

Esteli, NIC 9461

Palo Alto, USA 8686

# Samverkansplattformar

EN KARTLÄGGNING AV FORMALISERAD SAMVERKAN MELLAN  
KOMMUNER/REGIONER OCH UNIVERSITET/HÖGSKOLOR



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



# Samverkansplattformar

EN KARTLÄGGNING AV FORMALISERAD SAMVERKAN MELLAN  
KOMMUNER/REGIONER OCH UNIVERSITET/HÖGSKOLOR



Upplysningar om innehållet:

Eva Marie Rigné  
eva.marie.rigne@skl.se  
+46 8-4527937

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2013

ISBN: 978-91-7164-921-8

Text: Jonny Paulsson, Inspirarum AB,  
och projektmedlemmarna

Foto: Hans Bjurling, Rickard L. Eriksson,  
Thomas Henrikson och Maria Rosenlöf

Produktion: Kombinera AB

## Förord

Sedan 1990-talet har det formulerats en tydlig förväntan från statens sida på att den akademiska vetenskapen skall nyttiggöras i samhället genom samverkan.

Allt eftersom universitets- och högskolesektorn sökte utveckla sitt samverkansuppdrag, blev det också vanligare förekommande med organiserad kunskapsproduktion hos andra samhällsaktörer, som kommuner och landsting. Dessa efterlyste också en ny och annorlunda samverkan med universitets- och högskolesektorn i form av forskning och utveckling i och med den offentliga sektorn, och inte bara om denna.

Genom en rad studier har Sveriges Kommuner och Landsting kartlagt och följt framväxten av sådan samverkan. Samverkansuppdraget spelar också en framträdande roll i den forskningspolitiska proposition som presenterades av regeringen hösten 2012. Hur samverkan ser ut och nyttiggörandet av forskningsresultat kan åstadkommas varierar dock i stor utsträckning.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Samhällskontraktet vid Mälardalens högskola, Regionernas plattform för lärande om regional utveckling, Reglab, Regionförbundet Sörmland och Mälardalsrådet/Stjärnbildning har därför valt att genomföra en pilotstudie/kartläggning av fem olika exempel på formaliserad samverkan.

Uppdraget har genomförts av Jonny Paulsson, Inspirarum AB.

Syftet med denna kartläggning är att redovisa några exempel på hur samverkan har organiserats för att identifiera likheter och skillnader, söka resultat av samverkan samt identifiera framgångsfaktorer. Arbetet bygger på litteraturstudier, intervjuer och workshops under hösten 2012. Rapportens resultat kommer att under 2013 presenteras i olika forum. Resultaten kommer också att ligga till grund för SKL:s fortsatta arbete med forskningspolitiska frågor och dialog med staten kring de lokala, regionala och nationella kunskaps- och innovationssystemen.

Tack till alla informanter och övriga som bidragit till studien med fakta och synpunkter.

Stockholm i februari 2013

Gunilla Glasare och Christer Östlund  
*Sveriges Kommuner och Landsting*

# **Innehåll**

7	<b>Sammanfattning</b>
8	<b>Inledning</b>
8	Syfte
8	Uppdrag och tillvägagångssätt
9	Avgränsningar
10	<b>En beskrivning av de fem fallen</b>
10	Lyskraft (Norrköpings kommun och Linköpings universitet)
14	Samhällskontraktet (Eskilstuna kommun, Västerås stad och Mälardalens högskola)
18	Avsiktsförklaring om forskningssamarbete (Region Värmland och Karlstads universitet)
21	Stockholms Akademiska Forum (samarbetsorganisation för 19 av Stockholms högskolor och universitet samt Stockholms stad)
24	Campus Skellefteå (Skellefteå kommun, Umeå Universitet och Luleå Tekniska Universitet)
28	<b>Generella reflektioner</b>
28	Likheter och skillnader
31	Framgångsfaktorer
34	Kriterier för en samverkansplattform
35	<b>Ordlista/förkortningar</b>
38	<b>Referenser</b>

# Sammanfattning

Samverkan mellan lärosäten och kommuner förekommer i många olika former och inom olika områden. I några delar av landet har lärosäten och kommuner eller regioner valt att formalisera sin samverkan genom särskilda avtal med inriktning på gemensamma strategiska målsättningar, i vissa fall även med en bemannad organisation som samordnar gemensamt forsknings- och utvecklingsarbete på flera områden. Ett syfte med starkare formalisering genom avtal är att ta ett steg vidare från samverkan som bara sker i spridda projekt utan samordning eller styrning. Begrepp som ibland används är samverkansplattformar, samverkansarenor eller paraplyorganisationer.

Inom ramen för den här studien har fem exempel studerats; Lyskraft (Norrköpings kommun och Linköpings universitet), Samhällskontraktet (Mälardalens högskola, Västerås stad och Eskilstuna kommun), Stockholms Akademiska Forum, Region Värmland och Karlstad universitet samt Campus Skellefteå (Skellefteå kommun, Luleå Tekniska Universitet och Umeå Universitet). De har valts ut för att illustrera olika exempel på formaliserad samverkan för att kunna erbjuda underlag för ett lärande.

Bland de fem undersökta exemplen finns tre tydliga exempel på skriftliga avtal, ett fall utan avtal men med en skriftlig verksamhetsplan och ett fall utan ett övergripande avtal men med en stor mängd mindre avtal. I ett av fallen har man förutom mål även formulerat indikatorer på samverkan, i övriga fall har detta inte gjorts.

Som en väldigt tydlig framgångsfaktor framstår tillit och förtroende mellan parterna för att bygga en framgångsrik samverkan. Det är kanske inte så

förvånande men icke desto mindre värt att nämna, eftersom de samverkande aktörerna i varierande utsträckning har jobbat aktivt med förtroendeskapande åtgärder, möten etc.

Andra generella framgångsfaktorer som lyfts handlar om

- › att lyckas balansera formaliserad samverkan och styrning med att vara ett informellt forum med underifrånperspektiv.
- › att arbeta uthålligt och långsiktigt. Samverkan måste få växa fram och ta tid, även i perioder av motgång.
- › att det finns pengar – frågan är om det behövs mycket? Vilken funktion har de? Smörjmedel eller katalysator? Ska finansiering in direkt eller komma in efter hand i processen? Projekt med stor finansiering har högre status än andra. Hur påverkar storleken på budgeten styrning av och styrelsens roll i samverkan?
- › att parterna är intresserade av varandra och att samverka, att vilja lära känna och uppskatta varandras olikheter. Att hitta gemensamma visioner och mål, det som förenar snarare är det som skiljer.
- › att det finns en viss summa pengar för en projekt- eller processledning, sekretariat eller kanslifunktion.
- › att förankring och legitimitet finns på politisk eller högsta tjänstemannanivå genom styrelsen och att det finns arbets-/sektorsgrupper med mandat att agera är viktigt.

# Inledning

Samverkan mellan lärosäten och kommuner förekommer i många olika former och inom olika områden. I några delar av landet har lärosäten och kommuner eller regioner valt att formalisera sin samverkan genom särskilda avtal med inriktning på gemensamma strategiska målsättningar, i vissa fall även med en bemannad organisation som samordnar gemensamt forsknings- och utvecklingsarbete på flera områden. Ett syfte med starkare formalisering genom avtal är att ta ett steg vidare från samverkan som bara sker i spridda projekt utan samordning eller styrning. Begrepp som ibland används är samverkansplattformar, samverkansarenor eller paraplyorganisationer.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Samhällskontraktet vid Mälardalens högskola (MDH), och Mälardalsrådet/Stjärnbildning har därför valt att uppdra åt Jonny Paulsson, Inspirarum AB, att genomföra en pilotstudie/kartläggning av fem olika exempel på formaliserad samverkan. Regionernas plattform för lärande om regional utveckling, Reglab, har medverkat i den styrgrupp som följt studien.

## Syfte

Samverkan mellan kommuner/regioner och lärosäten utvecklas ständigt och har många olika former och syften. Därför är det intressant att kartlägga och analysera nuläget. EU-kommissionens förslag till nytt ramprogram för forskning och innovation från år 2014, ”Horisont 2020”, manar också till fun-

dering på *hur* samverkan mellan akademi och omgivande samhälle ska organiseras.

Syftet med denna pilotstudie/kartläggning är därför att redovisa några exempel på hur samverkan organiseras, styrs och följs upp för att identifiera likheter och skillnader, resultat av samverkan att identifiera exempel på framgångsfaktorer för att slutligen kunna diskutera kriterier för vad en samverkansplattform är. Syftet är inte att utvärdera verksamheterna som presenteras.

## Uppdrag och tillvägagångssätt

Underlag till pilotstudien/kartläggningen har framförallt inhämtats via inläsning av relevant litteratur, avtal, verksamhetsplaner etcetera och via telefonintervjuer med nyckelpersoner inom verksamheterna. Ett antal dokument har använts och de finns angivna i referenslistan i slutet av rapporten men ett val har gjorts att inte använda noter eller referenser i löpande text. Följande frågeställningar har diskuterats: Vad är bakgrunden till samverkan? Vilka verksamhetsområden, avtalsparter och tidsgränser finns? Hur ser styrning, organisation och arbets sätt ut i respektive fall? Vilka sitter i styr- och arbetsgrupper eller motsvarande? Hur ofta ses de? Finns det någon operativ grupp eller person? Finns det goda exempel på samverkan? Vilka andra parter, t.ex. näringslivet, samverkar det med och finns det en tydlig avgränsning mot andra projekt? De samverkans exempel som rapporten behandlar är i all-





mänhet inte den enda förekommande formen för samverkan mellan de inblandade parterna.

Synpunkter har inhämtats från deltagarna vid en workshop den 28 september 2012 med uppdragsgivare och intervjupersoner. Där gavs också möjlighet att rätta till rena felaktigheter och missförstånd. Målet med workshopen var att diskutera och identifiera framgångsfaktorer för samverkansplattformar, vilka resultat de ger och hur arbetet kan följas upp.

Ytterligare synpunkter har inhämtats via ett nätverk av kommunala högskolesamordnare den 18 oktober 2012 drivet av SKL och deltagare vid en konferens arrangerad av Mälardalsrådet den 19 oktober 2012. I föreliggande slutrapport har relevanta synpunkter från workshop, presentationer och ytterligare en möjlighet för de intervjuade att genom e-post lämna skriftliga synpunkter, inkorporerats. Efter möte med uppdragsgivarna har rapporten omarbetats något och en sista version diskuteras den 11 januari 2013.

## Avgränsningar

I kartläggningen har uppdragsgivarna valt ut följande områden:

- › Avtal
- › Finansiering
- › Styrning
- › Mål och uppföljning av mål (ev. indikatorer)
- › Resultat
- › Verksamhetsområden

- › Beskrivning av strategisk respektive operativ verksamhet
- › Kansli/organisation, former för operativ verksamhet
- › Avgränsning från andra avtal/projekt (mellan samma parter)
- › Andra viktiga samarbetspartners (t.ex. näringslivsorganisationer)
- › Framgångsfaktorer
- › Förebilder nationellt och/eller internationellt
- › Fokus ligger på samverkan kring forskning och utveckling (FoU)

Följande exempel på ”samverkansplattformar” har av uppdragsgivarna valts ut att ingå i pilotstudien/kartläggningen:

- › Lyskraft (Norrköpings kommun och Linköpings universitet)
- › Samhällskontraktet (Eskilstuna kommun, Västerås stad och Mälardalens högskola)
- › Avsiktsförklaring om forskningssamarbete (Region Värmland och Karlstads universitet)
- › Stockholms Akademiska Forum (samarbetsorganisation för 19 av Stockholms högskolor och universitet samt Stockholms stad)
- › Campus Skellefteå (Skellefteå kommun, Umeå universitet och Luleå Tekniska Universitet)

Dessa har valts ut för att illustrera olika exempel på formaliserad samverkan för att kunna erbjuda underlag för ett lärande.

## En beskrivning av de fem fallen

Nedan ges en beskrivning av de fem exemplen utifrån intervjuerna och de avtal eller formella överenskommelse och dokument som finns mellan parterna i de fem exemplen. Avslutningsvis kommer för respektive exempel en redogörelse för de resultat av samverkan som kan skönjas, vilka framgångsfaktorer som förefaller finnas samt några övergripande reflektioner.

### Lyskraft (Norrköpings kommun och Linköpings universitet)

#### Bakgrund och fakta

Samverkan initierades redan 1995, då Linköpings universitet (LiU) ansökte om utbildningsplatser för etablering av Campus Norrköping. Norrköpings kommun var då en ivrig medaktör. 1997 bildades en grupp, med representation från LiU, Arbetslivsinstitutet (ALI) och kommunen för att ta fram ett förslag till samverkansformer. Alltsedan 1996 har man årligen arrangerat gemensamma seminariedagar och sociala aktiviteter med informationsinslag, som bidragit till de goda relationer som den informella stämning som råder mellan parterna.

Norrköpings kommun och LiU har haft ett formellt samarbetsavtal sedan 2002 och avtalen har löpt på tre år i taget. Fram till år 2007 ingick även ALI, ett statligt institut för tvärvetenskaplig arbetslivsforskning med avdelningar på fler orter än i Norrköping. Nuvarande avtal löper åren 2011–2013. Under de två första perioderna var huvudsyftet att

stimulera och främja samverkan och under perioden 2008–2010 fastlades ett antal konkreta sakområden att samverka kring.

Syftet med avtalet är att

- › skapa goda förutsättningar för kunskapsutveckling och kunskapsuppbyggnad.
- › bidra till utvecklingen av goda forsknings- och utbildningsmöjligheter.
- › skapa goda, långsiktiga relationer inom och mellan parterna.

Ett antal sakområden för samverkan har prioriterats:

- › Utbildning
- › Vård och omsorg samt socialt arbete
- › Staden som fysisk miljö – livsrum – politisk arena
- › Infrastruktur, transport, teknik
- › Kommunen som miljö för arbete, företagande och kulturliv

Därutöver ska betydelsen av integration, jämställdhet, jämlikhet, genus och valfrihet beaktas i den samverkan som sker.

I det senaste avtalet 2011–2013 har fokus i högre grad än tidigare riktats mot studentarbeten och att ge studenter goda ingångar i kommunal verksamhet. Man provar två nya former: avlönade studentuppdrag och oavlönade studentprojekt. Det handlar både om att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare och att öka anställningsbarheten hos studenterna. Avtalet omfattar för Norrköpings kommun del, områden kommunen ansvarar för och är engagerad i samt kommunens egna politiska och förvaltningsmässiga verksamhet samt för Linköpings universitets del, samtliga fakulteter, institutioner och forskningscentra, dvs. både Campus i Norrköping och Campus Valla i Linköping.

### **Styrning, ledning, arbetsformer**

För ledning, organisation och uppföljning ansvarar en ledningsgrupp. Uppdraget är enligt avtalet att skapa goda förutsättningar för fördjupad samverkan. I gruppen ska ingå företrädare med mandat från kommunens olika förvaltningar (dvs. tjänstemän), representanter för LiU:s olika fakulteter (f.n. en från utbildningsvetenskaplig, två från teknisk och en från filosofisk fakultet) samt representanter för universitetets tre studentkårer (LinTek, StuFF och Consensus). Centrum för Kommunstrategiska Studier (CKS) representeras i styrgruppen genom sin förestandare. En ordförande utses för en treårsperiod där kommunen utsåg den första, LiU nästa osv.

Inom ledningsgruppen utses ett arbetsutskott (AU) som består av ordförande, vice ordförande är förvaltningschef i kommunen, utsedda projektsamordnare från LiU och Norrköpings kommun, CKS förestandare samt en studentkårsrepresentant. AU träffas och förbereder ledningsgruppens möten som äger rum fem–sex gånger per år. Ledningsgruppen sammanträder ca sex–åtta gånger per år. AU kan besluta om fördelning av medel, seminarier, informationsmaterial etc. Uppdrag ges av ledningsgruppen och ska sedan redovisas tillbaka. Den part som har ordförandeskapet svarar för sekretariatet. Projektsamordnarnas arbete finansieras av respektive part.

De fem sakområdesgrupperna (ett för varje område i avtalet) ska utveckla, genomföra och initiera aktiviteter och projekt i samverkansavtalets anda. Grupperna består av personer från respektive part som besitter kunskap och intresse inom området. Sakområdesgrupperna har en ordförande som organiserar arbetet och redovisar tillbaka till ledningsgruppen två gånger per år.

### **Finansiering**

I samverkansavtalet avsätts 100 000 kr per år från respektive part, vilket används till drift av ledningsgruppen, sakområdesgrupperna och till studentarbeten. Den här perioden går lite av pengarna till möten men inte så mycket. Varje sakområde tilldelas 15 000 kr per år för olika aktiviteter. Konkreta exempel på aktiviteter är seminarier kring barn och etnicitet, liksom en studie av invandrarföreningar och socialt företagande etc. Studentarbeten kan utföras inom alla kommunala områden och studenterna kan komma från hela LiU, inte bara Campus Norrköping. Enligt avtalet ska man verka för externa medfinansiering av FoU-projekt och kommundoktorander. Det har man fått från exempelvis Högskoleverket, Länsstyrelsen i Östergötland och olika stiftelser.

Det finns även underavtal, t.ex. kring näringslivssamverkan, studentsociala frågor och vård- och omsorgsfrågor samt Visualiseringscenter m.fl. Dessutom finns ett särskilt avtal mellan Norrköpings kommun och CKS (Centrum för Kommunstrategiska Studier), samt kring HELIX (HELIX VINN Excellence Centre, är ett flervetenskapligt forskningscenter vid Linköpings universitet som arbetar med arbetslivsfrågor).

