegerad till en programchef, som utses av värdorganisationen. I de flesta program har en programchef ansvaret för både det vetenskapliga och det administrativa arbetet i programmet, men ett flertal program har delat programledarskap i vilket de två programcheferna ofta tar ett ansvarsområde var.

Enligt intervjuer med programchefer är rollen tidskrävande och innebär en hög administrativ börda. Det är därför utmanande att kombinera programledarskapet med egen forskning. Programcheferna uppger dock i hög grad att programledningen har haft tillräckliga resurser för att effektivt leda programmet. En överväldigande majoritet av programchefer anger i synnerhet att de har haft tillräckliga ekonomiska resurser och är generellt nöjda med det stöd som Mistras programansvariga ger. De möten för programchefer som Mistras kansli anordnar är exempelvis uppskattade möjligheter till erfarenhetsutbyte och nätverksbyggande.

Programcheferna efterfrågar dock mer stöd från kansliet, såsom mer tydlighet kring förväntningar och utvärderingskriterier för de formella processerna som varje program går igenom, exempelvis om vad som krävs i en framgångsrik årsrapport, progress report och slutrapport. Ett fåtal programchefer, som i vissa fall har haft begränsad tidigare erfarenhet av projektledning, efterfrågar också mer generellt stöd kring administration och rekrytering i uppstarten av program.

Figur 6 | Programledningens resurser



#### 7.1.2 Programstyrelsens roll

Programstyrelsen utses av värdorganisationen. Styrning och ledning utvärderas formellt i halvtidsutvärderingen, då de flesta stora förändringar i programmen med hänsyn till ledarskap och organisation sker. Under programmets genomförande är det programstyrelsens roll att hantera eventuella utmaningar med



programchefen eller programmets genomförande, även om det finns möjlighet att eskalera problemlösning till kansliet.

Programchefer anser över lag att arbetet med programstyrelsen fungerar bra och flera lyfter vikten av en engagerad styrelse som kan stötta programledningen. Det finns dock en stor variation i programchefens upplevelse av programstyrelsen. I vissa fall upplevs styrelsen som mycket engagerade och involverade i programmets styrning, medan den är mer passiv i andra program. En programchef beskrev exempelvis sin programstyrelse som en "trevlig diskussionsklubb" men i slutändan ett "rundningsmärke" som sällan satte press på programledningen.

Avsaknaden av direktiv om hur programstyrelsen ska spela in i programmets styrning flyttar över ansvaret till de inblandade individerna vilket i sin tur kan leda till stor variation gällande styrning av de olika programmen. Både programchefer och programstyrelser efterfrågar exempelvis mer klarhet i hur best practice ser ut när det kommer till de dokument som programmen förväntas framställa, såsom programplaner och progress reports. Detta för att underlätta styrelsens granskning av dessa.

## 7.2 Involvering av Mistras programansvariga

Mistras programmodell karaktäriseras av en delegerad styrning, men Mistras programansvariga har möjlighet programstyrelsen som adjungerade ledamöter och finns även tillgängliga för att ge generellt stöd till programchefen. Kansliet har inte utvecklat fasta riktlinjer för hur involverad varje programansvarig bör vara, vilket gör att deras delaktighet i programmen varierar. Det finns emellertid en aktiv konversation i kansliet kring behovet för programansvariga att balansera mellan att vara engagerade och stöttande, utan att bli detaljstyrande. Det kan enligt intervjuer vara utmanande att bidra till programmen utan att bli för involverade, speciellt i programstyrelsen där programansvarigas råd ofta får stort genomslag, och det har tidigare funnits programansvariga som uppfattats som för styrande.

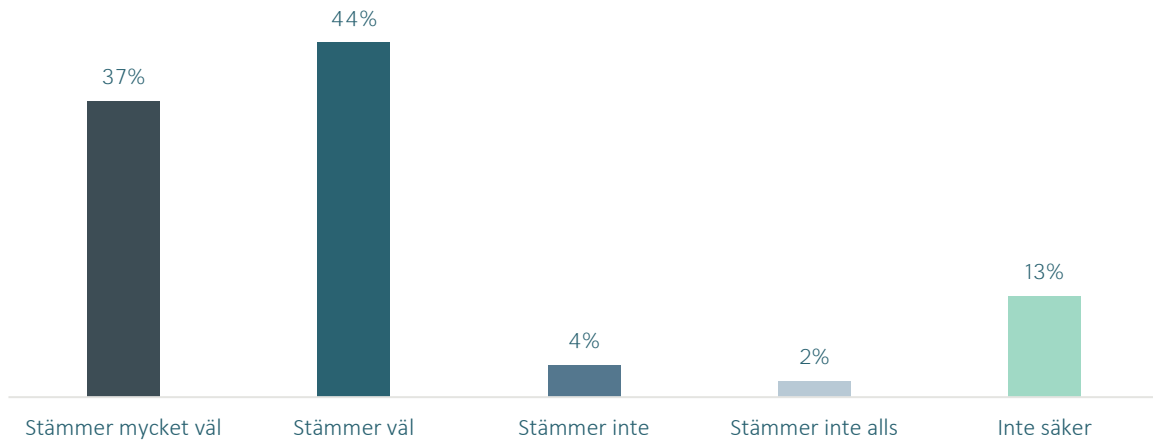
Programdeltagare rapporterar över lag en positiv bild av involveringen av Mistras kansli i programmen. Enkätundersökningen visar att 82 procent av respondenterna anser att Mistras kanslis involvering bidrog positivt till programmets genomförande. De flesta deltagare i programmen rapporterar vidare att kansliets engagemang upplevs vara på en lagom nivå. Knappt 10 procent av enkätrespondenterna håller med om påståendet att en högre grad av deltagande från Mistra skulle ha varit fördelaktigt för programmets genomförande.

