

Strategiskt lärande i VINNVÄXT och riktlinjer för delmomenten coaching, dokumentation och omvärldsanalys

Syfte

Den nuvarande ”följeforskning” som bedrivs och finansieras inom ramarna för VINNVÄXT-programmet skiljer sig åt i de olika initiativen vad gäller syfte, inriktning och typ av resultat. Programledningen i VINNVÄXT bedömning är att skillnaderna i utförandet är alltför stora vilket skapar en spretighet. Samtidigt finns ett värde av att fölieforskningen anpassas utifrån det specifika initiativets förutsättningar och behov. Programledningen har valt att fortsättningsvis ersätta begreppet fölieforskning med strategiskt lärande, detta med anledning av att fölieforskningsbegreppet används av de Regionala Strukturfonderna med delvis annan innebörd och tillämpning samt att Strategiskt lärande bättre speglar syftet med aktiviteterna. Fortsättningsvis i dokumentet kommer därför begreppet strategisk lärande att användas.

Genom att ta fram dessa riktlinjer vill programledningen styra att vissa grundläggande och specifika aktiviteter genomförs av samtliga initiativ inom ramen för VINNOVAs finansiering av strategiskt lärande samt att detta bidrar till en kvalitetssäkring av olika typer av underlag till processledningen, styrelser/styrgrupper samt till VINNOVA. I tillägg till detta omfattas även relevanta underlag som lämnas till experter som deltar i de internationella utvärderingarna.

Funktioner i strategiskt lärande

Björn Eriksson, som länge arbetat som fölieforskare i såväl Norge som Sverige, har sammanställt sina erfarenheter i ett antal viktiga¹ funktioner.

Programledningen i VINNVÄXT delar hans bild och rekommenderar att processledning och styrgrupp tar del av hans rapport samt gemensamt överväger hur dessa funktioner ska införlivas i initiativets verksamhet. Ett annat underlag som kan tjäna som inspiration är Jan Messings rapport ”Det handlar om förändring”, VR 2015:05 som redogör för erfarenheterna som fölieforskare för VINNVÄXT-initiativet Triple Steelix. Björn Erikssons rapport skickas med som bilaga till dessa riktlinjer. Jan Messings rapport finns tillgänglig via följande länk:

<http://www.vinnova.se/sv/Var-verksamhet/Innovationsformaga-hos-specifika-malgrupper/Individer-och-innovationsmiljoer/VINNVAXT/Publikationer/>

¹ B.Eriksson VINNVÄXT Fölieforskning

De funktioner Björn Eriksson tar upp är i korthet:

- **Kontinuerlig utvärdering** – komplement till programmets och initiativets uppföljnings- och utvärderingssystem.
- **Lärande** - arenor för lärande samt organisering av erfarenhetsutbyte inom och mellan VINNVÄXT-initiativ. Policylärande/programlärande, lärande för initiativet och det regionala innovationssystemet.
- **Dokumentation** – berätta historien om initiativet
- **Rådgivning** – processtöd till främst processledningen men även till styrelsen/styrgruppen
- **Provokation** – agera ”djävulens advokat” och varna för vad som kan gå snett
- **Identifiering** – utifrån kunskapsluckor och forskningsbehov

Dessa funktioner fungerar som stöd i det strategiska lärandet och programledningen rekommenderar att ni som initiativ överväger hur ni kan säkra att så många som möjligt av dessa införlivas i er verksamhet. Dock måste ni hitta formerna för att uppfylla de minimikrav på ”strategiskt lärande” som framgår av de nya Särskilda villkor som införs framöver enligt nästa avsnitt.

Minimikrav på aktiviteter inom Strategiskt lärande

Syftet med att införa dessa minimikrav är tvådelat.

Dels handlar det om att säkra att det finns ett inslag av kritisk reflektion och feedback kopplat till processledningens och styrelsens arbete. Det är en nödvändig ingrediens för att ett mer effektivt ”lärande” skall uppstå och fungera.

Dels handlar det om att säkerställa kvaliteten i uppföljningen av de resultat som VINNOVA samlar in i det så kallade skikt 3 och 4 – både avseende VAD som uppnåtts men också HUR det uppnåtts, d.v.s. att dokumentera/synliggöra vilken roll initiativets aktiviteter spelar för att utveckla och förnya det regionala innovationssystemet.