Under 2011 avsatte Norrköpings kommun totalt 13,1 miljoner kr till olika forsknings- och utvecklingsprojekt, varav de flesta bedrivits tillsammans med LiU. Inom kommunen arbetar totalt 16 personer med FoU-frågor, vilket motsvarar ca fem årsarbeten.

Norrköpings utvecklingsfond fanns fram till 2010, där medel kunde sökas för tillämpad forskning inom teknik, naturvetenskap och informationsteknologi. Fonden omsatte totalt ca 50 miljoner kr under tio år och instiftades i samband med försäljningen av Norrköpings Miljö och Energi.

### **FoU-fonden**

I september 2012 satsades 20 miljoner kr i en FoU-fond i Norrköping. Medlen kommer ur ett kommunalt överskott från 2011. Utlysning av medel kommer att göras tre gånger per år, så länge pengarna räcker.

Avsikten med utlysningen är att bevilja medel till forsknings- och utvecklingsprojekt som kan bidra till fondens syften:

- ✦ **En högre utbildningsnivå i kommunen** – Fler norrköpingsungdomar kan stimuleras att övergå till universitetsstudier och fler studenter bosätter sig i Norrköping. Utbildning och forskning på hög nivå ger fler norrköpingsbaserade lärare

och forskare. Närvaron av Campus Norrköping gynnar etableringen av fler företag med högskoleutbildad personal.

- › **Att utveckla Norrköpings kommuns verksamhet** – Genom att bidra till och delta i forskning som utvecklar kommunens kärnverksamheter kan en högre kvalitet i verksamheterna uppnås. Personalens kompetens gynnas och forsknings- och utvecklingsinsatser kan exempelvis bidra till tekniska innovationer inom ”mjuka” sektorer.
- › **Att stärka utbildning och forskning vid Campus Norrköping** – Universitetets utveckling har mycket stor betydelse för Norrköping. FoU-fonden kan bidra till att ytterligare stärka undervisning och forskning vid Campus Norrköping.
- › **Att utveckla Norrköping** – Forskning och utveckling vid Campus Norrköping kan bidra till ett utökat och differentierat näringsliv genom nya företagsetableringar. Tillämpad forskning kan också bidra till att stimulera redan befintliga näringar. Expansiva och utvecklingsbenägna företag ger fler arbetstillfällen.

Norrköpings kommun har inbjudit forskare/forskningsmiljöer vid företrädesvis Linköpings universitet, forskare från andra miljöer som kan knytas till Linköpings universitet Campus Norrköping, anställda i Norrköpings kommun och aktörer/organisationer från näringsliv att söka medel från fonden.

En beredningsgrupp bestående av förtroendevalda, representanter från LiU och lokala näringslivet ska bereda och ge förslag till Kommunstyrelsen vilka som föreslås få medel, sedan beslutar Kommunstyrelsen.

#### **Mål för samverkan**

Målen inom samverkansavtalen har enligt projektsamordnarna utvecklats successivt under avtalsperioderna och konkretiserats. Från början bestod avtalet av ett memorandum på ca fem sidor. Det nuvarande avtalet får plats på två sidor och har konkretiserats inom de olika sakområdena. Inom sakområdena finns mätbara mål i form av önskat antal studentarbeten, seminarier och workshops.

#### **Uppföljning**

Enligt avtalet ska ledningsgruppen årligen upprätta en verksamhetsberättelse med resultat och utveckling av samverkan. Den redovisas i ledningsgruppen, sedan i Kommunstyrelsen respektive i rektorsgruppen. Redogörelsen görs på aktivitetsnivå och särskilda resultatindikatorer har inte diskuterats.

Det finns däremot en detaljerad kvalitativ upp-

följning på studentinitierade projekt och antalet genomförda studentarbeten. Projektsamordnarna har i uppdrag att skriva om studentprojekten, hur länge de pågår och vilken nytta har de haft av att ha ett projekt i kommunen. Förutom frågan om det är bra för den enskilda studenten, undersöks även det tillfört utbildningen, kommunen eller universitetet något.

Målen som satts i sakområdesgrupperna följs upp av dem själva, men ledningsgruppen vill ha en årlig rapportering. Den är inte så detaljerad.

Samverkansavtalet redovisas i Norrköpings kommuns årsredovisning.

#### **Förebilder nationellt och internationellt**

Inspirerande exempel som nämnts är Skellefteå kommun och Campus Skellefteå, Mälardalens högskola och Campus Helsingborg, som bl.a. idén om studentarbete kom från. Många i Sverige är duktiga på samverkan och inom Lyskraft har parterna inspirerats av andra men det har mer utvecklats på hemmaplan. Internationellt har bl.a. Trondheim och Tammerfors varit stora inspiratörer.

#### **Avgränsning från andra samverkansavtal eller projekt**

Flera separata underavtal finns, se ovan under rubriken Finansiering.

#### **Resultat av samverkan**

Det finns gott om resultat av samverkan så här långt. De kan beskrivas i termer av mjuka och hårda resultat, t.ex. vad gäller attitydförändringar, höjd kunskap och minskad/ökad respekt respektive konkreta projektresultat, rekrytering och nordiskt samarbete.

#### **Attitydförändring**

Närheten och förståelsen mellan parterna har ökat. En kommunal tjänsteman kan ringa till universitetet och diskutera någon fråga på ett sätt som man inte gjorde tidigare.

Förtroendevalda inom kommunstyrelsen och även universitetets ledning är involverade i samverkan. Man har kunskaper om varandras organisationer och även om var gränserna går, vilket gör det enklare att för en rak och tydlig kommunikation.

#### **Ökad kunskap om och respekt för vetenskaplig anknytning**

Inom de kommunala verksamheterna har kunskapen om och respekten för vetenskaplig anknytning ökat. Det kan man tydligt se på mellanchefernivå. Inom t.ex. socialförvaltningen deltar chefer i semi-

narier för doktorander på LiU. Samma sak sker på vård och omsorgssidan, dvs. man öppnar seminarier för varandra.

### ***Ökat intresse för kommunen på universitetet***

Den kommunala verksamheten har fått högre status och blivit mer intressant för forskare vid universitetet. Kunskaperna om kommunal verksamhet har ökat. Vård och omsorg, Utbildning, Kulturenheten och Näringslivskontoret i kommunen har byggt upp bra relationer, både kring verksamhetsutveckling och kring FoU.

### ***Externa aktörers intresse ökar***

Intresset från nationella och europeiska finansärer ökar för att ge stöd, då de vet att Norrköpings kommun och LiU har ett väl fungerande samarbete. Som exempel nämns Vinnova, ESF-rådet och olika forskningsråd.

### ***Rekrytering och studentsociala frågor***

Kommunen har engagerat sig i arbetsmarknadsdagar på universitetet genom att t.ex. berätta om sin verksamhet. Kommunala tjänstemän föreläser frekvent inom olika utbildningsprogram. Informationsträffar för studenter kring den lokala arbetsmarknaden görs från näringslivskontoret.

Via avtalet mellan LiU och Näringslivskontoret bedrivs ett proaktivt kontaktarbete mellan det lokala näringslivet och LiU:s studenter och forskning.

Kommunen tar emot många praktikanter i den kommunala verksamheten.

Kommunen jobbar aktivt med studentsociala frågor genom ett särskilt studentråd, där förtroendevalda, kommunala tjänstemän och studenter möts.

### ***Verksamhetsutveckling och bättre forskning***

Inom sakområdet Vård och omsorg finns PUFF-enheten (Praktik, Utbildning, Forskning och Framtid) varigenom kommunen arbetar tätt tillsammans med olika universitetsinstitutioner kring t.ex. studentpraktik, forskningssamarbete och med att utbilda kommunal personal. Samverkan har pågått ett tag och det utvecklas hela tiden. Ett exempel är ökade krav på kommunala handledare för handläggning av praktikplatser inom vård- och omsorgsutbildningarna, vilket lett till att LiU och kommunen gemensamt utarbetat rutiner för att lösa detta.

Kommunen och LiU har också skapat en halvtidstjänst för vård- och omsorgsdelen för praktikhandläggare.

Kommunen har varit generös med att satsa på forskning, se ovan. Exempelvis har tre kommun-

doktorander disputerat vid LiU. Under pågående avtalsperiod är två kommundoktorander verksamma. Flera av LiU:s forskare har upptäckt möjligheten att snabbt få tillgång till empiri. Ett exempel är centrumbildningen Remeso, en avdelning på LiU som rymmer Institutet för forskning om migration, etnicitet och samhälle. Den har erhållit medel från forskningsråd för att undersöka utifrån vilka parametrar Norrköpingsungdomar med invandrarbakgrund väljer sina yrken.

Tillsammans har LiU, Norrköpings kommun och Akademiska hus finansierat och skapat Visualiseringscenter C i Norrköping som kan beskrivas som en form av "Science centre", se [www.visualiseringscenter.se](http://www.visualiseringscenter.se)

### ***Internationellt samarbete***

Kommunen och LiU ingår sedan tio år i ett nordiskt samarbete med Tammerfors, Trondheim och Odense med fokus på studentstadens betydelse för universitetet. Samarbetet gagnar såväl studenter och universitetet som kommunen.

Frågor som diskuteras är t.ex. hur studenternas kompetens kan utnyttjas i kommunen, hur kan studenterna komma i åtnjutande av de olika saker som finns i en kommun? Att vara en attraktiv studentstad bidrar till att vara en attraktiv stad och omvänt bidrar en attraktiv stad till att attrahera studenter.

2010 samarbetade man på temat Innovation. Tammerfors inspirerade Norrköping att starta New Factory, en samverkansverkstad kring företagsidéer för studenter, i oktober 2012.

Under 2012 har man skapat ett stipendium, där en student per kommun, ska titta på hur de olika kommunerna och universitetet samverkar i respektive stad. En student från vardera Norrköping, Odense och Tammerfors ska titta på Trondheim.

Norrköpings kommun och LiU är tillsammans med Linköpings kommun medlemmar i EUuniversities-nätverket, se <http://urbact.eu/en/projects/innovation-creativity/euniversities/homepage/>

### ***Författarens reflektioner***

De nyckelpersoner/informanter som intervjuats om Lyskraft berättar att inför den senaste avtalsomgången hade både kommunen och universitetet en ordentlig genomgång var för sig och gemensamt. Informanterna uppger att samverkansarbetet ändrat karaktär över tid. Det är mer konkret "verkstad" och det beror på att man dels känner varandra mer men också genom att personer bytts ut. Samtidigt har det tagit ett antal år att komma dithän då det gnisslade en del i samarbetet inledningsvis. En hel

del ansträngningar har gjorts för att återskapa förtroendet mellan parterna.

Ansvarsfördelningen mellan ledningsgrupp, arbetsutskott och sakområdesgrupper gör arbetet mer strategiskt respektive operativt. En översyn av avtalet görs ungefär en gång per år. Diskussionen handlar om hur samarbetet ska fortsätta, är detta bra, vad parterna ut får etc. En revidering sker inför varje ny

avtalsperiod och 2009 gjordes en extern uppföljning av avtalet.

Sakområdesgrupperna förefaller ha fungerat olika bra. Projektsamordnarna känner att de borde driva på, men kan samtidigt inte tvinga fram en samverkan. Det måste komma ifrån grupperna själv, att de ser vinsterna.

## Samhällskontraktet (Eskilstuna kommun, Västerås stad och Mälardalens högskola)

### Bakgrund och fakta

I februari 2009 undertecknades avtalet om Samhällskontraktet (SK) mellan Västerås stad, Eskilstuna kommun och Mälardalens högskola (MDH). Det omfattar fyra års verksamhet under åren 2010–2013. Syftet är att höja kompetensnivån i regionen genom bl.a. gemensamma FoU-projekt som skapar evidensbaserade verksamheter, förbättringar och innovationer, skräddarsydda utbildningar och mötesplatser för lärande. Det finns en styrelse med två representanter för respektive part, fyra berednings- eller sektorsgrupper där mer operativt arbete initieras samt en processledning med bas på MDH.

Samhällskontraktet arbetar utifrån fem olika perspektiv:

- › Operativ verksamhet – SK bedriver projekt och bygger strukturer för långsiktig samverkan.
- › Policyskapande – SK utgör en mötesplats för högskolans och regionens ledare inom offentlig sektor kring strategiska frågor om högre utbildning, forskning och kompetensförsörjning.
- › Lärande – SK prövar och utvecklar modeller och metoder för samverkan och anordnar seminarier och konferenser.
- › Mötesplatser – SK förmedlar kontakt och är en länk mellan högskolan och kommunerna i regionen.
- › Varumärke – SK ska kännetecknas av professionellt samverkansarbete som skapar nytta, ett gott exempel på MDH:s samproduktion.

### Styrning, organisation och arbetsformer

Styrelsen består av två representanter för respektive part. Styrelsen fattar beslut om nya projekt, om budget och om verksamhetsplan. Som stöd i processen har styrelsen och sektorsgrupperna en processledning med ansvar för det operativa arbetet. Det finns en person som innehaft funktionen som processledare sedan starten 2009.

Samhällskontraktet har utöver styrelsen fyra beredningsgrupper, s.k. sektorsgrupper. Sektorsgrupperna har olika inriktningar: Utbildning, Äldreomsorg och socialt arbete samt Morgondagens studenter och arbetskraft samt fr.o.m. 2011 Hållbar stadsutveckling. Sektorsgrupperna fick ursprungligen inte det mandat som vissa förväntat sig och de fanns inte med i det ursprungliga avtalet. Däremot, i avtalets bilaga, finns ett underlag i form av en rapport om s.k. Spetsamverkanscentrum från 2008 där sektorsgrupperna finns med. Detta var lite förvirrande för flera i början av arbetet. För en del personer blev rapporten ett styrdokument då det fanns ett antal sektorsgrupper, t.ex. utbildning, skola etcetera utpekade i rapporten.

Sektorgrupperna tar initiativ till nya aktiviteter och fungerar som länk tillbaka till de tre parternas hemorganisationer. Sektorsgrupperna består av 2–3 personer från varje part. Merparten av ledamöterna har ledande funktioner i sin organisation, t.ex. akademichef, personaldirektör, grundskolechef. Syftet med tillsättningen av just de personerna har varit att få snabba beslutsvägar och gedigen kompetens.

De fyra sektorsgrupperna har enligt styrelsebeslut följande uppgifter:

- › inventera befintlig samverkan
- › föreslå nya samverkansaktiviteter
- › formulera konkreta mål för samverkan utifrån uppsatt vision och mål
- › stimulera den egna organisationen att fördjupa och utöka samverkan i olika former
- › stödja nätverksbyggande
- › följa upp och rapportera om samverkansaktiviteter
- › bereda ansökningar om projektmedel

Processledningen ansvarar för verksamhetsplanering, samordnar sektorsgruppernas arbete, bereder styrelsemöten, etablerar kontakter internt hos SK:s

tre parter liksom med externa aktörer. Processledningen står för det löpande arbetet i SK och har bl.a. sedan starten etablerat rutiner för diarieföring, ekonomi/bokföring, formella beslut, mötesrutiner (kallelser, protokoll) och avtalsskrivning med t.ex. högskolans akademier.

Bemanningen har varierat över tid men utgörs 2012 av en processledare på 100 %, en kommunikatör på 50 %, en administratör på 20 % samt fyra projektledare i sektorsgrupperna på vardera 25 %. Totalt drygt 2,5 tjänst. Inom sektorsgruppernas olika projekt finns fler personer som arbetar på uppdrag av SK.

### Finansiering

Enligt avtalet ska Eskilstuna kommun och Västerås stad bidra med 40 mkr totalt under fyra år, fem mkr per kommun och år. Enligt samma paragraf ska högskolan bidra med ca 8 mkr 2009, ca 10 mkr år 2010, 12 mkr år 2011 samt 14 mkr för år 2012 och summera upp till 40 mkr totalt under hela perioden.

Utifrån intervjuerna framkom en bild att det efter något år uppstod en fråga om hur högskolan skulle redovisa sina pengar. Skulle högskolan redovisa enskilda forskares tid? Denna typ av finansiering kallas ibland för "in kind" för att tydliggöra att det handlar om konkreta satsningar som dock inte bara görs i "reda pengar" utan t.ex. genom arbetstid, upplåtelse av lokaler och utrustning med mera. Det fanns en muntlig överenskommelse om att arbetstid kunde räknas men det var inte uttryckligt formulerat så i avtalet vilket var olyckligt. En synpunkt i efterhand är att det borde ha funnits ett formellt beslut om "reda pengar" ifall det var detta som avsågs, inte bara nedlagd tid. Det handlar även om kostnader för lokaler etc. Diskussionen slutade med att ekonomidirektören på MDH kopplades in och MDH skulle beräkna ungefär hur mycket tid som lades ned. Så småningom fann styrelsen en form för ekonomisk redovisning som alla parter var nöjda med och då rann frågan ut i sanden då det inte var intressant att högskolan skulle redovisa varje timme. En lärdom förefaller vara att så långt möjligt reda ut detta skriftligt redan i avtalsskedet.

Vad gäller hanteringen av budgeten har inte sektorsgrupperna haft någon egen budget utan alla beslut om att tilldela medel har gått via styrelsen. Sektorsgrupperna beredde ärenden och kom till styrelsen och drog sina projektidéer. En del projekt hade pågått ett tag och de kunde tilldelas mer pengar vid behov och det följdes sedan upp. En skillnad är att sektorsgruppen för Hållbar stadsutveckling har tilldelats en rambudget. Arbetet har skett så att gruppen kommit med en idé, sedan har styrelsen

bedömt hur många projekt man haft råd med. Det finns en budget på 3,7 mkr för två år. Gruppen ska återkomma till hur pengarna ska fördelas.