Majoriteten av programcheferna anger i intervjuer att de har uppskattat stödet från Mistras programansvariga. Detta stöd har bland annat inneburit att programansvariga har gett generell rådgivning och fungerat som en diskussionspartner; men också att de har hjälpt med ekonomisk redovisning, resultatspridning och introduktion till nya intressenter. De programchefsmöten som kansliet anordnar är en uppskattad möjlighet till lärande och kunskapsöverföring mellan programmen. Det finns emellertid ett fåtal programchefer som efterfrågar ännu mer stöd från kansliet i uppstarten av program, till exempel när det gäller administrativt arbete. Även styrelseledamöter indikerar att de generellt varit nöjda med kansliets stöd, även om ett fåtal personer lyfter vikten av att programansvariga inte blir för styrande i programstyrelsen. Enligt en styrelseledamot är kansliets stöd som mest värdefullt när det handlar om vägledning kring processer och best practice i att leda Mistrafinansierade program, exempelvis kring hur en bra programplan och utvärderingsrapport ser ut.



Figur 7 | Mistras deltagande

Mistras deltagande i programmet bidrog positivt till dess genomförande.



### 7.3 Jämställdhet och mångfald

I Mistras programmodell finns det inte någon formell bedömning av jämställdhet eller mångfald vid ansöknings- eller genomförandefasen. I stället förväntas jämställdhets- och mångfaldsperspektiv integreras organiskt i arbetet. Från delutvärdering 3 framgår att majoriteten av programmen inte har uttalade mål kring vare sig jämställdhet eller mångfald vilket kan indikera att dessa aspekter inte är centrala i programmens genomförande. Samtidigt noteras att antalet kvinnliga programchefer är lika många som antalet manliga bland de studerade programmen och att det finns en jämn fördelning mellan manliga och kvinnliga styrelseordföranden.



## 8 Slutsats

Sammantaget erbjuder Mistras programmodell en tydlig ram för den övergripande strukturen för stiftelsens stöd till forskningsprogram. De största förändringarna i Mistras programmodell kan ses i stiftelsens finansiering, som över tid har blivit mer standardiserad och mindre flexibel med hänsyn till programmets längd och finansieringsvolym. Standardiseringen av finansieringen har lett till en mer enhetlig finansieringsstruktur som inte alltid motsvarar de specifika ekonomiska behoven hos forskningsprogrammen. Samtidigt har kravet på medfinansiering blivit mer centralt, vilket syftar till att främja hållbarhet och samhällsnytta men också resulterat i större och mer fragmenterade konsortier. Dessa förändringar har ökat den administrativa bördan och skapat utmaningar för effektiv samverkan inom programmen.

Även om programmodellens struktur i övrigt har varit relativt stabil över tid, är strukturerna för genomförandet av programmodellen öppna för tolkning och styrningen karaktäriseras av informella processer. Detta är särskilt tydligt när det kommer till tolkningen och implementeringen av Mistras övergripande målsättningar i programmen, stiftelsens organisation av processerna för forskningsinitiering och utvärdering, samt styrningen kring programmets ledning och organisation.

De övergripande målsättningarna för Mistras finansieringar får tydligt genomslag i programmen, men är formulerade på ett sätt som tillåter en bred tolkning. Detta ger upphov till variation i hur målen tolkas och implementeras av olika program. Denna flexibilitet kan vara fördelaktig då den tillåter anpassning till enskilda programs kontext och behov, men det skapar samtidigt utmaningar när det gäller att konsekvent utvärdera och jämföra programmets framgångar mot de övergripande målsättningarna. Det är med andra ord svårt att utvärdera den faktiska effekten som målsättningarna får i programmets genomförande, även om det finns tydliga tecken på att programledningen är medvetna om dem.

Mistras organisation av programmen har en formell struktur och följer definierade steg för forskningsinitiering, drift, utvärdering och programavslut. Genomförandet av enskilda processer är dock informellt styrda. Det informella genomförandet upplevs som fördelaktigt av kansliet i avseenden som idégenereringen, eftersom det enligt intervjupersoner möjliggör snabbhet och djärva idéer. Men det presenterar också en utmaning i processer såsom halvtidsutvärderingen, vilken saknar ett klart och gemensamt artikulert syfte.

När det kommer till styrningen karaktäriseras även den av informella processer och öppna tolkningar vad gäller uppdrag och utförande. Det saknas tydliga riktlinjer kring den stödjande och granskande roll som Mistras programansvariga tar gentemot programmen, även om det finns en aktiv konversation på kansliet kring hur programansvarigas engagemang kan skapa en bra balans mellan att vara stöttande utan att bli detaljstyrande. Vidare efterfrågar programcheferna och programstyrelsen mer stöd vad gäller uppstart av program och tydligare riktlinjer med hänsyn till vad som krävs i de formella stegen i programmets organisation, även om de upplever att de har tillräckliga ekonomiska resurser och uppskattar kansliets stöd. Den informella styrningen medför en risk att programmets genomförande i hög grad blir beroende av varje enskild programansvarig på Mistras kansli, men också av de individuella programchefernas och styrelseledamöternas kompetenser och engagemang.

ADC Sweden  
Götgatan 22A  
118 46 Stockholm

*Copyright 2024,  
Amsterdam Data Collective*