Det ökar också förutsättningarna för att programledningen i VINNVÄXT skall kunna utveckla rapporteringen till VINNOVAs ledning och i förlängningen Regeringskansliet, men också de underlag som sammanställs till de internationella utvärderarna.

OBSERVERA – Dessa funktioner kan läggas på en individ (forskare/konsult) men sannolikt kan kompetenser från fler individer behövas. Erfarenheter visar också på att långsiktiga relationer ger bäst förutsättningar, framförallt avseende coaching-funktionen (se nedan).

De funktioner som VINNOVA bedömer som minimum för att åstadkomma detta är:

- Anlitande av **extern** ”konstruktivt kritisk coach/provokatör” till styrgrupp och processledning och kunna visa på att personen används på det sättet i verksamheten.
- Anlitande av extern ”dokumentatör” som med både närhet och distans till det som sker i initiativet dokumenterar de resultat och effekter initiativet har, direkt och indirekt, i ”systemet” (underlag för återrapportering av skikt 3 och skikt 4).
- Att ta fram och årligen revidera en ”omvärldsanalys” som visar vilka andra innovationsmiljöer, nationellt och internationellt, som är viktiga antingen för strategiska samarbeten eller som konkurrenter.
- Att ta fram och årligen revidera en bild av den potentiella målgrupp av organisationer (företag och övriga organisationer) som initiativet bedömer relevant att nå med sina insatser och aktiviteter. Bakgrunden är bl.a. att de internationella utvärderarna har efterfrågat bättre information om hur stor ”andel” av initiativets målgrupp som initiativet i praktiken når med sina aktiviteter.

Dessa villkor kommer att tas i drift i takt med att nuvarande etapper löper ut och nya beslut fattas av VINNOVA. Rekommendationen är dock att ni börja tillämpa dessa villkor redan innan dess, lämpligtvis vid byte av utförare (forskare/konsult).

Innan VINNOVA skriver beslut om en ny etapp kommer också en avstämning med initiativet att ske kring HUR dessa aktiviteter avses att genomföras.

Som konsekvens av detta kommer VINNOVAs Särskilda Villkor att formuleras enligt nedan:

- Av VINNOVAs bidrag skall minst 5% per år användas för olika aktiviteter för strategiskt lärande. De aktiviteter som skall finnas är;
 - Extern coach/provokatör för processledning/styrgrupp
 - Extern dokumentatör av kvalitativa resultat och effekter
 - Kartläggning av faktisk kontra potentiell population av aktörer (målgruppsanalys)
 - Global Omvärldsanalys av andra strategiskt intressanta miljöer



Programledningen VINNVÄXT

150616
Dnr: 2002-00568

Dessa skall utformas i linje med intentionerna i ” Strategiskt lärande i VINNVÄXT och riktlinjer för delmomenten coaching, dokumentation och omvärldsanalys” (d.v.s. detta dokument).

VINNVÄXT

Följeforskning

Björn Eriksson

2010-03-08

Syftet med följeforskning

Följeforskning är numera en integrerad del av nästan alla offentligt finansierade program, projekt och andra satsningar som syftar till utveckling av innovationssystem och kluster - eller mera allmänt program inom politikområdena regional utveckling, näringsutveckling och utveckling av högskolornas roll som motorer i dessa sammanhang. Som ett villkor för EU-finansiering räcker det inte längre med traditionella system för uppföljning och utvärdering, det krävs även Ongoing Evaluation eller Följeevaluering. Fokus här ligger alltså på kontinuerlig utvärdering och lärande som en hjälp både för *programmets policylärande och projektets eget lärande och ständiga förbättringsarbete*.

Begreppet följeforskning kan leda tankarna fel. Forskningsinslaget är vanligtvis inte dominerande. Följeforskningen har en roll i att *identifiera kunskapsluckor och peka på behov av forskning* på en mer allmän nivå. Det kan handla om politikerrollen, mångfald och genusfrågor, organisationsformer mm. Följeforskningen har också en viktig roll för att *dokumentera* intressanta eller t o m avgörande skeenden i utvecklingen av ett kluster, händelser som inte alltid är så lätta att se när man är mitt uppe i dem. Dokumentation, kartläggning och analys är alltså en viktig del av följeforskning.