### Medfinansiering

Det fanns en ambition att försöka förmera pengarna genom att söka extern finansiering, nationellt och EU-medel. Det har av tidsskäl inte kunnat prioriteras av processledningen. De medel som fanns i budgeten var strategiska medel och det var viktigt att hitta samarbetsformer så samarbetet kunde gå på kommunala driftsbudgetar. Det fanns en ambition att även nyttja skolans medel, men även hitta andra nationella medel och EU-medel. Det fanns även en tanke att på sikt få med fler kommuner, vilket är en diskussion som påbörjats under 2012 och kommer att intensifieras under 2013.

### Mål för samverkan

Styrelsen fastställde hösten 2009 en vision och åtta övergripande mål för SK.

Visionen är: "Eskilstuna och Västerås är en stark region som skapar värde för individer, organisationer och företag genom ett aktivt lärande i ett innovativt, förtroendefullt samspel."

De övergripande målen är:

1. Höja kompetensnivån hos regionens medborgare.
2. Öka övergången till högre utbildning.
3. Öka orternas attraktionskraft för att locka nya studenter, få utexaminerade att stanna kvar samt få företag att etablera sig och expandera.
4. Forskning inom minst en av de prioriterade sektorerna ska vara internationellt erkänd.
5. En högskola med bra praktiktjänligheter och stöd vid övergången från studier till arbetsliv.
6. Tydlig koppling mellan utbildning och efterfrågan på arbetskraft i näringsliv och offentlig förvaltning.
7. Öka kompetensen hos personal i kommunalt finansierad verksamhet och högre kvalitet i verksamheterna.
8. Att utgöra ett framstående exempel på samverkan mellan akademi och samhälle i både nationell och internationell jämförelse.

### Uppföljning

En verksamhetsberättelse tas fram årligen vilken är en sammanfattning på aktivitetsbasis. Där redovisas t.ex. hur många som deltar på varje evenemang och aktiviteter. Vid varje styrelsemöte ges en avrapportering från sektorsgrupperna. Det finns en ekonom på MDH som stöder verksamheten med

ekonomisk uppföljning. Olika delprojekt följs upp i verksamhetsberättelsen.

Uppföljning gentemot de förtroendevalda sker via en åiterrapportering ungefär en gång per år. Med anledning av den utvärdering av SK:s organisation och styrning som genomfördes av revisionsfirman Ernst & Young våren 2012 har styrelsens ledamöter åiterrapporterat till respektive kommunstyrelse samt till högskolestyrelsen hösten 2012.

En kritik i Ernst & Youngs rapport är att SK aldrig brutit ned de åtta målen. Det har heller inte skett någon uppföljning utifrån målen. Det är i bedömningen av projektförslagen som processledningen gått tillbaka till målen och bedömt att förslagen legat i linje med mål X etc. I uppföljningen har man mer jobbat med resultatmål, ej effektmål. Uppföljningen har skett mer i termer av avrapportering än i relation till uppsatta mål.

Processledningen är självkritisk och menar att mer krut hade kunnat läggas på detta. Å andra sidan prioriterades att komma igång med olika projekt och skapa mötesplatser etc. Det finns också en svårighet i att följa upp mer mjuka värden som uppkommit till en följd av SK, t.ex. ökade kontaktvägar eller förtroende mellan parterna. Det har heller inte funnits något starkt tryck från styrelsen. Om man betraktar detta som en uppstartsfas så är det rimligt att inte lägga så mycket tid på uppföljning. I fortsättningen för att hålla ångan och finansieringen uppe, i en etableringsfas, blir det viktigare med uppföljningen.

En av kommunföreträdarna menar att när samverkansarbetet påbörjades så blev det konkreta men också spretiga åtgärder. Det var en svårighet med denna typ av samverkan. Parterna diskuterade i form av effektmål men också produktmål, i form av vad som skulle levereras. Det resulterade ibland i mål på projektnivå.

### Förebilder nationellt och internationellt

- › Universitet i Brighton, Community University Partnership Programme (CUPP), tanken bygger på s.k. "Communities of practice", som utvecklats av forskaren Etienne Wenger. Där finns ett lärande, hur man skapar ett lärande.
- › Norrköpings kommun och Linköpings universitet, Centrum för Kommunstrategiska Studier (CKS) vid Linköpings universitet.
- › Dalarnas forskningsråd i Falun.

### Andra viktiga samarbetspartners och kontakter

SK samarbetar och har kontakter med många aktörer i länen i olika projekt, t.ex. Västmanlands Kommuner och Landsting (VKL), Regionförbundet

Sörmland, Svenskt Näringsliv, Företagarna, Reglab, regionernas lärplattform inom regionala utvecklingsfrågor etc. Det finns dock inga särskilda avtal.

Nationella kommunforskningsprogrammet har studerat kommuner i kris och svåra förhållanden. De har bl.a. undersökt samverkan. Samverkan och tillväxt var en av de frågor som Eskilstuna ville skulle studeras. SK stöttade denna del.

### Resultat av samverkan

Frågan om nytta är alltid närvarande när det gäller samverkan, så även här. Om samverkan kan leda till resultat så ökar sannolikheten att parterna ser nyttan med samverkan. Det finns en diskussion hos kommunerna kring nyttan med SK. Angående den praktiska nyttan vad gäller sektorsgrupperna förefaller den bedömas som god. Permanentning av aktiviteter inom SK är ett uttryck för det:

- › Sektorsgruppen Utbildning har omvandlats till en del av MKL, Mälardalens Kompetenscentrum för Lärande.
- › Styrelsen för sektorsgrupp Äldreomsorg och akademien för hälsa, vård och välfärd (HVV), har beslutat om ett liknande exempel som MKL. Det kallas Mälardalens kompetenscentrum för hälsa och välfärd (MKHV). Det ska genomföras som ett pilotprojekt 2013.
- › Sektorsgruppen Morgondagens studenter och arbetskraft har initierat bl.a. projektet Karriärtorget för kontakt mellan studenter och arbetsliv, men också forskningsprojektet STOLT, ett projekt om stolthet och organisationsidentitet hos kommunanställda.
- › Inom området Hållbar stadsutveckling så har verksamheten inte kommit igång ordentligt förrän under 2012 då sektorsgruppen startades först år 2011. Representanter från SK:s tre parter har inlett ett arbete med att ta fram förslag till forsknings- och utvecklingsprojekt kopplat till stadsdelssatsningarna som görs i Bäckby, Västerås och Lagersberg, Eskilstuna.
- › SK har skapat en del mötesplatser, t.ex. Bemötandedagar som ordnas för tredje året i rad i november 2012, som kommer att leva kvar.

Andra exempel på resultat som lyfts fram är:

- › Fördjupade relationer mellan de inblandade aktörerna.
- › En ökad kunskap om varandras verksamheter.
- › Tre kommundoktorander.
- › 15–20 gemensamma FoU-projekt.
- › Några koncept har skapats, t.ex. den s.k. MOPS-modellen (Modell för Projektutveckling i Sam-



hällskontraktet) som användes för att ta fram och utveckla projektidéer i samverkan mellan forskare och personal i kommunerna.

- › Modeller för samverkan har testats och utvärderats. Där sker ett lärande kring kommun doktoranddelen, t.ex. avseende hur både högskolan och kommunerna hanterar kommun doktorander som delar sin tid mellan två uppdrag – dels som anställd i kommunen och dels som forskarstuderande. Hur ska t.ex. skolorna dra nytta av en lärare som är kommun doktorand?
- › Genom styrelsen för SK har det skapats en mötesplats på ledningsnivå mellan kommunerna och högskolan.
- › Ett antal projekt, t.ex. Karriärtorget, har blivit ordinarie verksamhet. Det är inte längre beroende av finansiering från SK. Det gäller under 2012 men det finns inget beslut om att MDH ska ta in det, vilket är tanken.
- › I MDH:s Forsknings- och utvecklingsstrategi (FUS), har flera SK-projekt gjort avtryck.
- › En forskare på MDH sökte och fick medel från SK för att starta ett projekt. Det har nu lett till ett ännu större projekt med medel från Vetenskapsrådet. Pilotstudier har således kunnat göras inom SK.
- › Den s.k. Odlarmodellen, som handlar om entreprenörskap i skolan, har inneburit att vissa lärares individuella yrkesutveckling har stimulerats. De har sökt sig till nya tjänster och vidareutbildning. Den typen av resultat är viktiga men svåra att fånga.

En stor diskussion handlar om vad Eskilstuna kommun får ut av SK, enligt en informant. Vilka resultat har samverkan givit? En sak är väldigt mycket ”good will”. Kommunen stöder MDH på olika sätt, t.ex. köper förvaltningarna uppdrag från MDH, kommunen lägger ca 2–3 mkr på etableringsstöd. Man finansierar kommunlicentiander (socionomer), man finansierar en Alva Myrdalprofessur etcetera vilket totalt sett innebär att kommunen satsar mer pengar än det som läggs på SK.

### Författarens reflektioner

Utifrån intervjuerna med informanterna verkar avtalet ha fungerat bra, då det inte varit styrande i negativ mening, utan snarare uppfattas som en stadga och en struktur för en viktig samverkan, om än inte all samverkan som sker. Sakområdena är inte så hårt specificerade utan arbetet ska göras i linje med kommunernas prioriteringar och högskolans strategier.

Avtalet innehåller en del om styrningen, styrelsens sammansättning, avtalets längd etcetera, men

inte så mycket om innehållet. Parterna förbinder sig att jobba tillsammans. Det finns även en öppning att släppa in andra organisationer, t.ex. andra kommuner. Det finns en vision och åtta övergripande mål, som dock inte ger direkt vägledning för den operativa verksamheten. En utmaning är att ha ett styrande men samtidigt tillräckligt öppet avtal.

En intressant principiell fråga utifrån ett kommunalt perspektiv är vad kommunen kan och får avtala om. Kan kommunen avtala om ett samarbete med högskolan? Det är en svår gränsdragning. Det är visserligen ett avtal samverkan bygger på men det bygger också på tillit och avtal fungerar inte utan stort förtroende. En erfarenhet är att avtalet måste vara väl förankrat.

Ur ett formellt perspektiv så har styrelsen för SK ingen formell makt, det är rektor och kommunstyrelsen som har den makten. Styrelsen för SK är mer en styrgrupp. Det finns ingen juridisk person som har formell makt och det finns ingen juridisk person som heter Samhällskontraktet. Det finns därför ingen formell styrelse. Det finns t.ex. heller ingen redovisningsskyldighet.

Avtalet ger ett ramverk, en avgränsning i tid och vilka faser det handlar om. I kommunerna så ligger detta till grund för att avsätta resurser, det är ett beslutsunderlag till Kommunstyrelsen (KS). Det är KS som ligger bakom avtalet och den förpliktigar sig att gå in med skattepengar. Utifrån ett demokratiperspektiv är detta viktigt.

En lärdom är att ett blankt papper kan vara bra men det blev också lite stress över det hela. Detta var under initierings- eller uppstartsfasen. Ett problem var att processledningen utgick från att alla visste vad SK var, att kommuncheferna pratat ihop sig med förvaltningscheferna så att information om SK inte behövdes. Man tog sig inte tid till ”lära känna-fasen”.

Processledningen deltog inledningsvis på sektorsgruppens möten men behovet verkar avta. Idag finns projektledare för respektive sektorsgrupp. Grupperna kan inte sägas vara ”självgående” utan det anses som en framgångsfaktor att det finns en process- eller projektledning som kan jobba mellan mötena, följa upp beslut etc. Det är en utmaning att upprätthålla ett kontinuerligt arbete inom sektorsgrupperna.

Utifrån avtalet och intervjuer kan konstateras att avtalet är kortfattat och det gav inga tydliga direktiv när de mer operativa aktiviteterna skulle inledas. En aspekt av detta var att formerandet av sektorsgrupperna styrdes delvis av ett underlag i form av en rapport om s.k. Spetsamverkanscentrum som

låg till grund för SK. Denna rapport utgjorde en bilaga till avtalet. Det fanns ett antal sektorsgrupper omnämnda i bilagan vilket av vissa tolkades som att alla grupper skulle tillkomma. Det uppstod också lite oklarhet kring sektorsgruppernas mandat.

En lärdom är att ett blankt papper eller ett öppet uppdrag kan vara bra men det blev också lite stress över det hela. Detta var under initierings- eller uppstartsfasen. Ett problem var att processledningen utgick från att alla visste vad SK var, att kommuncheferna pratat ihop sig med förvaltningscheferna så att det inte behövdes någon omfattande informationsinsats innan det operativa arbetet skulle starta. Man tog sig inte tid till "lära känna-fasen".

Processledaren deltog inledningsvis på sektorsgruppens möten men behovet verkar avta. Idag finns projektledare för respektive sektorsgrupp. Grupperna kan inte sägas vara "självgående" utan det anses som en framgångsfaktor att det finns en

process- eller projektledning som kan jobba mellan mötena, följa upp beslut etc. Det är en utmaning att upprätthålla ett kontinuerligt arbete inom sektorsgrupperna.

En intressant skillnad vad gäller förankring mellan MDH och kommunerna är att MDH formerade en intern grupp med alla personer som satt i sektorsgrupper och styrelsen och de diskuterade igenom helheten. Det verkar inte ha skett inom kommunen. Om man vill se ett större gemensamt resultat av en satsning som SK, kan sådana grupper vara intressanta. I ett sådant här projekt är det viktigt att fundera på hur varje medverkande part ska dra nytta av de resultat som kommer fram. Ansvaret för nyttigörandet bör ligga på kommunerna och högskolan lika mycket, om inte mer än på processledningen. I denna studie finns dock inte utrymme att utvärdera om skilda arbetssätt givit olika resultat inom respektive organisation.

## **Avsiktsförklaring om forskningssamarbete (Region Värmland och Karlstads universitet)**

### **Bakgrund och fakta**

Region Värmland tog under 2007–2008 fram en ny regional utvecklingsplan som tydligt markerade vilka områden som skulle prioriteras avseende utveckling och även utvecklingsmedel. Dessa områden var: ledarskap, innovativa miljöer, kompetensförsörjning, tillgänglighet och livskvalitet. En avsiktsförklaring med universitetet gav en inriktning inom några områden. Det fanns en ram på fyra mkr per år från regionen. Fem områden fastställdes; tjänster, genus, förpackningsutveckling, uthållig hälsa samt kulturell ekonomi. Medlen kunde användas till förstudieprojekt för att kunna göra forskningsansökningar.

Hösten 2009 fattades ett beslut inom Region Värmland att göra en översyn av de avtal och samarbeten som fanns mellan kommunerna i Värmland och Karlstads universitet (KaU). Det fanns ett gammalt avtal och en utvärdering visade att många kommuner upplevde att de inte hade någon koll på vad som gjordes. Universitetet upplevdes som en otillfredsställande leverantör. Universitetet upplevde å andra sidan att kommunerna var dåliga beställare och då blev leveransen dålig.

Det fanns ett gemensamt intresse att göra något åt detta via Region Värmland. Regionstyrelsen skulle bli avtalspart och föra kommunernas talan och bli kontaktpunkt för samverkan. En annan utgångs-

punkt var de fyra klustren som finns i Värmland inom skog, papper, förpackning och IT. En tredje utgångspunkt var den OECD-rapport som kom 2007 och som rekommenderade en mer ordnad och styrd samverkan mellan universitetet och industri i form av klustren (se ordlista på sid 37). Dessa två krav eller förutsättningar passade bra med att föra in en diskussion och intresse för en ny struktur.

Regionen tog upp och jobbade med rekommendationerna i OECD-rapporten och det skapade en bra grund för samverkan mellan universitetet och regionen. OECD tryckte mycket på att stötta samverkan mellan universitetet och klustren och att aktörerna borde satsa mer pengar. Detta landade i att formulera kommunernas och klustrens behov i ett avtal som sträcker sig från 2010 till 2014. Ett antal projekt låg i pipeline, men det finns även utrymme för nya projektsatsningar. Om det t.ex. dyker upp en kommun eller en forskare på universitetet som vill få med parter i ett forskningsprojekt så ska det gå att få till stånd.

En diskussion fördes om det gick att göra något mer. Varför inte göra en gemensam satsning på forskning som knyter an till regionens näringar och klustren men även skolutveckling och regional utveckling i stort? Det slutade i definitionen av tio professorer. Dessa professorer ska etableras i skär-

ningspunkten mellan universitetets starka forskningsmiljöer och klustrens branschorganisationers strategier och framtidsplaner. Åtta av de tio professorerna är direkt kopplade till samarbetet mellan universitetet och klustren medan vissa professorer spänner över fler områden, t.ex. förpacknings- och skogsklustren. Av de tio kopplar ett mot skolutveckling och ett mot regional utveckling; hur kan Värmland som region utvecklas ur ett nationellt respektive ur ett EU-perspektiv.

### **Styrning, organisation och arbetsformer**

Det finns en styrgrupp för avsiktsförklaringen som träffas tre till fyra gånger per år. Styrgruppen utgörs av åtta personer; två regionråd, regiondirektör, biträdande regiondirektör, rektor, vicerector, prorektor och universitetsdirektören. De ses tre–fyra gånger per år.

En arbetsgrupp med beredningshandläggare på regionen och en controller på universitetet följer projekten. Arbetsgruppen ses fem–sex ggr per år. En person från KaU och en person på Region Värmland är operativt ansvariga och arbetar med innehållet. De har kontakt varje vecka. En process har definierats för hur projekt föreslås och arbetsgruppsmöten sker en gång per månad eller per sex veckor. Det finns en enkel mall för projektuppföljning och enkel mall för avrapportering till styrgruppen.

