PÅL BRUNNSTRÖM OCH JENS SJÖLANDER

Strategiska partnerskap

– ett sätt att fördjupa samverkan i Malmö?

EN RAPPORT INOM RAMEN FÖR VINNOVAPROJEKTET STRATEGISKA PARTNERSKAPFÖR EFFEKTIV OCH TRANSPARENT SAMVERKAN (SPETS) OM SAMVERKAN MELLAN MALMÖ UNIVERSITET OCH MALMÖ STAD

**MALMÖ
UNIVERSITET**

Strategiska partnerskap
– ett sätt att fördjupa samverkan i Malmö?

PÅL BRUNNSTRÖM OCH JENS SJÖLANDER

Strategiska partnerskap

– ett sätt att fördjupa samverkan i Malmö?

EN RAPPORT INOM RAMEN FÖR VINNOVAPROJEKTET STRATEGISKA
PARTNERSKAP FÖR EFFEKTIV OCH TRANSPARENT SAMVERKAN (SPETS)
OM SAMVERKAN MELLAN MALMÖ UNIVERSITET OCH MALMÖ STAD

© Copyright författarna 2020

Malmö University Publications in Urban Studies (MAPIUS 25)

Omslagsbild: Håkan Røjder

Tryck: Holmbergs, Malmö 2020

Grafisk formgivning och sättning: Pål Brunnström

ISBN 978-91-7877-111-0 (tryckt)

ISBN 978-91-7877-112-7 (pdf)

DOI 10.24834/isbn.978-91-7877-112-7

Studien har genomförts inom ramen för Spets (Strategiska partnerskap för effektiv och transparent samverkan), med stöd från Vinnova.

VINNOVA

Sveriges innovationsmyndighet

Innehåll

Sammanfattning	7
Strategiska partnerskap – ett sätt att fördjupa samverkan i Malmö?	9
Bakgrund och sammanhang för denna rapport	9
Syfte och frågeställningar	10
Tillvägagångssätt och metoder för inramning av strategiska partnerskap och deras värde	10
Centrala begrepp och definitioner	11
Resultatredevisning	13
Pågående samverkan mellan Malmö universitet och Malmö stad och vad som fungerar bra samt mindre bra	13
Samverkansarenor	16
Samverkan kring forskning	18
Samverkan kring utbildning	21
Vilket mervärde kunde ett strategiskt partnerskapsavtal ge upphov till?	25
Hur bör ett strategiskt partnerskapsavtal vara organiserat och vad bör det innehålla?	27
Ömsesidighet	27
Behovet av överblick och struktur	28
Nivå av detaljstyrning	29
Ekonomi	30
Andra parter	31
Värdering av samverkan	32
Slutdiskussion och konkreta utvecklingsområden	34
En utvecklad verksamhetsförlagd utbildning	34
Forskning för en evidens- eller kunskapsbaserad praktik	34
Addera och komplettera	35
Möjliga konfliktpunkter	36
Fotnoter	37
Litteraturförteckning	39

Sammanfattning

Rapporten har tagits fram som en del av det Vinnova-finansierade projektet Spets (Strategiska partnerskap för effektiv och transparent samverkan) och är en undersökning av den existerande samverkan som finns mellan Malmö stad och Malmö universitet, samt en diskussion om förutsättningarna för att utveckla den relationen genom ett Strategiskt partnerskap.

I undersökningen har representanter på strategisk nivå inom respektive organisation intervjuats, för Malmö stad har direktörerna för kommunens olika förvaltningar kontaktats och inom Malmö universitet har rektor, vicerektorer och representanter från fakulteternas dekaner intervjuats.

Följande tre punkter sammanfattar undersökningens främsta resultat:

1. EN UTVECKLAD VERKSAMHETSFÖRLAGD UTBILDNING

Samtliga intervjuade personer talar om värdet med VFU-systemet och annan form av praktik, och synpunkter lyfts om olika sätt att utveckla VFU-systemet på. Vinsterna handlar både om kunskap och färdigheter. VFU-samarbetet anses stärka så väl Malmö stads som samhällets behov av arbetskraft liksom en kunskapssäkring av praktiken. För Malmö universitet ökar det lärosätets möjligheter att främja kvalitén i utbildningen och att den ligger i linje med verksamheternas behov.