En annan roll för följeforskningen är att vara en kritisk, men välvillig *rådgivare* till processledning och styrelse. Följeforskaren kan med erfarenhet från liknande situationer *peka på möjligheter och risker* som en tidspressad operativ ledning kanske inte ser lika lätt. Slutligen har följeforskaren även en roll som *kvalitetssäkrare*. Det gäller såväl internt för processledningen som externt mot finansiärerna, i synnerhet VINNOVA och Tillväxtverket/Strukturfonderna, men även länsstyrelser, kommuner m fl.

Många initiativ formulerar uppdraget för följeforskaren som *en del i den egna uppföljnings- och lärprocessen*: Ett initiativ uttrycker det på följande sätt:

Utvärdering eller uppföljning spelar en viktig roll när ett system skall bli mer lärande. Initiativet kommer därför att använda sig av en följeforskare (löpande utvärderare). Detta kommer att bidra till att projektet skapar en kontinuerlig erfarenhetsspridning och processtöd. Initiativet önskar att samarbeta med andra aktörer rörande uppföljande studier och forskning. Följeforskarens arbete kommer att innehålla löpande synpunkter och råd till processledningen för att nå en framåtsyftande ansats. Resultaten ger processledningen möjligheten att löpande justera aktiviteter. Följeforskaren kommer t.ex. att delta vid viktigare aktiviteter och möten, samarbeta med processledaren samt återföra gjorda erfarenheter till processledningen.

Lärande ses som en interaktiv, kommunikativ process där aktörer utbyter information, kunskap och andra resurser för att uppnå ett bättre resultat än vad var och en för sig skulle kunna åstadkomma. Att säkerställa lärandeprocesser är vitalt för ett innovationssystem. Lärande handlar om förändring, eller förnyelse, och konsten att förändra organisationer, deras arbetssätt, problemlösningsförmåga och sätt att relatera till andra organisationer. Uppföljnings och utvärderingsarbetet är därför av stor vikt för processledningen av ett innovationssystem. Uppföljning kommer att ske via följeforskaren men även internt i processledningen. Denna interna uppföljning kommer att vara mer informell till sin karaktär och ansvaras av processledaren.

Följeforskningen kan anta många roller beroende på initiativets behov och utvecklingsfas. Några har redan nämnts, men listan kan göras lång:

- kontinuerlig utvärdering - komplement till programmets och initiativets uppföljnings- och utvärderingssystem
- lärande - skapa lärarenor, organisera erfarenhetsutbyte inom och mellan initiativ. Policylärande/programlärande, lärande för initiativet och det regionala innovationssystemet
- dokumentatör - historieberättaren
- rådgivare - processtöd, främst till processledning, men även till styrelse
- provokatör - djävulens advokat, den som varnar för vad som kan gå snett
- identifiera kunskapsluckor, forskningsbehov

I början ägnas följeforskningen åt nulägeskartläggning/nollpunktsanalys. Idealet är om följeforskningen påbörjas redan före programstarten. I detta fall kan följeforskningen även analysera programmets ideologi och metodik, alltså konsistensen i själva idén. Grunden för denna initiala analys är flerfaldig:

- inläsning av alla styrande dokument; omvärldsanalyser, SWOT-analyser, ansökningar och tilldelningsbeslut, handlings-/projektplaner, strategidokument, styrelseprotokoll, års/halvårsrapporter mm
- deltagande i möten i ledningsgrupp, styrelse, partnerskapet
- informella möten och diskussioner
- djupintervjuer med verksamhetsledare/delprojektledare och andra nyckelaktörer
- enkät till företag (kärnföretag och ev sekundärföretag)
- enkät till forskare
- uppföljande intervjuer för att fördjupa enkätsvaren
- workshop för att lägga fram och testa tentativa slutsatser

Om initiativen

Vad försöker man åstadkomma? Vilken skillnad gör man? Vad har man för mål? Hur försöker man uppnå dessa? Hur vet man när man nått dit eller hur långt man har kvar? Vilka förutsättningar har man för framgång? Använder man resurserna effektivt?

Detta är den typ av frågor som följeforskaren (och förstas processledningen själv) försöker besvara. Grunden för följeforskningen blir därmed naturligt nog den ansökan och den projektplan som man lämnat in och fått godkänd av finansiärerna.