### **Finansiering**

Region Värmland avsätter som huvudman för kommunerna och klustren, 50 mkr och universitetets insats är minst 50 mkr. Målet och förhoppningen är detta dessutom ska generera ytterligare 50 mkr via nationella och EU-medel, dvs. totalt 150 mkr. I denna studie har det ej varit möjligt att få fram uppgifter om detta mål om extern finansiering uppfyllts. Tack vare rekommendationerna i OECD-projektet 2006 vågade tjänstemännen föreslå denna stora satsning och politikerna vågade besluta om den. I ett år arbetades det på att ta fram förslaget.

En kortfattad bakgrund till finansieringsmodellen är att fakulteten för teknik och naturvetenskap frågade om regionen kunde medfinansiera ett par professorer. Ett problem var att ett treårigt projekt var för kort för en satsning på något av klustren. KaU behövde täckning för halva kostnaden för att göra en sådan satsning. Den skulle ligga på dryga miljonen per år. Regionen är med i tre år och sedan halveras deras insats till 500 000 kr per år i tre år, sedan 250 000 kr per år i två år och sedan ned på noll. Dels går anställda inom KaU i pension vilket frigör medel och dessutom ska forskarna kunna jobba in extern

finansiering för att täcka regionens del. Den finansieringsmodellen spreds bland klustren och fler fakulteter. Till slut blev det tio professorer. Det ser ut som att målet kommer att nås då nio personer är på plats, varav en inväntar professorsutnämning. Den tionde beräknas starta upp i början av 2013.

Nedbrutet på respektive professor är kravet på alla ingående projekt att det ska vara fördelningen 50/50/50. Det innebär att om regionen går in med en summa pengar ska universitetet gå in med lika mycket. Helst ska man dessutom söka extern medfinansiering nationellt eller i EU till projekten motsvarande regionens andel.

Intresse för tjänsterna är stort. Universitetet har ansträngt sig för att göra bra rekryteringar och det har väckt intresse inom akademien. Det finns en diskussion om att regionen är med och styr forskningen men regionen anser att man har marginellt inflytande. Det är fakulteterna och klustren som har förhandlat och det är öppet för alla. Satsningarna har ökat antalet professorer med ca 10–15 % och man tror att dessa kommer att vara mer aktiva att söka medfinansieringen. Då kommer områden att växa.

### **Mål för samverkan**

Tre övergripande mål (eller strategiska avsikter) för samarbetet finns. Det ska

- ▶ stärka regionens näringsliv genom forskning som leder till ökad innovationstakt och innovationshöjd och som därmed bidrar till utvecklingen av internationellt konkurrenskraftiga och exportrande kluster.
- ▶ stärka universitetet genom att bidra till att bygga starka forskningsmiljöer på KaU som bedriver forskning med hög grad av näringslivs- och samhällsrelevans och med god förmåga till att erhålla externfinansiering.
- ▶ stärka det regionala ledarskapet genom samproduktion av kunskap som stärker förmågan till beslutsfattande i gränsöverskridande regionala frågor och som ökar det regionala ledarskapets förmåga till komplex problemlösning.

Som ett förväntat resultat av samarbetet kommer tio nya professorer att ha inrättats och tillsatts, s.k. Region Värmlandprofessorer.

### **Uppföljning**

I avtalet har formulerats en uppföljningsprocess som innebär att KaU tar fram en årlig rapport med följande indikatorer för samarbetet:

- ▶ Extern medfinansiering i de samfinansierade projekten: 10 mkr/år.

- › Antal nya professurer och andra strategiska rekryteringar inom de utpekade samarbetsområdena: 10 professurer, 15 andra strategiska rekryteringar.
- › Antal företag med forskningssamarbete inom de utpekade samarbetsområdena: 50.
- › Antal gemensamma projekt med näringsliv/samhälle inom de utpekade samarbetsområdena: 20 gemensamma projekt.
- › Andel av medlemsföretagen i klustren som samarbetar inom forskning enligt mätningar: 85 % år 2014.
- › Antal vetenskapliga publikationer med samarbetspartners inom de utpekade samarbetsområdena: 10.
- › Antal innovationer från KaU: 10.

En relativt kontinuerlig uppföljning sker på styrgruppsmötena. Det är lite fokus på skriftlig dokumentation och mer en pågående dialog mellan styrgrupp och arbetsgrupp. Styrgruppen har därmed involverats mer. Det fanns en rekommendation utifrån OECD-rapporten att få högre beslutsfattare mer inblandade och involverade. Det är en möjlig framgångsfaktor, dvs. att beslutsfattare och rektor i dessa möten tar de större penseldragen, arbetar mer strategiskt. För att de ska kunna ta de besluten så måste de ha insyn i de större projekten. Rapporteringen måste anpassas så de får en större insyn.

Det är ett lärande i sig att utveckla indikatorer. Egentligen fanns inte så mycket referenser. Parterna satte mest en siffra för att ha någonting överhuvudtaget. Ibland fanns mätetal på universitetet. I något fall mättes det redan idag och i andra fall gjordes det inte det. KaU har administrativa system som underlättar mätning. På så sätt påverkade detta uppföljningssystemet inom akademien. Vid uppdateringen av avtalet ska aktörerna se till att det finns mätmetoder så att det är lättare att ta fram indikatorer.

Ett problem med den här typen av indikatorer är att de mäter aktiviteter, t.ex. hur många professorer har vi tillsatt, hur många strategiska rekryteringar har vi gjort? Får vi till 50-50-50-finansiering? Det är således inga effektindikatorer utan de är kopplade till aktiviteter. Det är visserligen bra att följa upp att det görs saker, men det är mer intressant att se vad som händer, vad blir effekten? Men det är svårt att mäta effekter.

I EU-projektet Systemledning för innovativa miljöer och klusterprocesser i norra Mellansverige (förkortat SLIM, se [www.regionvarmland.se](http://www.regionvarmland.se), klicka på SLIM-projektet) mäts effekter. Om mätningen fortsätter över tid även efter att projektet tar slut då

är det parametrar som kan peka på att satsningen varit bra även effektmässigt. Det är för tidigt att uttala sig om idag men det är en generell förhoppning. SLIM-projektet pågår t.o.m. 2013. I deras mätning har enkäter till medlemsföretag visat hur många som samarbetat med universitetet och hur många som skulle vilja samarbeta. En viss andel ett visst år säger en del men kanske inte så mycket. Det är mer intressant om andelen ökar eller minskar över tid.

### Förebilder nationellt och internationellt

En viss omvärldsanalys har gjorts och några ställen är intressanta, kanske framförallt erfarenheter från OECD-projektet och Twenteregionen i Holland. En del teman och signaler har snappats upp från olika ställen. Universitet i regioner som liknar Värmland lyfts fram som intressanta att jämföra sig med, t.ex. Mittuniversitet. Impulser kan dock finnas i Silicon Valley lika gärna.

### Finns det andra viktiga samarbetspartners?

Ja, de fyra klustren.

### Resultat av samverkan

Under avtalstiden har det byggts upp ett konstruktions- och materialcentrum. Där har utrustning införskaffats med hjälp av EU-medel och medel från Region Värmland. Centrumet kan hjälpa små och medelstora företag med materialproblem och analyser.

Ett resultat är att Centrum för tjänsteforskning (CTF) vid KaU fick pengar från KK-stiftelsen som låg nära avtalet. De beviljades 10-tals miljoner, vilket kunde avlasta målet med lika mycket extern finansiering. Regionen har bidragit till CTF och det bidrog till att SP Sveriges Tekniska forskningsinstitut gjort en etablering för att bygga upp ett kontor med forskare med uppdrag mot näringslivet.

Universitetet upparbetade tidigare inte kostnader inom projekten utan medel förskotterades. Om t.ex. två mkr hade beviljats i projektmedel från regionen för 2008 men projektet inte kommit igång förrän 2009 så blev det problem för regionen då det tog upp finansiellt utrymme för regionen.

Informanterna anser att avtalet har varit ett lyft för regionen även om alla kommuner i hela länet kanske inte är lika imponerade. Är det några som är kritiska så är det de kommuner som har lite längre avstånd till Karlstad. Medlemsföretagen i klustren är ofta nära Karlstad, t.ex. är ca 90 % i IT-klustret Compare Karlstadföretag.

Ett tydligt resultat är att regionen Värmland och KaU positionerats som en bra modell för samverkan, både nationellt men även i ett EU-perspektiv.

Det finns ett antal olika saker som hänt. SLIM-projektet som är ett EU-projekt (Regionalfonden), fick utmärkelsen Regio Star Awards av DG Regio 2010. Värmland valdes ut som en av 10–15 regioner i Europa som utvärderades av ett stort EU-projekt kring forskningssamverkan. En utvärderare lyfte hösten 2011 fram Värmland som en av fem regioner i Europa som goda exempel på forskningssamverkan (PASCAL report 2011).

### **Författarens reflektioner**

Denna samverkansmodell förefaller fungera bra. Regionen och universitetet hade troligen inte haft denna täta kontakt mellan t.ex. regionråd och rektor på samma sätt annars. Genom att möten även sker mellan dem i andra sammanhang har de olika nivåerna knutits ihop. Arbetsgruppens arbete har också lett till att det finns en planerad mötesfrekvens under året som gör att styrgruppsmötena verkligen blir av.

Efter första året hade rapportering och mötesfrekvenser med mera trimmats in till en lagom nivå och efter ytterligare ca 1–1,5 år sitter den delen. De flesta projekten är igång, rekryteringen har satt sig och i år har man haft mer utrymme för att fokusera på avtalet under en del av mötena och sedan tar andra samarbetsfrågor övrig tid. Då det finns en planerad struktur för dessa möten kommer frågor även upp spontant.

Avtalet sträcker sig till 2014 och parterna hoppas på en förlängning. Medlen är in-tecknade för 2012 och 2013 och för 2014 är ca 50–60 % av medlen in-tecknade så det finns ganska stort utrymme kvar.

## **Stockholms Akademiska Forum (samarbetsorganisation för 19 av Stockholms högskolor och universitet samt Stockholms stad)**

### **Bakgrund och fakta**

Stockholms Akademiska Forum (StAF) ska vara en sammanhållande länk mellan högskolorna och regionens aktörer som här består av kommuner, länsstyrelsen, Stockholms läns landsting, Stockholms Handelskammare och Stockholms läns näringsliv för att skapa mötesplatser och sprida kunskap och inspiration till att initiera, finansiera och driva angelägna projekt för kunskapsregionen Stockholm. Utöver att vara en sammanhållande länk ska StAF även tydliggöra högskolornas betydelse för Stockholmsregionens profilering som en attraktiv kunskapsregion i Europa och i världen.

Styrgruppen vill dock inte nagga på de medlen än. Universitetet vill inte starta upp aktiviteter för 2014 innan beslut om eventuell avtalsförlängning tagits av styrgruppen om det finns pengar kvar till 2015. Det råder således en viss osäkerhet kring vad som händer 2014–2015.

Det är intressant hur parterna i Värmland på olika sätt arbetet med indikatorer för att följa upp sitt samverkansarbete. Det visar sig även där att det är lättare att mäta aktiviteter snarare än effekter men de erfarenheter som görs inom det s.k. SLIM-projektet är spännande och det följs från såväl nationell som EU-nivån.

En annan utmaning med indikatorer idag är att olika finansörer har olika indikatorer för liknande projekt. Vissa projekt med medel från t.ex. Tillväxtverket har åtta indikatorer, medan projekt med medel från Vinnova har fem delvis andra indikatorer och sedan har region Värmland ytterligare åtta. Det borde finnas en gemensam syn. En angränsande fråga är vilka indikatorer som universitetet ska rapportera uppåt i systemet? Idag verkar alla sitta och vänta på en gemensam standard.

Även om jag fokuserar på framgångsfaktorer för samverkan i denna rapport så är det ändå intressant att kort nämna några hinder som lyfts i Värmland som jag bedömer vara rätt allmängiltiga. Ett av hindren är de relativt stora kulturella skillnader som finns mellan akademin och näringsliv, t.ex. olika tidsuppfattning om hur snabbt resultat kan fås. Ett annat hinder många upplever är att universitetet har väldigt höga OH-påslag. I Värmland kom man fram till att gilla läget.

I StAF samlas intressena från 19 högskolor i länet samt Stockholms stad. Genom att högskolorna i länet agerar samlat genom StAF i vissa regionala utvecklingsfrågor så kan de nå en uthållighet och tydlighet som är svårt för enskilda högskolor att åstadkomma. Intresset och relevansen för varje enskilt projekt varierar mellan högskolorna men om regionen som sådan utvecklas och blir erkänd som en intressant kunskapsregion så kan effekten av projekten ge ett mervärde för samtliga högskolor. För att högskolorna framgångsrikt ska profilera Stockholm som en attraktiv kunskapsregion så är Stockholms stad en viktig aktör.

Avtalet löper tre år i taget men uppdateras varje år och beslutas i kommunfullmäktige. Det började 1998 på initiativ från det s.k. Rektorskonventet (Stockholms Universitet (SU), Karolinska Institutet (KI), Kungliga Tekniska Högskolan (KTH), Handelshögskolan, Södertörns högskola, Konstnärliga högskolorna). Avtalet utvecklades 2006 så att stadens delaktighet blev tydligare. Från 2009 är i stort sett samtliga lärosäten i Stockholms län med.

### Styrning, organisation och arbetsformer

Rektorskonventet tillsätter ordförande och godkänner medlemsavgifterna. Rektorskonventet är en drygt 100 år gammal inrättning, där rektorerna för SU, KI, KTH, Handelshögskolan i Stockholm och Södertörns högskola ingår samt en representant för de konstnärliga högskolorna.

StAF:s styrelse består av en ordförande/rektor, förordnad på tre år. Vice ordförande kommer från Stockholms stad och utgörs av skolborgarrådet. Vidare finns två studentrepresentanter och en högskolerepresentant på prorektorsnivå, en högre tjänsteman från Stockholms stad, totalt sex personer. Verksamhetsansvarig är ständigt adjungerad. Styrelsen har fyra till fem möten per år och fastställer verksamhetsplan, budget och inriktning. Styrelsen diskuterar verksamhetsplan under perioden maj–november. Organisatoriskt är StAF en del av Stockholms universitet och styrelsen är således en skuggstyrelse även om de i praktiken fattar alla beslut.

Utöver verksamhetschefen (vakant sedan november 2012) arbetar två projektledare för två EU-projekt, en omvärldsanalytiker, en strategisk kommunikatör, två processledare och en administratör.

StAFs arbetsmetoder bygger på att, genom att arbeta med omvärldsbevakning, driva projekt och kommunicera utvecklingsbehov och resultat, analysera, koordinera och påverka.

Under 2012 driver StAF fyra fokusområden:

- › Samverkan mellan högskola och arbetsmarknad.
- › Regionens försörjning av högutbildade.
- › De konstnärliga högskolornas betydelse för de kulturella och kreativa näringarna.
- › Stockholm som internationell studiedestination.

Sedan beslutet att införa studieavgifter för internationella studenter från tredje land, har flera högskolor arbetat intensivt med strategier för rekrytering och mottagande. Detta ses idag i första hand som en fråga för varje enskild högskola, men mottagande av internationella studenter är också en fråga för Stockholmsregionen. Stockholm bör uppfattas som

en attraktiv plats för internationella studenter och forskare.

StAF leder arbetet i att ta fram ett regionalt handlingsprogram för att förbättra Stockholm som internationell studiedestination för internationella studenter. Handlingsprogrammet syftar till att mobilisera och samla regionens olika aktörer så att fler är med och tar ansvar för mottagandet av regionens internationella studenter.

### Finansiering

Inledningsvis fanns en modell som innebar att lärosätena lade in 0,3 promille av sina intäkter. Men det blev missvisande då flera lärosäten hade intäkter men få studenter. Nu har man istället tagit fram en modell som bygger både på intäkter och på antalet studenter. Totalt är budgeten på ca 6,5 mkr varav ca 3,9 mkr kommer från lärosätena och ca 2,5 mkr från Stockholms stad.

Det finns inget uppdrag att söka medfinansiering eller extern finansiering. Budgeten ska ej utgöra medfinansiering, men StAF anses ofta som en lämplig projektägare då man samlar alla lärosäten. Det pågår ofta samverkansprojekt med små och medelstora företag (SME). EU-projekten omsätter tillsammans ca 20 miljoner kr på tre år plus medfinansiering men de mesta pengarna går till högskolorna.

Hösten 2012 ansvarar StAF för två EU-finansierade projekt; *Kunskapslotsen* startade 2011 och avslutas i december 2013. Projektet går ut på ett utbyte och lärande kring kontakter mellan akademien och små och medelstora företag. Projektet genomförs tillsammans med innovationskontoren på KTH och KI, energi och hälsa. I tidigare projekt var det fem högskolor involverade men det blev för svårt att hantera de olika förutsättningarna och nu kvarstår dessa två aktörer.

Det andra EU projektet, driver StAF i samarbete med KTH och Naturvetenskapliga fakulteten vid Stockholms Universitet. Projektet *NOTIS – Naturvetenskap och teknik i samhället* har finansiering från ESF-rådet. Projektets syfte är att det ska bidra till ökad arbetslivsanknytning för universitetslärare inom naturvetenskap och teknik och därmed även i utbildningarna inom högskolan.