2. FORSKNING FÖR EN EVIDENS- ELLER KUNSKAPSBASERAD PRAKTIK

Forskning i samverkan anses öka möjligheterna för Malmö stad att evidens- eller kunskapssäkra sin verksamhet samt utveckla praktiken för morgondagens samhälle. Möjligheten att bedriva forskning med staden innebär för Malmö universitet en möjlig tillgång till unik forskningsdata, samt en möjlighet att öka relevansen i den forskning som görs.

Kommundoktorander utgör ett möjligt sätt att utveckla forskningssamverkan, men huruvida det är ett bra sätt råder delvis delade meningar, och det finns en kritik mot att kommundoktoranderna inte återvänder till Malmö stads verksamheter.

Inom ramen för de samverkansarenor som skapats mellan Malmö universitet och Malmö stad sker ett arbete som de intervjuade personerna inom båda organisationerna uppfattas som positivt, och möjliggör att identifiera och utveckla gemensamma forskningsområden. Även på fakultets- respektive förvaltningsnivå sker ett samverkansarbete i mer eller mindre formaliserade samverkansorgan.

3. ADDERA OCH KOMPLETTERA

Det finns en farhåga att ett avtal skulle kunna innebära ökad byråkratisering eller andra krav som försvårar existerande samarbetet.

Ledningspersoner inom båda organisationerna uttrycker tydligt att detta inte alls är avsikten, och att ett strategiskt partnerskapsavtal inte ska störa de många välfungerande samarbeten som finns. Ett övergripande avtal ska istället ge verktyg för att skapa överblick och möjliggöra strategiska vägval vad avser forskningsinriktning eller liknande, addera nya värden till samverkan och komplettera redan existerande avtal.

Något som också lyfts fram av personerna som intervjuats, inom båda organisationerna, är det strategiska partnerskapsavtalets symboliska betydelse. Det finns en lång tradition av samverkan mellan Malmö stad och Malmö universitet varför ett mer formellt synliggörande av detta uppfattas som positivt.

Möjliga konfliktpunkter

Även om det finns en stark samsyn om värdet med samverkan och det önskvärda i att fortsätta och fördjupa denna finns det tre punkter som framstår som potentiella konflikttytor: ekonomi, detaljstyrning och oberoende.

Ekonomi: Från flera personer inom Malmö universitet uttrycks en önskan om att ett nytt strategiskt partnerskapsavtal också skall frigöra ekonomiska resurser för forskningsfinansiering. De intervjuade personerna från Malmö stad ställer sig genomgående mer skeptiska till det, och några menar att det är direkt skadligt för samverkan att koppla det till ekonomi.

Detaljstyrning: Inom både Malmö stad och Malmö universitet uttrycks en farhåga att ett nytt avtal skulle innebära en högre nivå av detaljstyrning. Den här konfliktlinjen går dock snarast inom de respektive organisationerna än mellan dem där olika personer har olika synpunkter på graden av detaljstyrning.

Oberoende: Akademisk frihet och integritet framstår som viktiga värden att adressera i ett strategiskt partnerskapsavtal. Så som det framkommer i intervjuerna finns det idag inget problem i vare sig universitetets eller stadens inställning, men det lyfts fram som ett tema som är centralt att kodifiera i ett avtal.

Strategiska partnerskap

– ett sätt att fördjupa samverkan i Malmö?

Bakgrund och sammanhang för denna rapport

2017 satsade Vinnova 17 olika delprojekt som på olika vis är ämnade att utveckla och stärka de deltagande lärosätenas förmåga att samverka med andra aktörer i samhället.¹ Mer information om projektens utveckling finns nu samlat på en hemsida som bär satsningens namn, K3-projekten.² Projekten kan ses som en fortsättning på tidigare projekt och satsningar initierade av Vinnova och som syftat till att öka kunskapen om de värden som akademins samverkan med externa parter genererar, liksom metoder att fastställa dessa värden. Malmö universitet var ett av de lärosäten som under åren 2014-2017 deltog i flera av dessa satsningar.³

Inom den nuvarande satsningen deltar Malmö universitet i följande fem delprojekt:

1. Spets (Strategiska partnerskap för effektiv och transparent samverkan)
2. Skön (Samverkansintegrerat kvalitetssystem för ökat nyttiggörande)
3. IMP (Implementering av arbetssätt och ökad kunskap om kunskapsstillgångar och immateriella rättigheter)
4. Samsyn (Samverkan synliggjord – begrepp för högskolesektorns samverkan)
5. Insa (Internationalisering av samverkan)