Verksamhetsidén uttrycks ofta i termer av samsyn kring regionens strategiska tillväxtområden, resurs- och kompetensallokering och samverkan mellan olika aktörer. Detta ska generera exporterbara produkter baserade på behovsmotiverad forskning och affärsutveckling.

Visionen är ofta av typen:

Regionen är den (alt en av de) europeiskt (alt världs-) ledande miljön för forskning och affärsutveckling inom klustrets område.

Långsiktiga mål:

- Öka kommersialiseringen av forskningen.
- Öka regionens attraktionskraft för utvecklingsinriktade aktörer och företagsamma individer.
- Öka den internationella konkurrens- och lyskraften i regionen.
- Öka antalet företagsetableringar.
- Öka omsättning och lönsamhet i befintliga företag.
- Öka företagets exportinkomster.

Kortsiktiga kvalitativa mål, på 3 års sikt

- Höjd kunskapsnivå inom regionens företag inom klustret
- Skapa och etablera ett strategiskt samverkansnätverk (samverkansarenor mellan företag samt mellan företag och forsknings- och utbildningsinstitutioner)
- Förstärkt forskning i regionens nyckelbranscher och klusterområden
- Etablera stödsystem till produkt- och tjänsteutveckling.

Kortsiktiga kvantitativa mål, på 3 års sikt

- Skapade arbetstillfällen (årsarbetskrafter)
- Antal nystartade företag
- Antal kvinnor/män som deltar i projektet
- Antal skapade arbetstillfällen för forskare
- Antal nätverk som tillkommit av programmet
- Antal nya kommersiella produkter/patent

Kritiska framgångsfaktorer

- Samhandling. Korsbefruktning. Kundcentrering.
- Ägarna och styrelsen sörjer för en god ledningskontinuitet i projektet.
- Tidiga resultat i några av delprojekten och som sätter en hög kvalitetsnivå.
- Lyfta fram samarbetet mellan universitetet och näringarna
- Långsiktigt hållbart och internationellt framgångsrikt innovationssystem
- Nationell och internationell spetskompetens ska tillföras företag och organisationer - så att dessa förmår efterfråga och genomföra förnyelseåtgärder som leder till ökad konkurrenskraft och stärkt tillväxt
- Resultatspridning, information, marknadsföring - Nationellt och Internationellt - skapa ett väletablerat namn för regionen

Det finns en risk för alla framgångsrika kluster att drabbas av *växtvärk*. Framgång föder framgång. Alla vill vara med. Massor med spännande idéer genereras. Allt fler intressanta projekt startas. Det är svårt att säga nej till något som många är entusiastiska för. Om detta kombineras med en *begränsad budget* och *begränsade ledningsresurser* blir situation förr eller senare ohållbar.

Ett annat sätt att uttrycka problematiken är att initiativet riskerar att bli ett bli en *projektportfölj* som växer utan strategiskt fokus. Processledningen blir fullt upptagen med *projektledning*.

Att bygga ett kluster är något mycket mer än att administrera ett stort antal spännande aktiviteter. Att bygga ett kluster är att påverka kultur och attityder, att bygga tillit, att bygga socialt kapital, att utveckla nya samarbetsmönster, att utveckla det regionala ledarskapet och kunskapsinfrastrukturen. Att ta vara på synergier och systematiskt bygga in lärande. Detta är inget nytt, men vägen dit är lång och kräver ständig utveckling av *arbetsformerna*.

Till utmaningarna hör även den *svåröverskådliga organisationsbild* som många initiativ har. Vem gör vad? Vem har ansvar för vad?

Initiativens regionala avgränsning är ofta snäv (i ett europeiskt perspektiv) och det finns en mängd organisationer, grupper och aktiviteter som har liknande agendor. Samma personer dyker upp i olika sammanhang. Detta kan skapa flexibilitet, snabbhet och handlingskraft, men det kan också bli mycket möten och överbelastning av några eldsjälarna.

Många initiativ har en mycket ambitiös målbild. Det är i sig inget problem. Problemet är *mängden av diffusa mål* och att målen uttrycks på *ungefär* liknande sätt i olika sammanhang. Ur uppföljnings- och utvärderingssynpunkt blir det svårt säga något om måluppfyllelsen. Det finns visserligen ett antal kvantitativa indikatorer, men dessa är svagt kopplade till det överordnade målet. När anser olika 3H-aktörer att initiativet är framgångsrikt? Hur märker/mäter man det? Kopplat till stycket ovan - hur

mycket av detta är initiativets förtjänst? Frågan är kanske ointressant för regionen, men inte för VINNOVA och Tillväxtverket.