### Mål för samverkan

StAF:s vision är att Stockholm ska vara en av världens ledande och mest attraktiva kunskapsregioner. Det långsiktiga inriktningsmålet är:

”Tillgången på högutbildad arbetskraft ska vara en konkurrensfördel för Stockholm och en av Stockholms tillgångar när det gäller att attrahera, utveck-

la och behålla investeringar och kunskapsintensiva organisationer och världsledande forskning.”

StAF kommer fram t.o.m. 2014 särskilt att arbeta mot följande *verksamhetsmål*:

- › Det finns en ökad medvetenhet hos regionens aktörer om högskolornas betydelse för Stockholms kompetensförsörjning, tillväxt och internationella konkurrenskraft.
- › Det finns etablerade strukturer och former för hur offentlig verksamhet och näringsliv kan möta regionens högskolor.
- › Stockholms högskolor driver gemensamma projekt som stärker Stockholms position och identitet som kunskapsregion.

### Uppföljning

För att uppnå verksamhetsmålen har StAF formulerat ett antal aktivitetsmål för 2012. Aktivitetsmålen och respektive aktiviteter är knutna till fokusområdena och verksamhetsmålen. Varje aktivitetsmål ska utvärderas. Målen följs upp men det finns en potential till förbättring.

Frågan om att mäta resultat diskuteras varje år men den är svår att hantera. Det finns mer indirekta indikatorer, t.ex. om forum för möten skapats, att behov och lösningar identifierats. Inom EU-projekt ingår indikatorer men frågan är om de mäter rätt saker? Tidigare år har StAF gjort olika nöjdhetsindex (undersökningar med SCB) riktade till studenter i Stockholmsregionen.

### Förebilder nationellt och internationellt

Det finns ingen särskild aktör som StAF tittat på utan influenserna kommer från flera håll. I Sverige anses Mälardalens högskola vara duktiga på att samverka med företag. Flera universitet och högskolor är duktiga, t.ex. i södra Sverige och i Öresund, såsom Lund, Malmö och Köpenhamn. I Helsingfors har man tittat på t.ex. Aaltouniversitetet. Varje år görs en studieresa och senast gick den till Amsterdam. Där visade det sig att de istället hade inspirerats av Stockholm! München är ett annat exempel.

StAF tar emot en del studiebesök och de är ofta nyfikna på Stockholms stads relation och arbete med högskolorna samt att StAF är en neutral plattform.

### Resultat av samverkan

StAF har medvetandegjort bl.a. kommunerna, landstinget och länsstyrelsen kring universitet och högskolors betydelse i Stockholm. I de flesta regioner

finns ett nära samarbete mellan kommun och region och universitet/högskolor. I Stockholm har StAF satsat på att bygga upp kanaler och samarbete, framförallt på strategisk nivå. Det främsta resultatet av StAF:s arbete är att olika aktörer har fått kontakt med varandra och förstår varandras verksamheter liksom vilket utbyte lärosätena och regionala aktörer kan ha av varandra. Det tar dock tid att se konkreta resultat av projekten.

Utav länets 26 kommuner är det bara Stockholms stad som är medlem i StAF. Det betyder att fokus är Stockholms stad men StAF verkar ändå för hela länet. StAF deltar även i olika grupperingar i länet, t.ex. hos Kommunförbundet i Stockholms län (KSL), Landstinget och hos länsstyrelsen.

Om det dyker intressanta projektidéer i någon annan kommun i länet kan StAF endera förmedla kontakter eller ta upp med Stockholms stad om det är en möjlig pilot. EU-projekt är sådana exempel.

### Författarens reflektioner

StAF har en intressant position och är en spännande aktör som har att hantera en komplex tillvaro med så många lärosäten och en stor kommun som Stockholm. En utmaning i Stockholm är att det är så många aktörer och att inte alla kommuner, företag eller universitet/högskolor riktigt inser potentialen och mervärdet av samverkan. Samtidigt förefaller en utmaning för StAF vara att man är efterfrågad och det är svårt att kunna prioritera bland alla frågor som förs upp av medlemmarna.

Det råder en stor spridning vad gäller storleken och inriktning på lärosäten. En utmaning för StAF verkar därför vara kommunikation och kontakter. Det är t.ex. svårt att få till arbetsgrupper. StAF informerar alla men de större lärosätena är mer aktiva i arbetsgrupper. Det finns också behov av att informera sina medlemmar mer om vad som görs. Därför har de nyligen inrättat en ny tjänst kring strategisk kommunikation. Det nya är att denna person självständigt ska fundera kring vilka budskap som ska lyftas, till vem och när?

När det gäller frågan om uppföljning och indikatorer innebär StAF:s roll att vara möjliggörare en särskild utmaning. Som möjliggörare eller facilitator är det ofta svårt att se resultat av sitt eget arbete då resultaten oftast sker hos någon annan aktör.

## Campus Skellefteå (Skellefteå kommun, Umeå Universitet och Luleå Tekniska Universitet)

### Bakgrund och fakta

På Campus Skellefteå samverkar tre parter; Skellefteå kommun, Luleå Tekniska Universitet (LTU) och Umeå universitet (UmU). Det finns inget skriftligt avtal av övergripande karaktär mellan parterna men däremot finns ett flertal mindre samarbetsavtal som gäller bl.a. biblioteksverksamhet, datasupport, studie- och yrkesvägledning, studentförening och studentservice samt lokaler.

Bakgrunden är att 1976 startade Luleå Tekniska Högskola (senare Luleå Tekniska Universitet – LTU) YTH-utbildningar (Yrkesteknisk högskola) i Skellefteå kommun. Detta växte sedan till att bli en egen institution 1982. Lärcentrumtanken och Campusidéerna har växt fram utifrån denna och andra verksamheter på Campus. Olika kurser och så småningom utbildningsprogram arrangerades, verksamheten växte och kvarteret kallades för Skeria. 1987 började Umeå universitet lägga ut utbildningar till Skellefteå via Lärcentrum men etableringen med egen verksamhet startade 1998. Omkring 2008 tog rektor beslut om att UmU har ett campus i Skellefteå. Ett avtal som finns mellan Skellefteå kommun och Umeå universitet rör studenternas utnyttjande av datasalen.

LTU har tekniska, konstnärliga och samhällsvetenskapliga utbildningar i Skellefteå och de bedriver även forskning. UmU har sjuksköterskeutbildning, vårdforskning och samhällsvetenskaplig utbildning. Av tradition har teknikutbildningarna mer omvärldskontakter än vad de samhällsvetenskapliga utbildningarna har.

Förutom utbildningar arbetar många på Campus Skellefteå med att knyta kontakter mellan universitetet och företag och kommun. Det gäller både den forskning och utbildning som finns i Skellefteå och i kommuner som Arjeplog och Arvidsjaur. Även företag i inlandet deltar.

LTU i Skellefteå har idag ca 70 anställda. Forskningen sker med nära koppling till regionala, nationella och internationella företag och organisationer inom trä, distribuerade datorsystem, elkraft, datorspel, datorgrafik och entreprenörskap. Till detta kommer den samverkan som uppstår inom utbildningen. Totalt är det ca 120 företag som medverkar i forskning och utveckling.

Behövs det en teknisk fysikstudent i t.ex. Arvidsjaur så försöker man ordna det, oavsett vilken ort det gäller. Ett annat exempel är ett samarbete med

Dataföreningen och något som kallas Möjligheternas dag, där IT-studenter gör besök på företag i Skellefteå. Studenterna kommer från olika håll. I kommunen finns en rätt omfattande IT-industri inom den kreativa näringen, det s.k. The Lodgenätverket. Kunder är t.ex. Toyota, Vodafone, Disney, Adidas m.fl. Därför har UmU startat ett masterprogram som ska stötta framtida utveckling. Ytterligare ett exempel på aktivitet från sommaren 2012 var en storsatsning på studentföretagare och ca 25 studenter erbjöds möjlighet att arbeta med sina affärsidéer under sommarferien.

### Styrning, organisation och arbetsformer

Kommunens campusutvecklingsenhet består i dag av sex och en halv tjänst, varav en tjänst är knuten till projekt, som ansvarar för att driva utvecklingen av campuskvarteret och fungera som en länk mellan universitetet och kommunen. Därmed gör de insatser för och avlastar universitetet. Det handlar även om marknadsföring och kommunikation.

Det finns ett s.k. Campusråd där kommunens utvecklingschef kallar till möte ungefär en gång i månaden, ca sju-åtta gånger per år. Förutom utvecklingschefen deltar chefen för kommunala vuxenutbildningen, områdeschefen för Umeå universitet samt rektors rådgivare på LTU. Det är relativt informella möten där högt och lågt avhandlas. Man informerar varandra om vad som är på gång och planerar gemensamma aktiviteter. Om det behöver fattas beslut av större dignitet går varje part till sina respektive organisationer och förankrar beslut.

Politiker, högre tjänstemän och rektor för universitetet ses bilateralt och mer formellt ungefär en två gånger per år. Vid de mötena diskuteras olika utvecklingsfrågor.

Det finns ett Team Campus, som bör skiljas från det s.k. Campusrådet. Team Campus består av tjänstemän från universitetet och campusutvecklingsenheten. De arbetar med t.ex. marknadsföring, arrangemang och event som man gör tillsammans. Campusutvecklingsenheten är sammankallande till möten. En kommunikator är knuten till enheten och ansvarar för den gemensamma campushemsidan. Hemsidan fungerar som en portal där marknadsföring av området och utbildningarna samordnas men där man slussas vidare till respektive universitet om man vill veta mer om specifika utbildningar.



LTU Skellefteås verksamhet är kopplad till de fem institutioner som bedriver forskning och/eller utbildning på Campus Skellefteå. Institutionerna är alltså inte geografiskt kopplade. För att utveckla LTU:s verksamhet i främst Skellefteå finns en rektors rådgivare. Det finns även ett lokalt verksamhetsstöd som servar både forskning och utbildning.

Mycket av UmU:s samverkansverksamhet på campus finansieras via anslag från universitetet som har en strategi för regional utveckling. Arbetet grundas i hög grad på den strategin. I budgeten finns en anslagsdel, en del för EU-projektmedel och en del är externa medel. Anslaget är fast och man hyr sina egna lokaler. Kommunen hjälper till med infrastruktur. Det finns bibliotek på campus och hyreskostnaden står kommunen för medan LTU och UmU bidrar med driftmedel. UmU har tre samordnare på Campus Skellefteå. De jobbar med företagskontakter i Skellefteå. För 2013 kommer en ny verksamhetsplan som kopplas till ny verksamhet. UmU har även en reception för studentervice. UmU har drygt 20 anställda på Campus Skellefteå. Många lärare reser upp från Umeå och undervisar på Campus Skellefteå.

### Finansiering

När det gäller finansieringen av samverkan finns många avtal. Samverkan sker och finansieras på många olika sätt. Det finns t.ex. projektavtal, medfinansieringsavtal, stiftelser etc. Avtalen innehåller tydliga avgränsningar och krav på rapportering. En bild är att Skellefteå kommun satsat mycket pengar för att långsiktigt stötta en övergripande Campusutveckling för att säkra tillgången till högre utbildning på orten. När det gäller utvecklandet av nya och kanske lite mer riskfyllda utbildningar på masternivå inom s.k. kulturella och kreativa näringar (KKN) har Skellefteå kommun via beslut i kommunstyrelsen gått in och garanterat med pengar för att stödja uppbygganden av utbildningen av Cross Media Interaction Design Master Program.

Angående frågan om medfinansiering/extern finansiering förefaller det inte finnas något uttalat uppdrag i kommunen att få in medfinansiering. I praktiken söks möjligheter till samarbeten och externa parter som vill samverka och stötta osv. Ett exempel på medfinansiering för LTU och UmU är ett samverkansavtal kring en högskoleingenjörsutbildning inom elkraft där Mittuniversitetet, LTU och UmU och företag samverkar.

Det EU-stödda projektet "Forskarfredag" äger rum varje år och är inriktat på popularisering av vetenskap genom att låta allmänheten, särskilt barn

och unga, träffa forskare. Kommunen har drivit projekt för att få ut nytutexaminerade ingenjörer i företag, men de senaste åren har man dock inte varit involverade i några stora projekt som handlat om direkta utbildnings- och arbetsmarknadsfrågor. Däremot har campusutvecklingsenheten varit med i projekten UNICREDS och ELiA. UNICREDS är ett EU-finansierat projekt som syftar till att visa hur samarbete mellan universitet/högskolor, näringsliv och offentlig sektor kan bidra till med att förvandla perifera regioner med svag ekonomisk utveckling till kunskapsrika regioner med resurser och kapacitet när det gäller framstående forskning och innovativa miljöer.

Projektet ELiA står för Erkännande av Lärande i Arbetet och är ett samarbete mellan högskolor, företag och kommuner i Norge, Sverige och Finland. Målgruppen är personer som jobbar, byter jobb eller söker arbete och i projektet kartläggs deras reella kompetens för att se om de kan söka till högre utbildning. UmU och LTU har tillsammans det stora innovationsprojekt DARE som bidrar till att stärka universitetens roll som tillväxtmotorer i regionen, varav delprojektet som handlar om innovationer och entreprenörskap är placerat på Campus i Skellefteå.

LTU i Skellefteå omsätter ca 70 mkr. Av den summan kommer ca 30 mkr genom grundutbildning (staten fördelar via universitet) och ca 40 mkr kommer via forskningen från andra håll. Ibland kommer det pengar från kommunen som medfinansiering till projekt via EU:s strukturfonder. Att erbjuda bra lokaler, service och annan infrastruktur på campus är andra sätt som kommunen kan bidra till verksamheten även om universitetet betalar hyra.

### Mål för samverkan

Skellefteå kommuns Tillväxtavdelning sätter upp mål som sedan bryts ned på enheten. Målen handlar om den gemensamma utvecklingen för hela området. Dessa bryts sedan ned på aktiviteter. Det finns dock inga gemensamma mål för hela Campus. Kommunen har i många år haft som mål att få 3 000 studenter till Campus Skellefteå. Snart närmar man sig detta mål även om man inte trodde det var möjligt, och det beror till största delen på den utveckling av distansstudier som finns i dag. Alla vill expandera. Då blir kommunen intresserad av alla aktiviteter som kan locka studenter. En fördel är t.ex. att kommunala vuxenutbildningen kan jobba för att individer ska bli behöriga. Man kommer också med förslag om nya utbildningar som kan locka studenter. Inom respektive universitet sätts mål, det sätts dock inga gemensamma mål för campus.



Ett konkret exempel på samverkan utifrån ett gemensamt mål är EU-projektet Forskarfredag där kommunen är dragloket i organisationen. Det är enligt informanterna ett bra projekt i rekryterings-syfte och för att fånga intresset för forskning och vetenskap hos allmänheten. Ett annat exempel en utbildningsmessa där universiteten kan presentera sina utbildningar. Messan hålls varje vår och det är den kommunala campusutvecklingsenheten som står för arrangemanget.

UmU har genom enheten för samverkan mål för sin uppsökande verksamhet. Ett antal företag ska kontaktas och kan kopplas till databasen [www.lin-kedstudent.se/umu](http://www.lin-kedstudent.se/umu)

Man jobbar även med att skapa möjligheter för

studiebesök, t.ex. organiseras resor från Umeå där unga ingenjörstudenter får komma och träffa intresserade företag.

### Uppföljning

Inom kommunen tas årliga verksamhetsberättelser fram. Det finns potential till förbättring vad gäller uppföljningen av målen inom kommunen. Olika skäl som anförs till att uppföljningen inte varit så framträdande är att ledningen inte efterfrågat detta och att det senaste året präglats mycket av en stor omorganisation som krävt mycket tid och energi.

För universitetens del finns uppföljningsinstrument och krav på uppföljning, t.ex. då externa finansierare beviljar medel. Det kan gälla kommuner,

företag, Tillväxtverket, Vinnova eller EU-medel. En sammanfattande bild är att uppföljning sker på projektnivå och inte samlat för hela Campus.

### **Förebilder nationellt och internationellt**

Campus Varberg och Campus Norrköping besöktes för några år sedan. Informanterna menar dock att det är svårt att välja ut någon enskild aktör som förebild, var och en har fördelar på sitt sätt. Det är också svårt att hitta en kommun eller stad som är bra på helheten, någon som är bra på allt. Under de senaste åren har bl.a. University Consortium of Seinäjoki och Aaltouniversitetet i Helsingfors besökts.

I Göteborg har Chalmers verksamhet när det gäller innovation och studenter besökts och där finns stora utvecklingsmöjligheter. Både LTU och UmU bedöms vara långt framme när det gäller samverkan med företag under forskar- och grundutbildningen. Tillsammans driver LTU och UmU DARE-projektet, som finansieras av Vinnova inom det s.k. Nyckelaktörsprogrammet. DARE är ett innovationsprojekt vid LTU och UmU för personer som jobbar med samverkan på universitet och högskolor för att stärka lärosätenas roll som tillväxtmotorer i regionen.

### **Finns det andra viktiga samarbetspartners?**

Exempel på lokal samverkan är VUX, Gymnasiet, Teknikcollege, grundskolan, yrkeshögskolan, Teknikföretagen, Dataföreningen i Norr, Regionförbundet, Träenigheten, Arbetsförmedlingen, Skellefteå AIK, IUC Västerbotten, IUC Trä, Tillväxt Skellefteå etc.

### **Resultat av samverkan**

- › Det har skapats en hel rad forsknings- och utvecklingsprojekt, knutna till t.ex. EU:s strukturfonder. Det är ofta samverkansprojekt där universitet, företag, kommuner och landsting är involverade och parterna är beroende av en god samverkan att kunna utveckla regionen.
- › Campusområdet har utvecklats som fysisk och virtuell plats.