Sammantaget kan syftet med de fem projekten ses som en ansats att öka lärosätets förmåga att identifiera, hantera, sprida och nyttiggöra forskningsbaserad kunskap, samt öka kunskapen om nationella och internationella metoder för att synliggöra de värden som samverkan skapar. Centrala komponenter av detta handlar om utvecklad förmåga att verka för nyttiggörande av lärosätets kunskaper, bl.a. genom mer systematisk och strategisk samverkan mellan universitetet och särskilt utvalda samverkansparter.

För mer kunskap om dessa projekt hänvisas till K3-projektets hemsida. I denna rapport redovisar vi resultat från Spets.

Syfte och frågeställningar

Syftet med Spets-projektet är brett, och fokuserar på:

- att skapa en definition av vad Strategiskt partnerskap innebär
- att öka förmåga att på ett strukturerat, målinriktat och kommunikativt sätt skapa långsiktiga och värdefulla relationer med externa aktörer
- att medverka till ökad kvalitet på etablerade och nya strategiska partnerskap
- att vidareutveckla arbetssätt/metoder/verktyg, ökad medvetenhet om rollfördelning och framgångsfaktorer

Det som den här rapporten bidrar med är en undersökning av en existerande stark och mångfacetterad samverkanstradition som finns mellan Malmö stad och Malmö universitet, och diskutera förutsättningarna för att utveckla den relationen genom ett Strategiskt partnerskap.

Resultaten liksom genomförda intervjuer har i huvudsak kretsat kring följande frågeställningar:

1. Vilken samverkan finns det idag mellan Malmö universitet och Malmö stad?
2. Vad fungerar bra respektive dåligt i samverkan och vilka delar kan utvecklas?
3. Vilka resultat och vilket värde (impact eller genomslag) har samverkan mellan Malmö stad och Malmö universitet skapat?
4. Vilket mervärde kan ett strategiskt partnerskapsavtal ge upphov till och vilka samverkansutmaningar kan det adressera?
5. Hur bör ett strategiskt partnerskapsavtal vara organiserat och vad bör det innehålla?

Tillvägagångssätt och metoder för inramning av strategiska partnerskap och deras värde

Rapporten bygger på intervjuer med personal från Malmö universitet och Malmö stad samt annat relevant sekundärmaterial, så som tidigare gjorda kartläggningar och rapporter över samverkan mellan Malmö stad och Malmö universitet. Intervjuer har gjorts med utvalda representanter för Malmö universitets ledning samt förvaltningsdirektörer i Malmö stad. Direktörer från följande förvaltningar har hittills intervjuats:

- Arbetsmarknads- och socialförvaltningen
- Funktionsstödsförvaltningen
- Grundskoleförvaltningen

- Gymnasie- och vuxenutbildningsförvaltningen
- Hälsa- vård- och omsorgsförvaltningen
- Miljöförvaltningen
- Stadsrevisionen
- Stadskontoret
- Stadsbyggnadskontoret

Från Malmö universitet har representanter för följande ansvarsområden intervjuats:

- Rektor
- Prorektor
- Vicerektor för samverkan och innovation
- Vicerektor för globalt engagemang och utmaningsbaserat lärande
- F.d. vice rektor för samhällsutmaningar
- Universitetsdirektör
- Rektors rådgivare
- Dekaner för fakulteterna

Intervjuerna har varit semistrukturerade och strukturerats kring de teman och frågeställningar som även utgör rubriker för denna rapport. Dessa teman har utgjort en ram för vidare utforskande om respondenternas erfarenheter och synpunkter på samverkan mellan Malmö universitet och Malmö stad samt syn på ett strategiskt partnerskapsavtals möjligheter, utmaningar och tänkbara effekter. Intervjuerna har i samtliga fall spelats in för att sedan transkriberas. Val av arbetsmetod har även utgjort en del av Skön-projektets målsättning att testa och utveckla olika metoder för att identifiera, utforska, definiera och kvalitets-säkra samverkan. Intervjuerna har genomförts över en längre tidsperiod, från hösten 2018 fram till våren 2020, varför det kan ha skett förändringar i organisationerna under perioden vilket kan avspeglats i svaren.