Genomförande av följeforskning

Följeforskningen inriktas under det första året på att kartlägga utgångsläget för klusterbygget. Detta innebär en granskning av premisser och planer och i vilken utsträckning dessa är konsistenta och trovärdiga. Det innebär också att granska vad som faktiskt sker, vilka prioriteringar som görs i vardagen. Detta är ett sätt att testa vilken reell betydelse visioner och överordnade mål har. Det är mycket vanligt att aktörerna i ett regionalt innovationssystem tror sig vara överens om prioriteringar och aktiviteter bara för att man delar en allmänt formulerad vision. Det blir alltså en överraskning för många när budgeten och knappa resurser fördelas.

Entusiasmen är ofta stor inför de möjligheter alla ser. Konkreta resultat måste visas fram inom flera områden för att bibehålla drivkraften, kanske speciellt hos de mindre företagen.

De kvantitativa målen i form av *arbetstillfällen, företag, lönsamhet, omsättning, exportinkomster, projektdeltagare, nätverk och produkter* följs primärt upp av processledningen och är indikatorer på att man är på rätt väg, men säger egentligen ganska litet om i vilken grad man är på väg mot de långsiktiga målet: att öka regionens *attraktions-, konkurrens- och lyskraft*.

Vad finns det för kausalitet mellan dessa målkategorier? Är det självklart att ökad omsättning leder till ökad attraktivitet? Är det självklart att det som är bra för högskolan är bra för näringslivet i regionen? Är det självklart att en europeiskt ledande miljö för forskning och affärsutveckling genererar jobb i regionen? I Trondheim finns en av norra Europas ledande tekniska forskningsmiljöer i NTNU och SINTEF. Denna miljö är (ö)känd för sin dåliga medverkan i det regionala näringslivet, men har skapat många arbetstillfällen utanför Trøndelag och Norge och därmed genererat intäkter till Norge. Rymt ett sådant förhållningssätt i uttrycket "den europeiskt ledande miljön"?

Ambitionen är att bygga en miljö, ett innovationssystem, en kunskapsinfrastruktur eller om man så vill ett kluster, fast detta begrepp inte alltid används. De vanliga indikatorerna på antal ny arbeten, ökad lönsamhet osv finns, men det talas mycket om att utveckla samagerande, samhandling, samordning, sammanhållning. Man bygger en innovativ region (något oklart vilken). Man utvecklar ett regionalt ledarskap (oklart med vilket mandat).

Det är inte helt lätt att fastställa utgångsläget inför ett sådant bygge. Nollpunktsanalysen blir med nödvändighet kvalitativ och delvis subjektiv. Det går att jämföra med utgångsläget för liknande regioner, satsningar och kluster, kanske speciellt i Sverige och Norge med liknande politiska och sociokulturella förutsättningar. Andra länder har ofta en mer styrd politisk process för att skapa innovationssystem. I Sverige finns de 12 Vinnväxtinitiativen samt Tillväxtverkets Klusterprogram. I Norge kan man jämföra med Arena och NCE-programmen. Det ger oss ett 70-tal klusterinitiativ att jämföra och lära av.

Förväntningarna och entusiasmen är ofta påtaglig i såväl processledning som styrelse. Även i dess centralt placerade grupper finns dock den osäkerhet som blir än tydligare hos företagen:

- Vad är egentligen detta?
- Vem och vad är innovationssystemet till för?
- Hur ser egentligen prioriteringskriterierna ut och lever vi efter dem?
- Är alla med på tåget?

Processledningen har en stor pedagogisk uppgift att tydliggöra vart man är på väg, vad man vill uppnå, men också att tydliggöra gränserna för vad initiativet är och inte är. Ett framgångsrikt initiativ riskerar att bli ett projektskaffereri, där alla ställer in sina syltburkar lite huller om buller. Säger man nej till projekt som saknar en tydlig idé om kommersialisering och internationalisering från start? Säger man nej till projekt som inte är intressanta som pilotprojekt och fallstudier för 3H-lärande?