- › Det finns en anda som gör att det går att hitta olika former av samverkansresurser.
- › Det finns olika branschråd och inom vissa branscher träffas företag och universitet kontinuerligt.
- › En forsknings- och utbildningsverksamhet som involverar lokala, nationella och internationella företag och organisationer.
- › En internationellt attraktiv forskningsmiljö inom flera områden.
- › Samverkansenheten vid UmU har i uppdrag att mäkla kontakter mellan företag, utbildningar och forskare. De uppnår de resultat som man sätter upp i sina verksamhetsplaner. De är en facilitator.

### **Författarens reflektioner**

Campus Skellefteå är ett campus i en stad med ett stort intresse av att båda de närvarande universiteten ökar sin verksamhet. På campusområdet finns en kommunal enhet placerad som heter ”Campusutvecklingsenheten” som tillhör kommunens tillväxtavdelning. Det gör att olika parter naturligt träffas ofta utan att formalisera samarbetet. Närheten och att det finns en utvecklingschef på campus som tillhör kommunens tillväxtkontor är viktigt för både det dagliga samarbetet och det mer strategiska och långsiktiga arbetet.

Några rätt unika företeelser är att det är två universitet på samma campus, inte bara ett. På campusområdet finns även den kommunala vuxenutbildningen inklusive SFI vilket innebär en integrerad utbildningsmiljö. Småskaligheten är också speciell där UmU, LTU och Skellefteå kommun samverkar på ett sätt som kanske de stora universiteten skulle ha svårare att göra. Det gör kanske också att personkemin blir ännu viktigare och även en generös inställning där det som är bra för A även är bra för B och vice versa. Samarbetet har byggt mycket på informella kontakter. Det kan vara en anledning till att det inte finns något övergripande avtal om samverkan men väl en stor mängd avtal som rör olika delar av samverkan.

## Generella reflektioner

Nedan följer sammanfattande reflektioner över en del intressanta likheter och skillnader och framgångsfaktorer hos de studerade fallen. I de fall slutsatser och resonemang kommer från workshopen den 28 september 2012 anges detta. Framförallt används en översiktlig jämförelse som vid workshopen presenterades av docent Leif Jonsson, tidigare knuten till CKS och HELIX vid Linköpings universitet, som hade i uppdrag att fungera som reflektör och kommentator utifrån sin erfarenhet av samverkansarbete i olika former.

### Likheter och skillnader

#### Hur växte samverkan fram?

Det är viktigt att vara medveten om hur de olika samverkansplattformarna har vuxit fram för att förstå deras bakgrund och förutsättningar. På vissa håll har man sedan länge avtal. På andra håll, exempelvis i Stockholm, måste man fortfarande påminna kommunerna om att det finns lärosäten i regionen som man kan samarbeta med.

Ofta har behovet av samverkan vuxit fram lokalt utifrån ett utskiljbart behov eller en avgränsad fråga. I exempelvis Skellefteå var det näringslivets behov av träforskning som initierade samverkan. I Eskilstuna var det befolkningens låga utbildningsnivå som var drivkraft. På ett tredje håll handlade det om att hitta gemensamma intressen i att behålla examinationsrätten i lärarutbildningarna.

#### Resurser, finansiering och tid

Resurser kan inbegripa flera saker såsom pengar men även t.ex. tid och kompetens. Inom ramen för denna rapport har det inte varit möjligt att kartlägga den tid som aktörerna lagt ned på att samverka eller den kompetens som stått till förfogande.

Region Värmland och KaU satsar relativt mycket pengar. Regionen har regionala utvecklingsmedel att satsa men intressant är också att KaU satsar lika mycket och att parterna så tydligt vill växla upp medlen ytterligare. Västerås, Eskilstuna och MDH satsar relativt mycket pengar i SK också även om det sker mycket samverkan utöver det som SK utgör. Både i exemplet Region Värmland/KaU och i SK finns en mer eller mindre uttalad ambition att försöka växla upp sina resurser genom extern medfinansiering.

Norrköpings kommun och LiU satsar inte så mycket medel i den formaliserade samverkansdelen men mycket sker utöver Lyskraft. Arbetsättet innebär att vara katalysator för samverkan och tanken är att förvaltningarna och institutionerna ska använda sina driftsbudgetar för samverkan. Arbetsätten i dessa tre exempel liknar varandra rätt mycket även om de jobbar med olika stora budgetar.

StAF har Stockholms stad och 19 lärosäten som medlemmar. Budgeten är på ca 6,5 mkr i budget men den fördubblas med EU-projekt. Att kommunicera och få med de mindre högskolorna är några av de stora utmaningarna. Slutligen har Campus Skellefteå med kommunen, Umeå Universitet och

TABELL 1. En översikt av de fem exemplen utifrån tre perspektiv

	Ledning	Finansiering inom ramen för avtal	Relation
<b>Lyskraft</b> (Norrköpings kommun och Linköpings universitet)	Ledningsgrupp, växlande ordförandeskap.	200 000 kr/år i "Smörjmedel".	Frihet och oberoende värnas.
<b>Samhällskontraktet</b> (Mälardalens högskola, Västerås stad och Eskilstuna kommun)	Styrelse som styrgrupp, kommunalt ordförandeskap. Processledningsresurser på MDH 2,5 pers./år.	40 mkr totalt under 4 år i bidrag från kommunerna.	Bred gemenskap utan formell makt, rektor MDH ytterst ansvarig. Beslut om gemensamma projekt och budget.
<b>Värmland</b> Region Värmland och Karlstad universitet	Styrgrupp, arbetsgrupp, tio professorer.	100 mkr (50+50) totalt under 4 år, vill växla upp 50 mkr.	Fokuserad. Styrning inbyggd i professurerna.
<b>Stockholms Akademiska Forum</b> (Stockholms stad och 19 lärosäten i Stor-Stockholm)	Rektorskonvent, styrelse, rektor sitter som ordf. i 3 år, viceordförande är Skolborgarrådet i Sthlm. Kansli 8 personer.	6,5 mkr/år, varav 2,5 mkr från Stockholms stad.	Stockholms stad och högskolorna i samverkan, samarbetar med länsstyrelsen och landstinget samt företagsorganisationer.
<b>Campus Skellefteå</b> (Skellefteå kommun, Luleå Tekniska Universitet och Umeå universitet)	Campusråd, kommunens utvecklingschef sammankallande.	Kommunen, universiteten och externa finansiärer.	Lokala och regionala kontakter och samverkansmöten.

Källa: Leif Jonsson, workshop 28/9 2012

Luleå Tekniska Universitet inget övergripande avtal med utpekad budget men aktörerna satsar en hel del resurser inom sina respektive organisationer. Ibland sker det gemensamt men det är inte så synliggjort.

### Formalisering, avtal och tidsperspektiv

Exemplen Region Värmland/KaU, SK och Lyskraft har en mer formaliserad samverkan med övergripande avtal. Campus Skellefteå har inget övergripande avtal men väl flera mindre avgränsade avtal. StAF har inget avtal men en tydlig verksamhetsplan. Campus Skellefteå har varit igång längst och har det mest informella arbetssättet. Det förefaller vara så att det finns en tradition och en kultur av mycket informella kontakter som en viktig förutsättning för samverkan.

### Styrmodell och budget

En reflektion rör huruvida man bör ha mycket projektmedel eller inte. Kan man bli mer strategisk om man inte har en stor budget att ansvara för? Det kanske kan vara bättre att ha medel till de som jobbar med processerna. En intressant illustration av skillnaderna är en jämförelse mellan Samhällskontraktet med en budget på 40 mkr på fyra år och Lyskraft som har en budget på ca 200 000 kr per år. I allt Lyskraft gör söks extern finansiering eller så bi-

drar kommunens förvaltningar med medel från sina budgetar.

Det kan finnas fördelar ur ett demokratiperspektiv, dvs. om medlen kommer ur ordinarie drift. Då är det lättare att utkräva ansvar för aktiviteterna än om resurserna ligger i ett separat projekt med högskolan. Samtidigt står kommunerna inför stora samhällsutmaningar som kräver komplexa lösningar och samverkan med högskolan. Det utmanar detta perspektiv då kommunen kanske inte klarar uppgifterna själv. Resonemanget utvecklas mer nedan.

En annan jämförelse är att om det går att åstadkomma lika mycket aktiviteter med så olika finansieringsmodeller, så kan det också påverka styrelsens roll. Om styrelsen har en stor budget att hantera, vill den kanske ha kontroll över budgeten och t.o.m. besluta om enskilda projekt. Risken finns då att det blir för mycket detaljerade frågor och att styrelsen inte har tid att vara strategisk. Å andra sidan kanske ett större projekt eller process krävs som en slags katalysator? Det kan tyckas att om t.ex. socialförvaltningen i en kommun och den del av högskolan som berörs, vill samverka, då borde de avsätta pengar ur sin ordinarie budget för det. Det är dock inte säkert att det sker av sig själv, därav behovet av en särskild satsning. Slutmålet måste ändå vara att få in samverkan som en del i den ordinarie

verksamheten utifrån att båda parter ser nyttan med det hela.

Ytterligare en intressant aspekt av styrning av samverkan är den ständiga diskussionen om ”forskarnas frihet”. Ett exempel där detta diskuterats rör de tio professorstjänsterna i Värmland. Det fanns ett stort intresse för tjänsterna och KaU hade ansträngt sig för att göra bra rekryteringar vilket hade väckt intresse inom akademien. Det fanns dock en kritik att regionen är med och styr forskningen men regionen anser att man har marginellt inflytande. Det är fakulteterna och klustren som har förhandlat och det är öppet för alla.

### Mål och uppföljning

Få av aktörerna i fallen arbetar med tydlig uppföljning av sina mål. Indikatorer är det bara Region Värmland och KaU som har tagit fram. Ett problem med den här typen av indikatorer är dock att de mäter aktiviteter, t.ex. hur många professorer man tillsatt, hur många strategiska rekryteringar man har gjort? Får man verkligen till 50-50-50-finansiering? Det är således inga effektindikatorer utan de är kopplade till aktiviteter, att man gör saker. Det är visserligen bra att det följs upp, men det är mer intressant att se vad effekten blir. Men det är, vilket konstaterats flera gånger tidigare, svårt att mäta effekter av denna typ och det tar tid.

En annan utmaning med indikatorer idag är att olika finansörer har olika indikatorer för liknande projekt. Vissa projekt med medel från t.ex. Tillväxtverket har åtta indikatorer, medan projekt med medel från Vinnova har fem delvis andra indikatorer och sedan har region Värmland ytterligare åtta. Det borde finnas en gemensam syn. I den senaste statliga utredningen i frågan SOU 2012:40 fördes inte frågan framåt. Den forsknings- och innovationspolitiska propositionen hösten 2012 betonade återigen vikten av att utveckla indikatorer och gav uppdraget till bl.a. Vinnova att arbeta med det.

Ytterligare en fråga är vilka indikatorer som universitetet ska rapportera uppåt i systemet? Idag verkar alla sitta och vänta på en gemensam standard som ska föreskrivas från staten och implementeras uppifrån och ned genom forsknings- och innovationssystemet. Det är också en fråga som även näringslivet och offentliga aktörer som kommuner, landsting och regioner är väldigt intresserade av då det påverkar förutsättningarna för samverkan.

I samband med workshopen den 28 september 2012 diskuterades hur samverkan ska följas upp och utvärderas och huruvida indikatorer ska tas fram. Min tolkning är att deltagarna var tveksamma. En

överskuggande fråga som diskuterades kopplat till frågan om indikatorer rör om samverkan är ett mål i sig eller om det är ett medel? Å ena sidan kan ett gemensamt arbete mot ett gemensamt mål skapa förutsättningar för att en fruktbar samverkan uppstår som gagnar respektive part och det kan finnas mål som går utöver respektive aktörs egna mål, t.ex. som rör tillväxt och regional utveckling. I dessa fall kan det vara fruktbart att försöka skapa indikatorer för själva samverkansarbetet. Å andra sidan menade vissa att då samverkan är ett medel för att uppnå mål i respektive organisation så ska arbetet mätas i relation till kommunens och regionens respektive universitetets/högskolans mål. Samma indikatorer som används i det arbetet bör därför användas även vad gäller samverkan och nya indikatorer behövs inte.

### Process- och projektstyrning

En intressant fråga illustreras i exemplet med Samhällskontraktet (SK). I uppföljningssammanhang talas ofta i termer av projekt men samtidigt anställdes i SK en processledare. Det finns en större vana att jobba med projektstyrning. Men att se kopplingen mellan projekten och även kopplingen till ordinarie verksamhet och att det är en process, är svårare. Processer är också svårare att styra, det är ett ständigt lärande. Det gäller således att hitta en balans mellan konkreta mål och öppenhet för att processer kan bära väg i en annan riktning än man tänkt. Det är intressant att titta på hur man styr processer respektive hur man styr projekt. Processer handlar om förändringar. Det handlar också om hur mycket respektive organisationer kan få att göra saker utan att det finns formell beslutsmakt.

Utifrån ett styrningsperspektiv är detta intressant och svårt. Aktörerna inom SK måste visa på exempel och resultat men samtidigt ska det få ta tid inom ramen för långsiktigt utvecklingsarbete. Det är väldigt svårt t.ex. gentemot finansörer. Är de villiga att se utvecklingen på lång sikt eller på kort sikt? Närallgande styrsystem påverkar förstås de samverkande aktörerna, vilket gör det svårt att hålla i en processtyrning och det krävs mycket av en styrelse och en processledare. Ska man lyckas så är detta en viktig fråga.

### Samverkan är ett sätt att hantera en alltmer komplex samhällsutveckling

Samverkan mellan lärosäten och en kommun eller en region innebär att driva samhällsutveckling med olika aktörer involverade. Det handlar bl.a. om makt och maktförskjutning ur ett demokratiskt perspektiv. Att bygga samverkanskonstellationer innebär att

kommunen eller regionen avhänder sig makt över en del av sina resurser, vilket bl.a. kräver mod. Detta gäller även andra processer där man avhänder sig makt och resurser. Det är dock viktigt att släppa på makt och kontroll genom formaliserad styrning. Avtal kan finnas där men som en bas, men man kan inte styra på det, utan styrningen sker i en ständig dialog. De olika samverkansplattformarna belyser en intressant och växande utveckling där samhällsutmaningarna blir allt mer komplexa och där ingen enskild aktör klarar att hantera dem själva utan behöver samverka.

## Framgångsfaktorer

Nedan diskuteras olika exempel på framgångsfaktorer som lyfts i de olika fallen och i den work shop med informanterna som hölls i september 2012. Avslutningsvis diskuteras mer generella framgångsfaktorer som kan ses i de flesta av fallen.

### Framgångsfaktorer för samverkan inom Lyskraft i Norrköping

- › Att kunna bedriva formell samverkan och samtidigt ha ett informellt samverkans- klimat, präglad av prestigelöshet. Att lära känna varandra och skapa en närhet är också viktigt.
- › Respekten för parternas olika verksamhetskulturer är central. Det handlar mycket om att skapa gemensamma aktiviteter.
- › Det är viktigt att vara uthållig. Samverkan måste få växa fram och en beredskap att sätta av tid måste finnas. Det gäller att inte ge upp när det tar emot.
- › För att studentarbeten ska fungera krävs pengar. Det kan t.ex. handla om arvoden till studenter eller ersättning för handledning.
- › Tillit och vilja till samverkan är i det långa loppet kanske mer betydelsefullt än pengar.
- › Ta fram en kommunikationsplan för samverkan och informera aktivt inom respektive organisation.
- › Se till att det finns särskilt utsedda personer med ansvar för samverkan.
- › För upp frågan om samverkan på kommunstyrelse- och rektorsnivå.
- › Våga prova olika saker.

### Framgångsfaktorer för samverkan inom Samhällskontraktet

#### *Förtroende och engagemang*

- › Ett förtroende för varandra.
- › Ett tydligt engagemang från alla parter. Det krävs passion och att våga ta risker.

- › Det är viktigt att ha trevligt men det finns två aspekter av det som är viktiga att lyfta fram:
  - a) När man har haft trevligt, då ska det finnas någon som kan ta hand om resultatet. Om man ej kopplar resurser till genomförandet, då är risken stor att inget händer.
  - b) Det finns en risk att trivseln slår över. Det blir så trevligt att några känner att ”klart man kommer dit men händer det något?”
- › Personliga saker såsom att vi trivs, vi kan samarbeta, bra kommunikation och bra förberedelser.
- › Att parterna har en idé om vad man vill göra. Då är det förstås bra om alla parter har samma idé. Det är SK:s styrka, samarbetet är både öppet och avgränsat. Uppdraget har t.ex. definierats tillsammans.
- › Att man kan ena sig om verksamhetsövergripande visioner och mål. Inte söka efter minsta gemensamma nämnare utan våga ha en gemensam vision och mål. Att gå från särintressena till det gemensamma.
- › Uthållighet och hur man kommunicerar med varandra.

#### *Smörjmedel, personella resurser*

- › En viss summa pengar för en projekt- eller processledning, sekretariat eller kanslifunktion behövs.
- › Någon som driver på och håller igång arbetet mellan alla möten, endera processledningen eller ännu mer decentraliserat till sektorgrupperna.
- › Hitta rätt person som leder arbetet operativt.
- › Styrelsens sammansättning är viktig, dvs. rätt formell nivå med mandat.