Centrala begrepp och definitioner

I denna del definieras centrala begrepp som står i fokus för denna rapport. Arbetet med att definiera dessa begrepp ingår även som en del av Vinnova-projektet Samsyn som skapat en wikipediaresurs, där dessa begrepp definieras. Definitionerna i denna rapport är i huvudsak hämtade från denna sida.⁴

Ett strategiskt partnerskap definieras inom Spets-projektet på följande sätt: Ett strategiskt partnerskap är ett lärosätesövergripande formaliserat partnerskap med en extern partner. Det finns några utmärkande drag som särskiljer dem från exempelvis en institutions samverkansavtal med en arbetsgivare om verksamhetsförlagda utbildningsplatser.

Utmärkande drag för strategiska partnerskap. Det:

- är formaliserat,
- är ett långsiktigt åtagande, oftast på minst fem år,
- präglas av en mångfald av samverkansformer, inte enbart av en aktivitet,
- har målsättningar för partnerskapet som ligger i linje med både lärosätets och den externa partens långsiktiga strategi,
- har ledningens engagemang och delaktighet, hos både lärosätet och den externa partnern och
- har gemensamma strategiska målsättningar som ger ömsesidig nytta och som ingen part ensam kan uppnå.

Utifrån tidigare arbeten i Vinnova-projekten menar vi att vad som skiljer strategiska partnerskap från annan samverkan är att de är mer långsiktiga, formella och lärosätesövergripande samt bygger på ett engagemang från såväl ledning som representanter från fakulteter, institutioner och centrumbildningar.⁵

Samverkan definieras inom Samsyn-projektet på följande sätt: Med samverkan avses ömsesidigt utbyte på ett sätt som gynnar alla inblandade. Samverkan mellan högskolesektorn och andra sektorer är en metod för att uppnå något och inte ett resultat i sig och samverkansaktiviteter organiseras därför olika beroende på vad man vill uppnå.⁶

Impact, eller genomslag, definieras inom Samsyn-projektet på följande sätt: Begreppet genomslag, forskningens genomslag, avser forskningens effekter utanför akademien, till skillnad från inomvetenskapliga effekter. Genomslag avser tydlig verkan av forskningen utanför akademien som i olika sammanhang påverkar samhället genom att resultatet av forskningen tillämpas och ger upphov till avsedda sociala, ekonomiska, miljömässiga eller kulturella effekter.⁷

Resultatredovisning

I de följande delarna redovisar vi resultat från genomförda intervjuer. Framställningen kommer att tematiskt följa de frågeställningar som arbetet med projektet utgått från och presenteras i följande tre breda områden:

1. Pågående samverkan mellan Malmö universitet och Malmö stad och vad som fungerar bra samt mindre bra
2. Vilket mervärde kunde ett strategiskt partnerskapsavtal ge upphov till?
3. Hur bör ett strategiskt partnerskapsavtal vara organiserat och vad bör det innehålla?

Pågående samverkan mellan Malmö universitet och Malmö stad och vad som fungerar bra samt mindre bra

Malmö universitet är ett ungt lärosäte vars vara och profil starkt präglats av dess belägenhet i samt relation till Malmö stad. Redan inför Malmö universitets tillblivelse fästes höga förväntningar på att lärosätet skulle spela en viktig roll i att lyfta Malmö ur den kris som präglade staden och 1990-talet. Med ord som ”tvärfacklig, flexibel och opretentiös” samt med forskning och utbildning som speglade samtiden förväntades högskolan (numera universitetet) utgöra en viktig kraft i Malmös omvandling ifrån en industristad till en kunskapsstad. Genom samverkan med staden skulle universitetet utveckla kunskap i samklang med tidens utmaningar, och stödja Malmös vandring in mot framtiden.⁸ Viljan att göra och tänka nytt från högskolans sida, sammanföll även med statens vilja att högskolan skulle utveckla forskning och utbildning inom områden som migration och miljöområdet. Samverkan mellan Malmö stad och Malmö universitet kan således sägas ha utgjort en central del av universitetets verksamhet alltsedan dess tillblivelse.