Det finns risker att initiativets ledning blir mer *projektledning* än *processledning*. Skillnaden är på sikt avsevärd. Ett innovationssystem eller kluster kan man inte leda som ett projekt. Ingen har mandat att leda. För att använda akademisk terminologi: i komplexa adaptiva system talar vi om Governance - att påverka i kraft av tillit, legitimitet och kompetens och i samverkan med andra. Det är detta regionalt ledarskap handlar om.

I många regioner finns det goda förutsättningar för ett sådant ledarskap. Det som behöver stärkas är ofta det kommunala engagemanget.

När det gäller arbetsformer för att utveckla processledning är det viktigt att dialogen hålls levande. Dialog kan upplevas sinka beslutsprocessen, men alternativet är klart värre. Att den gemensamma diskussionen efterlyses är en varningssignal.

Följeforskningen bör därför inriktas mot de mjuka faktorerna. Hur bibehåller man entusiasmen samtidigt som man städar i projektskafferiet? Hur säkerställer man dialog, delaktighet, lärande? Väljer man projekt så man får störst kunskapsöverföring? Hur får man med de kommersiellt tunga aktörerna "på riktigt"? Hur utvecklas en ömsesidig respekt och ett reellt samarbete mellan akademi och näringsliv? Hur samverkar de offentliga aktörerna till att underlätta för näringslivet?

För att förtydliga följeforskningens inriktning kan följande matris användas:

4H	Offentligt Kommuner Länsstyrelse m fl	FoU Högskolor Forskningsinstitut	Näringsliv	Intermediärer Konsulter Teknikbyråer Media Ideella föreningar
Vilja Engagemang Övertygelse Attityder	1	4	7	10
Kunna Kompetens Skicklighet Erfarenhet Förståelse Nätverk	2	5	8	11
Göra Drivkraft Initiativkraft Mod Uthållighet Ledarskap	3	6	9	12

För att bygga ett kluster måste det finnas en vision som delas av alla, en vilja och övertygelse, ett engagemang, mobilisering - men det räcker inte! Det måste också finnas kompetens, erfarenhet, förståelse. Man kan lära av andra. En förutsättning är även att de resurser som finns verkligen kan disponeras när de behövs. Men det räcker inte! Det krävs också att några tar ledarskapet och den personliga risken att faktiskt göra något, kanske innan alla är med.

Följeforskningen måste titta på dessa tre steg för de fyra aktörsnivåerna. Det blir alltså en matris med 12 fält - eller om man så vill *Indikatorområden* - att fylla i. Därigenom kan klusterbygget, 3H, samagerandet beskrivas i sin helhet. Det bör noteras att begreppet 3H riskerar att glömma bort viktiga aktörsgrupper, t ex media och alla stödorganisationer (ALMI, konsulter, handelskammare, Teknikbyar m), så därför är en fjärde kolonn tillagd.

Slutligen: kvittot är omvärldens uppfattning av det som sker. Vilken är bilden av regionen i omvärlden? Ökar *attraktiviteten* bland forskare och företag utanför regionen? Söker man sig till regionen i ökande utsträckning? Hur ser allmänheten, kunderna, leverantörerna, konkurrenterna på regionen?

Följeforskarens uppgift är alltså att ständigt ha dessa frågor levande, att på viss distans från vardagens (processledningens) brus iakttaga, dokumentera, analysera och rapportera vad som sker i det som synes ske. Det är först då som följeforskningen kan göra någon skillnad för både processledning och programledning.

Det är naturligt att ett så heterogent och omfattande analysområde kräver bred erfarenhet. Det kan vara svårt för en enskild person att täcka alla områden. Det är därför önskvärt att följeforskningen genomförs av ett team. Det är t ex vanligt att någon följeforskare intresserar sig speciellt för akademins medverkan i klusterbygget, kommersialisering av forskning, förutsättningar för forskningen och forskarna, men även forskarnas attityd och incitament för att delta i regionala innovationssystem. En annan följeforskare kan vara mer inriktad mot företagets agerande och förutsättningar, affärsmässiga förhållande, internationalisering. En tredje infallsvinkel kan vara initiativets interna processer. En fjärde viktig dimension är det regionala ledarskapet, governance, politikernas roll. Det är därför bra att Vinnväxtinitiativen har upp till 4 följeforskare med olika inriktning. Det är i sådana fall viktigt att följeforskningen också hålls ihop som en helhet, något som tyvärr inte alltid är fallet.