#### *Mandat*

- › Förankring på högsta tjänstemannanivå genom styrelsen och sedan arbets-/sektorsgrupper är viktigt, det måste finnas mandat och legitimitet.
- › Viktigt att ha med sig högsta tjänstemannaledningen genom styrelsen, men den ska inte vara operativ. Om de är med och godkänner projekt på 200 000 kr så är det inte ett strategiskt arbete.
- › Att parterna ”committar” sig, lägger ned tid och har mandat. De som sitter i sektorsgrupperna har mandat att säga ja till olika saker. Problemet är att man även ska orka göra något praktiskt också. Ibland är det svårt att föra detaljerade diskussioner och då adjungeras sakkunniga personer till gruppen.

#### *Konkreta aktiviteter och resultat*

- › Det krävs ett antal konkreta aktiviteter eller konkreta projekt som uppfattas som positiva

av omgivningen. Då kan man göra lite PR och få uppmärksamhet. Det räcker alltså inte med enbart en strategi eller ett dokument.

- › Att hitta den svåra balansgången mellan att vara strategisk och sätt upp relevanta mål och att vara operativ och mer konkret i sitt arbete.
- › Att skapa en plattform för olika aktiviteter att utgå från. En risk är att processledningen försöker göra allt och vara med på allt. Man får vara nöjd med att allt inte syns. Det är många första kontakter som initierats men vad som händer sedan är inte SK:s ansvar. Möjliggörande snarare än genomförande.
- › Att tänka i koncept, t.ex. MOPS-modellen som är en modell för projektutveckling inom SK. En utvärdering har gjorts som ska dokumenteras, det ska finnas en lathund eller instruktion.
- › Att gå från att samverka till att samproducera.

#### Framgångsfaktorer för samverkan i Värmland

- › Att hitta en slags balans mellan styrning och kontroll men ändå ha flexibilitet och möjlighet till utveckling utan ett "top down perspektiv".
- › Att parterna kan mötas på bra sätt. Styrgruppen fungerar väl men projektidéerna och satsningarna kommer underifrån samtidigt som det finns en överblick och styrning.
- › Att etablera en förtroendeplattform mellan olika aktörer, inkubatorer, universitetet, kluster, region, kommuner etcetera är centralt. Ett framgångsrikt kluster bygger på att medlemsföretagen har ett förtroende och vågar släppa på information till andra medverkande parter.
- › Politiker, ledande tjänstemän och rektor fattar de strategiska besluten. För att de ska kunna fatta de besluten så måste de ha insyn i de större projekten. Rapporteringen måste anpassas så att de får en större insyn.
- › Att en extern oberoende aktör med hög trovärdighet, som OECD, säger att parterna ska samverka mer, ger ett slags yttre tryck.
- › Att det finns en historik med samarbetet och projekt som parterna kan bygga vidare på och att de vill samverka.
- › Att alla parter inser att ingen aktör kan styra för mycket och t.ex. peka med hela handen, utan alla parter inser att ingen har ensamrätt.
- › Att det finns gränsgångarpersoner som går mellan miljöer.
- › Långsiktighet.

#### Framgångsfaktorer för samverkan inom Stockholms Akademiska Forum (StAF)

- › Att identifiera viktiga frågor och att de frågorna har nått en viss mognad.
- › Att fånga upp intressen på lärosäten och förmedla i regionen och vice versa.
- › Att ha kompetent personal som kan facilitera samverkan.
- › Att ha ingångar i universitet och högskolor så att man får till stånd möten och aktiviteter.
- › Att andra aktörer kommer när StAF inbjuder till aktiviteter och möten vilka inriktas på frågor utifrån intressenternas önskemål.
- › Att ta fram ett kvalitativt underlag i olika sammanhang.

#### Framgångsfaktorer för samverkan vid Campus Skellefteå

- › Det behövs goda personliga kontakter för att få till samarbete och utveckling.
- › Från universiteten behövs lokalt finnas personer med ansvar och befogenheter för att utveckla samverkan med kommun, företag och organisationer.
- › Det behövs organisationer som lokalt ger tillräcklig kraft för att utveckla både forskning och utbildning.
- › Det behövs förtroende och det är viktigt att lära känna varandra, skapa kontaktytor och relationer. Det är som att göra affärer och det blir inga affärer utan en relation.
- › Respektive organisation måste ha mål som verkar i samma riktning. I annat fall måste de försöka se till att målen verkar i samma riktning.
- › Det behövs intresse från lärare, forskare och institutioner samt från kommunen och näringslivet att samverka. Vidare behöver parterna se nyttan av varandras verksamheter. Det är också viktigt att kunna se och förstå att det finns olikheter.
- › Företagen behöver se att universiteten kan vara en resurs i deras utvecklingsarbete. Genom olika insatser som t.ex. de s.k. forskarcheckarna kunde företag få stöd upp till halva projektkostnaden för att kunna ta del av forskares kompetens.

#### Några framgångsfaktorer som lyftes vid workshopen 28 september 2012

##### *Lyft fram processtänkandet!*

Ett processtänkande möjliggör längre tidperioder och mindre krav på snabba resultat. Det blir tillåtet med osäkerhet och pengar och tid låses inte in på



samma sätt. Ett utpräglat projekttänkande kan istället medföra att det långsiktiga arbetet försvåras.

### ***Höjd kompetens att driva processarbete!***

Processtänkandet kräver kunnsighet i processarbete både hos ledare och hos medarbetare. Kompetens för samverkansprocessen är viktig. Med kompetens menas att personer har erfarenhet av båda världarna, såväl akademien som kommun/region.

### ***Styrning av processerna!***

Personer med både mandat och eldsjälur behöver styra samverkansprocesserna. Det räcker dock inte att det är högre tjänstemän, de måste vara kreativa och vilja något också. Styrgruppen måste styra åt samma håll och ge samma budskap.

### ***Tänk nytt vad gäller att mäta framgång!***

”Storytelling” är ett bra sätt att visa på framgång. Framgång kan handla om att lyfta fram goda exempel. Studenterna som tog fram ett datorprogram som visade stadens historia för resenärerna på spårvägarna i Norrköping och Karriärtorget inom Samhällskontraktet är exempel på detta.

### ***Intresset för samverkan är avgörande!***

Kommuner och landsting/regioner i kunskapssamhället har en annan funktion än tidigare. Från att huvudsakligen varit leverantör av välfärdstjänster finns även uppdraget att utveckla kunskap. I konkurrensen om arbetskraft i framtiden blir kunskapsaspekten mycket viktig. Även universiteten ställs inför krav på ökad samverkan med omgivande samhället. Kunskap utvecklas i högre grad tillsammans men detta ställer de olika parterna inför både nya egna roller och en annan typ av samverkan än man eventuellt haft tidigare.

### ***Att välja partner och hur man väljer partner är viktigt!***

Politiker bör tänka mer på funktionella samband och inte på gamla geografiska indelningar. Det är viktigt att skapa förtroende och tillit mellan aktörerna och att våga blotta sig. Utifrån respektive partners verklighet bör en gemensam målbild tas fram. Det måste finnas något att vinna för båda parter. (vinn-vinn situation).

### ***Några generella framgångsfaktorer som lyfts i princip alla exempel***

Avslutningsvis vad gäller framgångsfaktorerna kan konstateras att det förefaller finnas ett antal mer generella framgångsfaktorer. De är:

- ✧ Att lyckas balansera formaliserad samverkan och styrning med att vara ett informellt forum med underifrånperspektiv.
- ✧ Att skapa tillit och förtroende, lära känna varandra och skapa relationer är oerhört viktigt. Det är olika kulturer men kunskapen och respekten för varandra är central. Det handlar mycket om att köra ”lära känna varandra aktiviteter”. Men det får inte bli för mystiskt heller och att ingen har ansvar för att driva processen framåt.
- ✧ Att vara uthållig och långsiktig. Samverkan måste få växa fram och man måste vara beredd att sätta av den tiden. Man får heller inte ge upp när det tar emot.
- ✧ Att det finns pengar men frågan är om det behövs mycket? Vilken funktion har finansiering egentligen? Smörjmedel eller katalysator? Ska den vara med från början eller komma mer successivt in i processen? En aspekt kan vara att projekt med stor finansiering har högre status än andra. Hur påverkar storleken på budgeten styrning och styrelsens roll?
- ✧ Att parterna är intresserade av varandra och att samverka. Att vilja lära känna och uppskatta varandras olikheter. Att hitta gemensamma visioner och mål, det som förenar, snarare än det som skiljer.
- ✧ Att det finns en viss summa pengar för en projekt- eller processledning, sekretariat eller kanslifunktion.
- ✧ Att förankring finns på politisk eller högsta tjänstemannanivå genom styrelsen och sedan arbets-/sektorsgrupper är viktigt, det måste finnas mandat och legitimitet.

### ***Några lärdomar för framtiden som lyftes vid workshopen 28 september 2012***

#### ***Gräv där du står!***

Utgå från det som redan pågår inom kommunen eller regionen, t.ex. inom skola, vård och omsorg. Förankra era idéer inom tjänstemannaledning och politiken. Gör en nulägesanalys och höj beställar-kompetensen gentemot universiteten och högskolorna.

#### ***Skapa ett yttre tryck!***

Beställ en studie utifrån, t.ex. OECD, där en extern aktör kan göra en analys av verksamheten. Arbeta tillsammans redan från början med att ange ansvar, initiativrätt och former för leverans. Skapa en gemensam bild som bygger på tillit och tilltro.

### ***Målgruppsanpassa kommunikationen!***

Skapa en berättelse och en positiv image kring er verksamhet. Utgå från en långsiktig plan och sälj in verksamheten. Inbjud till ett omvärldsbevakningsseminarium efter ett år som ger stimulans.

### ***Ha samverkan nära ditt hjärta!***

Övertyga och försvara ditt uppdrag med ärlighet. Stånga inte pannan blodig genom att försöka övertyga de som inte vill. Plocka de lågt hängande frukterna.

## **Kriterier för en samverkansplattform**

En slutsats av denna rapport skulle kunna vara att diskutera en definition på en samverkansplattform mellan kommuner/regioner och universitet/högskolor.

Ett skäl till att det är intressant är att såväl kommuner och regioner som universitet och högskolor har behov av att synliggöra den samverkan som faktiskt sker. Medborgarna via t.ex. medierna, ställer krav på sina politiker att skattepengarna används effektivt så samverkan måste vara transparent men också effektiv. I vissa kommuner och regioner är samverkan med högskolan fortfarande kontroversiell. Lärosätena å sin sida har krav på sig på statsmakterna att nyttiggöra den kunskap som produceras och idag gäller det även i relation till kommuner och regioner då de stora samhällsutmaningarna ställer krav på nya lösningar och innovationer även i offentlig sektor.

Här kommer några förslag på kriterier:

### **En (eller fler) skriftlig(a) överenskommelse(r)**

Ett minimikrav för att det ska sägas finnas en samverkansplattform är någon form av skriftligt formulerad idé eller överenskommelse mellan minst en kommun eller region samt ett universitet/en högskola. Om det inte finns ett skriftligt avtal, avsiktsförklaring/ ”letter of intent”, plan, strategi etcetera mellan parterna, utan fler, bör det åtminstone finnas en gemensam plats, miljö eller byggnad där samverkan är tänkt att ske.

### **Vision, mål och syfte**

Det bör finnas en gemensam vision eller mål samt syfte formulerad för samverkansplattformen. Vad ska uppnås och varför? Vilken eller vilka fråga/frågor är samverkansplattformen svaret på?

### **Styrning och operativt arbete**

Det bör formuleras hur samverkan ska ske. Hur ska den styras? Vilka funktioner ska vara represente-



rade i styrelse, styrgrupp/ledningsgrupp etcetera? Vilket mandat ska denna gruppering ha? Vilka riktlinjer och strategier ska plattformen ha och hur ska målen följas upp? Hur ska den mer operativa funktionen se ut? Ska en projekt- eller processledare finnas eller ska kanske någon eller några representant(er) för parterna utses?

### **Resurser/budget**

Det bör finnas resurser, helst i form av en budget, allokerad för den samverkan parterna vill genomföra. Denna studie visar dock att det inte finns ett enkelt svar hur stor denna budget ska vara, det måste vara avhängigt syftet och målet med samverkansplattformen. Denna studie indikerar att parterna måste förhålla sig till att olika storlek på budgeten påverkar bl.a. arbetssättet och den roll såväl styrgrupp som de operativa personerna får men kanske även den status det får att samverka inom eller utom plattformen.

### **Långsiktigt tidsperspektiv**

Det bör finnas en långsiktighet och uthållighet i samverkansplattformen, minst tre–fyra år. Det tar tid att bygga tillit och förtroende vilket är ett absolut måste om samverkansplattformen ska bli framgångsrik eftersom ingen aktör har mandat att bestämma över andra. Man behöver också tid för att få kunskap för varandras egenskaper och olikheter och en respekt för dessa.

# Ordlista/förkortningar

*Nedan förklaras viktiga förkortningar, ord, organisationer och projekt i alfabetisk ordning. Där det är möjligt visas en länk till en webbsida där mer information kan fås.*

**ALI** – Arbetslivsinstitutet, var ett nationellt forskningsinstitut för arbetslivsfrågor mellan 1995 och 2007, <http://sv.wikipedia.org/wiki/Arbetslivsinstitutet>

**CKS** – Centrum för Kommunstrategiska Studier vid Linköpings universitet, [www.isak.liu.se/cks/?l=sv](http://www.isak.liu.se/cks/?l=sv)

**Compare** – Ett IT-kluster i Värmland, [www.compare.se](http://www.compare.se)

**Consensus** – studentkår för studenter vid Hälsouniversitetet vid Linköpings universitet, <http://consensus.liu.se/cng/>

**CTF** – Centrum för tjänsteforskning vid Karlstad universitet, [www.kau.se/ctf](http://www.kau.se/ctf)

**DARE** – Ett innovationsprojekt vid Luleå tekniska universitet (LTU) och Umeå universitet (UmU) som bidrar till att stärka universitetens roll som tillväxtmotorer i regionen, se [www.ltu.se/proj/DARE](http://www.ltu.se/proj/DARE) eller [www.umu.se/samverkan/DARE](http://www.umu.se/samverkan/DARE)

**Dalarnas forskningsråd** – en stiftelse med Landstinget Dalarna som huvudman som sedan 1981 utgjort en regional FoU-miljö (branschforskningsinstitut) för offentlig sektor, [www.dfr.se](http://www.dfr.se)

**ELiA-projektet** – Står för Erkännande av Lärande i Arbetet och är ett samarbete mellan högskolor, företag och kommuner i Norge, Sverige och Finland. Målgruppen är personer som jobbar, byter jobb eller söker arbete och i projektet kartläggs deras reella kompetens för att se om de kan söka till högre utbildning, [www.elia2.org](http://www.elia2.org)

**E.ON** – E.ON Nordic ingår i den tyska E.ON-koncernen som är ett av världens största privata energiföretag, med etableringar i Europa, USA och Ryssland, [www.eon.se](http://www.eon.se)

**ERUF (ERDF)** – Europeiska regionala utvecklingsfonden eller European Regional Development Fund, är en av EU:s strukturfonder som syftar

till att minska den regionala obalansen inom EU. ERUF finansierar insatser inom infrastruktur, sysselsättning, lokal och regional utveckling. Förvaltande myndighet är Tillväxtverket. Läs mer på: <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/euprogram/omeuprogram/deregionalastrukturfondsprogrammen.4.21099e4211fdb8c87b800017248.html>

**ESF** – Europeiska Socialfonden, en av EU:s strukturfonder som syftar till att förbättra den sociala sammanhållningen och det ekonomiska väståndet i EU:s samtliga regioner, [www.esf.se](http://www.esf.se)

**ESF-rådet** – nationell myndighet med ansvar att förvalta den Europeiska Socialfonden i Sverige, [www.esf.se](http://www.esf.se)

**EUiverCities-nätverket** – ett samarbetsprojekt mellan städer och universitet inom EU-programmet Urbact där Norrköpings kommun, Linköpings kommun och Linköpings universitet ingår, <http://urbact.eu/en/projects/innovation-creativity/eunivercities/homepage/>

**Företagarna** – Har som uppgift att skapa bättre förutsättningar för företagande i Sverige. Företräder 75 000 företagare, driver opinion för ett bättre företagarklimat och erbjuder sina medlemmar olika medlemstjänster och förmåner, [www.foretagarna.se](http://www.foretagarna.se)

**HELIX** – Helix VINN Excellence Centre, är ett flervetenskapligt forskningscenter vid Linköpings universitet som arbetar med arbetslivsfrågor, [www.liu.se/helix/?l=sv](http://www.liu.se/helix/?l=sv)

**Horisont 2020** – EU-kommissionens förslag 2011 till ramprogram för forskning och innovation fr.o.m. år 2014, [www.vinnova.se/sv/EU-international-samverkan/Horisont-2020](http://www.vinnova.se/sv/EU-international-samverkan/Horisont-2020)

**HVV** – Akademin för hälsa, vård och välfärd på Mälardalens högskola, [www.mdh.se/hvv](http://www.mdh.se/hvv)

**IUC** – Står för Industriella utvecklingscentra och dessa ingår i ett nationellt nätverk av industriella utvecklingscentra, IUC Sverige. Man identifierar små och medelstora företags verkliga behov för tillväxt för sedan starta och driva projekt och pro-