Mycket av den samverkan som utvecklats har strukturerats kring Malmö universitets fem fakulteter och de generella kunskaps- och professionsområden som de representerar. 2010 fick forskarna Magnus Johansson, Mats Andersson och Kettil Nordsjö i uppdrag att kartlägga samverkansrelaterade aktiviteter mellan Malmö stad och Malmö universitet.⁹ Syftet med kartläggningen var inte att visa upp en fullständig bild av den pågående samverkan utan snarare att belysa frågeställningen: Var samverkas det mycket och var samverkas det mindre? Motsvarande ambition har präglat det empiriska arbete som ligger till

grund för denna rapport. I Johanssons och Kettils rapport beskrivs samverkan som mötet mellan den akademiska praktiken och stadens praktik, i syfte att befästa eller utveckla praktiken inom ett visst område. Ett antal områden tas upp som särskilt centrala, nämligen skolutveckling, stadsutveckling, migration, nya medier och IT, entreprenörskap, sociala, hälso- och ungdomsfrågor samt idrottsfrågor. Dessa breda områden utgör fortfarande områden av central vikt vid samverkan mellan Malmö stad och Malmö universitet.

I de intervjuer som genomförts i den här redovisade undersökningen utforskades respondenternas erfarenheter av samt syn på samverkan. Intervjuerna bekräftar bilden av den centrala vikt som relationen mellan staden och universitetet har för såväl universitetets tillblivelse som stadens utveckling. Detta kan illustreras av följande uttalande från en av respondenterna från Malmö stad:

Att Malmö universitet finns överhuvudtaget beror mycket på Malmö stads politiker. Kraftfulla politiker som Ilmar Reepalu och Göran Persson som bodde i staden. [...] från en av de mest seniora förvaltningscheferna har vi länge hört att Malmö universitet-relationen är viktig och speciell, vi skall gynna universitetet och att vi förväntar oss också att vi har nytta av universitetet men så kan egentligen inte ett universitet arbeta. Man kan ju inte gynna en stad mer än andra kommuner omkring och det är väl det som man menar. [...] En del av våra avtal har kanske gått lite utanför det som man egentligen får lov att ha

Citatet illustrerar de täta band som funnits mellan Malmö stad och universitetet sedan starten och att det bland tjänstemän i staden finns en stark berättelse om att staden har haft en central roll i universitetets tillblivelse. Det finns också en stolthet över detta bland stadens ledande tjänstemän. Samtidigt återspeglar citatet en medvetenhet om betydelsen av universitetets autonomi och dess akademiska integritet och frihet.

Även universitetets ledning ger i intervjuerna uttryck för den betydelse som Malmö stad har för lärosätet:

Samverkan med Malmö stad är jätteviktig för vår profil och att man både inom forskning och utbildning är så positivt inställd till att ta till vara de miljöer som finns i staden på olika sätt och vis

Citatet ger uttryck för en syn på samverkan som en kvalité inom forskning och utbildning. Samma respondent hänvisade till den samverkanskultur som finns i regionen generellt och mellan Malmö stad och Malmö universitet i synnerhet. Citatet ligger i linje med den syn som kommer till uttryck i Malmö universitets

strategi 2022 som även betonar lärosätets tydliga samhällsengagemang och vilja att vara med och utveckla samhället:

Malmö universitet har hög kvalitet i utbildning och forskning där vi i samverkan med andra samhällsaktörer skapar, delar och sprider kunskap för att förstå, förklara och utveckla samhället^o

Även de andra respondenterna i universitetets ledning tog upp närheten till staden och den samverkan som detta möjliggjorde som en positiv faktor för lärosätets utbildning och forskning. En synpunkt som lyfts som en aspekt av denna närhet är hur staden kan nyttjas som en ”testbädd för nya lösningar” eller som en plats som möjliggör för forskare att delta i olika experiment i syfte att utveckla kunskap om sociala interventioner av olika slag. Samtidigt lyftes även synpunkten från Malmö universitets ledning om vikten att även utveckla relationerna till andra kommuner i Skåne och inte riskera framstå som Malmö stads universitet och att värna den akademiska integriteten.

Flera av de intervjuade personerna från Malmö universitet har erfarenheter från andra lärosäten och andra städer och kommuner, och jämförelser med dessa erfarenheter återkommer flera gånger i intervjuerna. Så här uttryckte sig en av dessa på detta tema:

Lång förhistoria i Lund innan jag kom hit och ett område som det slår mig att Malmö sticker ut på ett positivt sätt är hur Malmö stad är beredda att stötta oss när det gäller internationellt forskarsamarbete, och då tänker jag på värdskap vid sociala sammankomster för officiella konferensmiddagar. Mycket uppskattat och storstilat att Malmö stad gör detta... Det är guld värt på många sätt: Fantastisk miljö som Rådhuset är gör sitt för nätverksskapande och positiva minnen men också att vi kan hålla konferensavgiften nere och därmed göra våra aktiviteter attraktiva... inte under alla år på Lunds universitet sett att Lund [kommunen] ställde upp på det sättet.

Bland de saker respondenterna nämner som viktiga att samverka kring är Malmö som en stad där studenter ska tycka om att vistas, där det finns bostäder etc. Kopplingen mellan Malmö universitet och Malmö stad synliggörs även i den nyligen framtagna Campusplanen som tagits fram i samverkan mellan båda organisationerna:

Viktiga framtidsfrågor för studenter, medarbetare och beslutsfattare är bättre mötesplatser, starkare universitetsidentitet och karaktär, mer gröna miljöer, bättre

gång- och cykelmöjligheter, fler studentboenden och att finnas mitt i en attraktiv stadsmiljö med bra service och utbud.¹¹

Malmö universitets framtid som en vital student- och forskningsmiljö framstår således i vissa delar som intimt förknippade med staden.

I intervjuerna framskymtar från båda parterna en vilja att fördjupa samverkan mellan Malmö stad och universitetet, och där bristen på struktur i samverkan framförs som ett hinder för detta. På frågan om samverkan bidrar till att stärka kvaliteten inom verksamhetsområdet svarar en av de intervjuade personerna från Malmö stad:

Ja det gör den, men samtidigt så kan jag i ärlighetens namn säga att det vore möjligt att göra så mycket mer och framförallt mer strukturerat

Samma vilja uttrycks av de intervjuade personerna inom Malmö universitets ledning:

Malmö stad är vår största samverkanspartner räknat i antal avtal. Träffar kommunledningen 2-3 ggr per termin. Vi har över 200 överenskommelser. Vore väldigt bra om det gick att samordna. Bra att vi blir universitet för att kunna tydliggöra vår roll i all den här samverkan.

Under intervjuerna framkommer flera exempel på mer strukturerad samverkan i form av olika typer av samverkansarenor.

SAMVERKANSARENOR

Samverkan mellan Malmö universitet har inte sällan strukturerats genom olika former av arenor, plattformar eller intermediära organisationer, för kunskapsutbyte- och utveckling inom olika områden. Några av de exempel som nämns är Institutet för hållbar stadsutveckling i Malmö (ISU)¹², Mötesplats social innovation (MSI)¹³ samt Institutet för studier i Malmös historia (IMH)¹⁴. Samtliga dessa arenor utgör exempel på strukturerad samverkan inom olika teman, där båda organisationerna är med och finansierar verksamheterna. I fallet ISU så representerar det en tämligen hög grad av formalisering, där vardera organisation har avsatt medarbetare som under delar av sin arbetstid har som uppdrag att verka som gränsgångare¹⁵ i relation till den andra organisationen.

Flera av de arenor för samverkan som byggts upp nämns i intervjuerna med representanter för Malmö stad, genomgående i positiva ordalag.

Då tror jag ju att en sån här ISU-konstruktion är jättebra. Jag tycker den har gett oss bra med inspel. Och just det här med gränsgångarna, där mina medarbetare tillsammans med forskare gör en undersökning, skaffar sig kunskap som sedan kan operationaliseras i vår vardag. [...]

Nu har vi plattformen för sociala innovationer. Och där är vi säkert med mycket mer än vad jag vet, men en ISU-typ för sociala innovationer hade varit jätteintressant. Sen måste stadens ledning och universitetets ledning få ihop det här också. För det är där grejerna kommer hittas, när vi sätter ihop alla dessa olika plattformar. Då handlar det mer om hur vi organiserar det arbetet.