- cesser som främjar industriell utveckling, <http://www.iuc.se/>
- KaU** – Karlstad Universitet, [www.kau.se](http://www.kau.se)
- KI** – Karolinska Institutet, [www.ki.se](http://www.ki.se)
- KTH** – Kungliga Tekniska Högskolan, [www.kth.se](http://www.kth.se)
- Kunskapslotsen** – ett projekt som StAF driver och som startade 2011 och avslutas i december 2013. Projektet går ut på att det finns ett utbyte och ett lärande kring kontakter mellan akademien och små och medelstora företag, [www.staforum.se/kunskapslotsen.aspx](http://www.staforum.se/kunskapslotsen.aspx)
- LinTek** – Linköpings Teknologers Studentkår, [www.lintek.liu.se/nyheter/](http://www.lintek.liu.se/nyheter/)
- LiU** – Linköpings Universitet, [www.liu.se](http://www.liu.se)
- LTU** – Luleå Tekniska Universitet, [www.ltu.se](http://www.ltu.se)
- MDH (MdH)** – Mälardalens högskola, [www.mdh.se](http://www.mdh.se)
- MKHV** – Mälardalens kompetenscentrum för hälsa och välfärd på Mälardalens högskola, ett pilotprojekt under 2013, [http://www.mdh.se/samverkan/samhallskontraktet/2.2050?l=sv\\_SE](http://www.mdh.se/samverkan/samhallskontraktet/2.2050?l=sv_SE)
- MKL** – Mälardalens kompetenscentrum för lärande på Mälardalens högskola, [http://www.mdh.se/samverkan/mkl?l=sv\\_SE](http://www.mdh.se/samverkan/mkl?l=sv_SE)
- MOPS** – Modell för Projektutveckling i Samhällskontraktet, [http://www.mdh.se/samverkan/samhallskontraktet/2.2050?l=sv\\_SE](http://www.mdh.se/samverkan/samhallskontraktet/2.2050?l=sv_SE)
- Nationella kommunforskningsprogrammet** – Ett nationellt forskningsprogram om hantering av förändrade ekonomiska förutsättningar och besvärliga situationer. 47 kommuner och fem forskningsmiljöer vid Stockholms, Göteborgs, Linköpings, Örebro samt Lunds universitet deltar, se [www.natkom.se](http://www.natkom.se)
- New Factory** – Verksamheten New Factory på Norrköping Science Park skapar möjligheter för företag att med hjälp av studenter utveckla sina idéer till framgångsrika marknadsanpassade lösningar, <http://www.norrkoping.se/arbete-naringsliv/naringsliv/nyheter/2012/norrkoping-forst-i-sverige/index.xml>
- NOTIS** – En akronym för projektet Naturvetenskap och teknik i samhället, där lärare som undervisar på grund- och masternivå vid Stockholms universitet och KTH kommer att erbjudas studiebesök, utbildningar, näringslivspraktik och andra typer av utbyten med arbetsplatser som efterfrågar naturvetenskaplig och teknisk kompetens, [www.staforum.se/Notis.aspx](http://www.staforum.se/Notis.aspx)
- OECD** – The Organisation for Economic Co-operation and Development, [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- OECD-rapporten** – Denna viktiga rapport från 2007 finns på länken [http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/higher-education-and-regions\\_9789264034150-en](http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/higher-education-and-regions_9789264034150-en)
- PUFF-enheten** – Praktik, Utbildning, Forskning och Framtid – i Norrköpings kommun, <http://www.norrkoping.se/vard-omsorg/aldre/fou>
- Regionförbundet Sörmland** – Ett samverkansorgan som ägs av de nio kommunerna och landstinget i Sörmland med uppdrag att ta tillvara på Sörmlands möjligheter och främja den regionala utvecklingen, [www.region.sormland.se](http://www.region.sormland.se)  
Slutrapport rev 2 2013-01-06.docx
- Regio Star Awards** – är en utmärkelse som EU-kommunens generaldirektorat för regional utveckling, DG Regio, årligen delar ut för att identifiera och sprida goda exempel och innovativa projekt runt om i EU. SLIM-projektet i Mål 2 norra Mellansverige där Region Värmland ingår vann år 2011 en utmärkelse däri, se [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/cooperate/regions\\_for\\_economic\\_change/regiostars\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/cooperate/regions_for_economic_change/regiostars_en.cfm) och [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/projects/stories/details\\_new.cfm?pay=SE&the=45&sto=2048&lan=7&region=ALL&obj=ALL&per=2&defL=EN](http://ec.europa.eu/regional_policy/projects/stories/details_new.cfm?pay=SE&the=45&sto=2048&lan=7&region=ALL&obj=ALL&per=2&defL=EN)
- Reglab** – Regionernas plattform för lärande om regional utveckling, [www.reglab.se](http://www.reglab.se)
- Remeso** – En avdelning på Linköpings universitet som rymmer Institutet för forskning om migration, etnicitet och samhälle. Där bedrivs forskning och kunskapsutbyte om transnationell migration, etnisk mångfald och medborgarskap i ljuset av ekonomisk omvandling och förändrade villkor i arbetslivet, <http://www.isv.liu.se/remeso?l=sv>

**SCB** – Statistiska Centralbyrån, [www.scb.se](http://www.scb.se)

**SFI** – Svenska För Invandrare

**SKL** – Sveriges Kommuner och Landsting, en arbetsgivar- och intresseorganisation för alla kommuner och landsting, [www.skl.se](http://www.skl.se)

**SLIM-projektet** – Projektet Systemledning för innovativa miljöer och klusterprocesser i norra Mellansverige, bidrar till att bygga upp kunskap om hur klusterorganisationer är ett verktyg för att skapa regional utveckling och tillväxt, [www.regionvarmland.se/vi-arbetar-med/naringsliv-forskning/innovativa-kluster/slim-projektet/slim-projektet](http://www.regionvarmland.se/vi-arbetar-med/naringsliv-forskning/innovativa-kluster/slim-projektet/slim-projektet)

**SME (SMF)** – Förkortning för små och medelstora företag (Small and Mediumsized Enterprises).

**SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut** – [www.sp.se/sv/Sidor/default.aspx](http://www.sp.se/sv/Sidor/default.aspx)

**Stockholms Akademiska Forum (StAF)** – är en samarbetsorganisation för 19 av Stockholms högskolor och universitet samt Stockholms stad med syfte att utveckla Stockholm som en ledande kunskapsregion, [www.staforum.se](http://www.staforum.se)

**STOLT** – ett forskningsprojekt om yrkesstolthet på Mälardalens högskola, [http://www.mdh.se/samverkan/samhallskontraktet/2.865/stolt-yrkes-och-organisationsidentitet-1.3336?l=sv\\_SE](http://www.mdh.se/samverkan/samhallskontraktet/2.865/stolt-yrkes-och-organisationsidentitet-1.3336?l=sv_SE)

**StuFF** – studentkåren för studenter vid området Utbildningsvetenskap och filosofisk fakultet vid Linköpings universitet, [www.stuff.liu.se](http://www.stuff.liu.se)

**SU** – Stockholms universitet, [www.su.se](http://www.su.se)

**Svenskt Näringsliv** – Företräder närmare 60 000 små, medelstora och stora företag med ca 1,5 miljoner anställda. Dessa är organiserade i 49 bransch- och arbetsgivarförbund, [www.svenskt-naringsliv.se](http://www.svenskt-naringsliv.se)

**UmU** – Umeå Universitet, [www.umu.se](http://www.umu.se)

**UNICREDS** – Ett treårigt EU-finansierat projekt som syftar till att visa hur samarbete mellan universitet/högskolor, näringsliv och offentlig sektor kan bidra till med att förvandla perifera regioner med svag ekonomisk utveckling till kun-

skapsrika regioner med resurser och kapacitet när det gäller framstående forskning och innovativa miljöer, [www.campus.skelleftea.se/content/pa-campus/unicreds.aspx](http://www.campus.skelleftea.se/content/pa-campus/unicreds.aspx)

**Vinnova** – en statlig myndighet med uppgift att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning, [www.vinnova.se](http://www.vinnova.se)

**Visualiseringscenter C** – En mötesplats kring visualisering i Norrköpings industrilandskap. Det är ett resultat av ett nära samarbete mellan Norrköpings kommun, Linköpings Universitet, Norrköping Science Park och Interactive Institute, [www.visualiseringscenter.se](http://www.visualiseringscenter.se)

**VKL** – Västmanlands Kommuner och Landsting är en förening som består av länets kommuner samt Landstinget Västmanland. VKL är en service- och intresseorganisation för kommunerna och landstinget, [www.vkl.se](http://www.vkl.se)

**YTH-utbildning** – Förkortningen står för en yrkes- teknisk högskoleutbildning och kan sägas vara en föregångare till dagens Yrkehögskoleutbildning (YH-utbildning) inom yrkeshögskolan, <http://www.yhmyndigheten.se/>

# Referenser

## Intervjupersoner/informanter

- Emma Hanson, projektsamordnare, Linköpings universitet, emma.hanson@liu.se
- Monica Hjern, projektsamordnare, Norrköpings kommun, monica.hjern@norrkoping.se
- Elisabeth Blaus Rendahl, verksamhetsansvarig (t.o.m. november 2012), Stockholms Akademiska Forum, elisabet.blausrendahl@su.se
- Charlotte Berglund, utvecklingsledare, Campus Skellefteå, Skellefteå kommun, (tjänstledig fr.o.m. oktober 2012), chaberglund@gmail.com
- Gunnar Landsell, rektors rådgivare, Campus Skellefteå, Luleå universitet, gunnar.landsell@ltu.se
- Jörgen Markgren, t.f. områdeschef, Campus Skellefteå, Umeå universitet, jorgen.markgren@adm.umu.se
- Anders Olsson, strateg, innovativa miljöer, Region Värmland, anders.olsson@regionvarmland.se
- Håkan Spjuth, verksamhetsledare, Grants and innovation office, Karlstad universitet, hakan.spjuth@kau.se
- Cecilia Vestman, processledare, Samhällskontraktet, Mälardalens högskola, cecilia.vestman@mdh.se
- Tryggve Lundh, utvecklingsdirektör, Eskilstuna kommun, tryggve.lundh@eskilstuna.se
- Ylva Wretås, strateg kompetensförsörjning och arbetsmarknad, Västerås stad, ylva.wretas@vasteras.se

## Avtal, litteratur, verksamhetsplaner etc.

- Avsiktsförklaring om forskningssamarbete mellan Region Värmland och Karlstads universitet (KaU), 2010–2014.
- Avsiktsförklaring om samarbete mellan Region Värmland och Karlstads universitet (KaU), 2008–2010.
- ”Higher education and regions, globally competitive, locally engaged, OECD-rapport, 2007, [http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/higher-education-and-regions\\_9789264034150-en](http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/higher-education-and-regions_9789264034150-en)

”Kommuner och universitet/högskolor i samverkan – En kartläggning och diskussion”, Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Leif Jonsson och Kent Waltersson, Centrum för Kommunstrategiska Studier (CKS) vid Linköpings universitet, 2010.

Lyskraft, ett avtal mellan Norrköpings kommun och Linköpings universitet om samarbete och samverkan om forskning och utveckling (FoU), åren 2011–2013.

”MOPS: en potentiell praktikgemenskap”, Mikael Holmgren Caicedo, STAMP-gruppen vid Mälardalens högskola, 2011.

”Mötesplatser för kommun och universitet – samverkan genom nätverk”, Magisteruppsats vid Mälardalens högskola, Cecilia Vestman, september 2012.

Ramavtal för samarbete och samverkan om forskning och utveckling (FoU) mellan Norrköpings kommun och Linköpings universitet, åren 2008–2010.

PASCAL report to the Varmland region, 2011, PURE work in 2009–2010, Pascal International Observatory, PURE-Pascal Universities Regional Engagement, <http://pure.pascalobservatory.org/pascalnow/pascal-activities/news/varmland-pure-report-will-make-it-easier-us-keep-speed>

Samarbetsavtal Linköpings universitet (LiU), Norrköpings kommun och Arbetslivsinstitutet, 2002–2004.

Samarbetsavtal LiU, Norrköpings kommun och Arbetslivsinstitutet, 2005–2007.

Samspel 2011, verksamhetsplan för Samhällskontraktet 2011.

Samspel 2012, verksamhetsplan för Samhällskontraktet 2012.

Samverkansavtal mellan Mälardalens högskola, Västerås stad och Eskilstuna kommun, 2009.

Spetsamverkanscentrum, ett förarbete kring ett samhällskontrakt om samverkan mellan kommuner i västra Mälardalen, Johan Wennhall, 2008.

Summerade verksamhetsberättelser för LYS-KRAFT, samverkansavtalet mellan Norrköpings kommun och Linköpings universitet, 2010 och 2011.

Utredning om gemensam struktur för samverkan inom socialtjänst, 2011–2012.

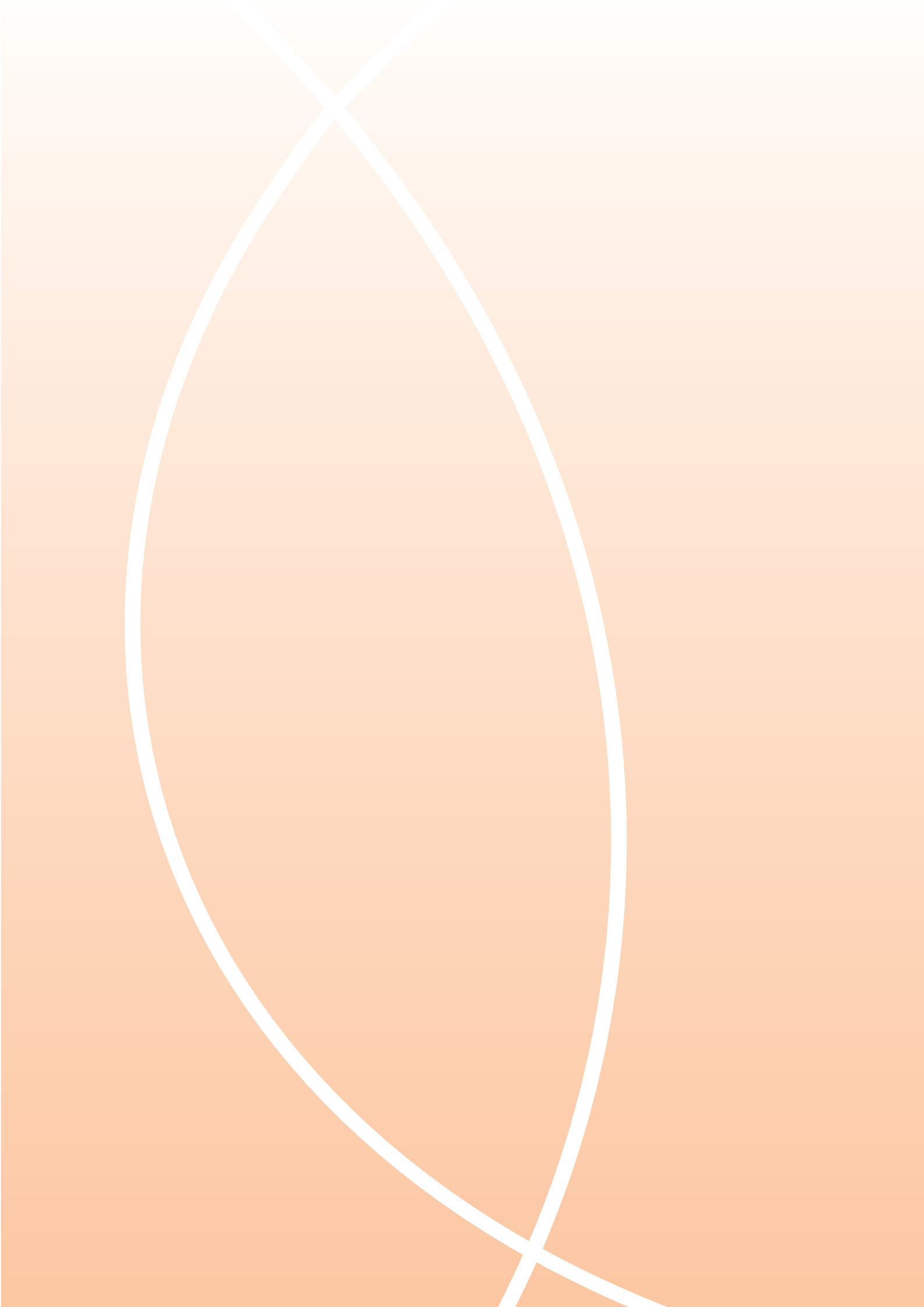
Utvärdering av Samhällskontraktet 2011/2012, Ernst & Young.

Verksamhetsberättelse 2011, Campus Skellefteå, Campusutvecklingsenheten.

Verksamhetsplan 2012, Stockholms Akademiska Forum (StAF).







## Samverkansplattformar

---

### En kartläggning av formaliserad samverkan mellan kommuner/regioner och universitet/högskolor

Sedan 1990-talet har det formulerats en tydlig förväntan från statens sida på att den akademiska vetenskapen skall nyttiggöras i samhället genom samverkan. Ett återkommande ledmotiv i all forskningspolitisk diskussion under denna tid var att framväxten av ett kunskapssamhälle medförde nya relationer mellan kunskapsproducerande institutioner och deras omvärld. Från början uttrycktes det ibland som att universiteten och högskolorna, utöver att ge utbildning på grund- och forskarnivå och bedriva forskning, också skulle ha en "tredje uppgift". Inom ramen för denna tänktes samverkan av olika slag växa fram. Å andra sidan fanns det inga givna definitioner av vad samverkan skulle kunna innehålla eller hur den skulle kunna organiseras och finansieras.

I denna studie presenteras fem olika fall av samverkan mellan kommuner och regioner å ena sidan, å andra sidan universitet och högskolor. Den är resultatet av ett samarbete mellan Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Samhällskontraktet vid Mälardalens högskola, Regionernas plattform för lärande om regional utveckling, Reglab och Mälardalsrådet/Stjärnbildning.