Citatet pekar på positiva effekter av många existerande samverkansarenor, men att det finns behov av en nivå med kapacitet att koppla ihop dessa olika plattformar och initiativ. I många intervjuer lyfts även samverkansplattformar på en lägre organisatorisk nivå fram som viktiga. En respondent från Malmö universitet säger såhär

Där vi numer har ett numera väletablerad samarbete mellan HS fakultet och Malmö stad i akronymen STYRKA. Det är den nuvarande dekanen som tagit över det uppdraget men det finns många andra prefekter och samverkanskoordinator [personnamn] har varit sekreterare STYRKA. Sökt en mer institutionellt fast form för att ha överblick över våra olika samarbetsfrågor nere på fakultetsnivå vilket redan det har varit ganska omfattande och komplext. Har en styrgrupp som träffas en gång i kvartalet och som medarbetare kan höra av sig till. [...] [Vi har] haft regelbundna seminarier med respektive organisationer [...] som ett sätt att föröka bygga ett långsiktigt partnerskap

Respondenten beskriver här ett organiserat samarbete som funnits under ett antal år mellan en av fakulteterna på Malmö universitet och några av förvaltningarna inom Malmö stad. Inom ramen för den här undersökningen gjordes tillsammans med Malmö stad en inventering över existerande avtal mellan Malmö stad och Malmö universitet.

Mycket av den pågående samverkan är strukturerad kring lärosätets forskning och utbildning och är starkt integrerad i dessa verksamheter. I nästföljande delar utvecklas respondenternas syn på den samverkan som idag bedrivs mellan Malmö stad och universitetets forskare, lärare och studenter.

SAMVERKAN KRING FORSKNING

En central aspekt som på olika vis berörs i samtliga intervjuer är övertygelsen att samverkan på olika vis stärker kvalitén i den egna organisationens verksamhet. Samtliga respondenter från Malmö stad berör värdet av samverkan i termer av utveckling av den egna förvaltningens kärnuppdrag, att leverera olika typer av service och tjänster inom välfärdens kärnområden. Svaren handlar till stor del om en önskan om ökad professionalisering av den egna praktiken i syfte att säkerställa att den ständigt bygger på en vetenskaplig grund (evidens- eller kunskapssäkring av praktiken). Så här formulerar sig en av direktörerna beträffande denna fråga:

All forskning är av intresse för oss men ser vi till behoven här och nu så handlar det väldigt mycket om att kunna omsätta forskningsresultat till något mer praktiskt som går att använda

Flera av Malmö stads förvaltningar har också egna forsknings och utvecklingsenheter (exempelvis Pedagogisk inspiration kopplat till utbildningsförvaltningarna) och sedan några år finns det ett forskarnätverk för anställda vid Malmö stad som har forskarkompetens.¹⁶

Respondenterna från Malmö stad ger flera exempel på former för samverkan kring forskning. Framför allt nämns kommundoktorander (adjungerade doktorander), forskarskolor och enheter inom stadens förvaltningar med forskningsuppdrag, såsom Pedagogisk inspiration som servar de olika utbildningsförvaltningarna samt enheter på Stadsbyggnadskontoret och inom Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen.

[Jag] tycker denna möjlighet med kommundoktorander [är jättebra]. Vi har för få disputerade på förvaltningen. Vi är ju ändå någonstans en liten akademi i de frågor jag arbetar med och då behöver vi disputerade medarbetare. Just nu har vi en under väg, men vi har ju alltid historiskt haft någon disputerad. [...] Nu fick vi ju finansiering till vår via Formas tror jag. Men det kan ju vara så att staden då som helhet borde stötta då som avlastning, för man förlorar ju då en resurs.

Behovet av olika former av gränsgångare och personer som delar sin tid mellan akademien och anställningen i Malmö stad lyfts vid upprepade gånger och flera av de intervjuade personerna från staden är själva knutna till akademien som representanter i fakultetsstyrelser eller adjungerade lektorer eller professorer. Flera av förvaltningarna har även medarbetare som går mellan verksamheterna och bedriver forskning:

Jag har en forskare i förvaltningen som har fått medel från Forte för att utvärdera vår verksamhet med fokus på personer med utmanande beteende. Det är ett tre-årigt forskningsprojekt. Vi har inom förvaltningen en medarbetare som arbetar 50 procent i förvaltningen och är anställd som forskarassistent på 50 procent av universitetet. Man kan hitta olika former för att utveckla samarbetet och jag tror också att vi på sikt kommer att anställa fler med forskarbakgrund i förvaltningen

En tydlig gräns markeras mot konsulter, vilket är något Malmö stad också använder sig av, men där akademien har en annan mer oberoende roll enligt flera av de intervjuade personerna. En säger

när man arbetar med långsiktiga frågor som [namn på förvaltningen] gör så kan vi ibland ta hjälp av konsulter, men när vi skall hitta de där riktigt långa strategierna eller de mer djupt holistiska tankarna då är det nog bara akademien som kan hjälpa oss.

Malmö stads behov av utveckling kombineras med forskares behov av data och viljan att utveckla kunskap i samverkan med stadens medborgare, organisationer, tjänstemän och politiker. Så här formulerade en representant från universitetets ledning viljan att driva utveckling genom forskning:

Vår ambition är att, utan att göra avkall ifrån kvalitet, göra saker på ett annat sätt tillsammans med olika aktörer där ute. Detta ställer oss inför ett antal utmaningar när det gäller hur vi bedriver utbildning och forskning. Att vi har förmåga att se till att studenternas utbildning står på en praktisk grund. Forskning grundat i de människor som det berör kan vidare påverka vår forskning [...] och vad vi menar med utbildning och forskning

Formerna för hur detta görs kan variera men innefattar i samtliga fall en vilja om att öka kunskapsutbytet- och utvecklingen mellan de deltagande organisationerna.¹⁷

Praktisk forskning efterfrågas av flera av respondenterna från Malmö stad och ett exempel som nämns är det pågående ULF-försöket, en nationell satsning för att stärka utvecklingen av utbildning som vilar på vetenskaplig grund genom samverkan mellan forskning, utbildning och praktik.¹⁸ Malmö universitet deltar i detta genom Fakulteten Lärande och samhälle i samverkan med ett antal skånska kommuner.¹⁹ I intervjuerna med representanter för Malmö universitet framhåller några av dem samverkan som ett sätt att göra forskningen mer förankrad i praktiken:

Vicerektor för globalt engagemang och utmaningsbaserat lärande, Cecilia

Christersson, deltog även som expert i en statlig utredning om den praktisknära forskningen, vars arbete slutredovisades i den statliga rapporten ”Forska tillsammans – samverkan för lärande och förbättring”.²⁰ Rapporten innehåller en kartläggning av den samverkan som sker inom utbildningsområdet mellan det nationella Skolforskningsinstitutet, landets 28 lärosäten inom lärar- och förskoleområdet samt de drygt 1000 skol- och förskoleverksamheterna, samt rekommendationer för hur den praktisknära forskningen kan stärkas. I rapporten skriver Christersson:

Praktisknära forskning är tydligt kopplad till att förbättra undervisningen så att varje barn/elev/ student ges likvärdiga möjligheter att utveckla sina förmågor och bygga kunskap och förståelse för ett livslångt lärande. Den praktisknära forskningen är ett forskningsområde som är starkt kopplat till utvecklingen av lärarnas professionella kunskapsbas²¹

Vid många tillfällen berörs konkreta forskningssamarbeten i intervjuerna, både med representanterna från Malmö stad och som här från Malmö universitet:

Malmökommissionen är ett exempel på bra samverkan. Staden ger oss cred genom att lägga det på Malmö universitet.

I flera av intervjuerna framkommer Malmökommissionens arbete som en förbild för samverkan som stärker forskningen och samtidigt främjar en kunskaps- och forskningsbaserad samhällsutveckling.

Bedräffande samverkan med forskning så lyfter representanter för Malmö stad att en utmaning ligger i att akademien inte sällan har väsentligt längre tidsperspektiv än kommuner, något som tidigare undersökningar visar gäller även i relation till privat sektor:²²

[Det] finns ju alltid en kulturkrock när praktik möter forskning. Den beror lite på att vi har olika tidsperspektiv när vi möter forskning. Vi vill ha nytta här och nu och forskningen siktar på något som leder fram till insikter som vi kan ha nytta av så småningom. Vi tycker ibland att det kan vara svårt att komma i verkstad.

Citatet kan tolkas som att denna respondent från Malmö stad uppfattar att forskningen ibland stannar vid mer generella rekommendationer och förståelser, där kommunen är mer fokuserad på direkt nytta. Så här formulerade en representant från universitetsledningen denna motsättning:

Där finns en problematik. De akademiska behoven stämmer kanske inte heller överens med avnämarnas behov om vad det är som skall beforskas och vad avkastningen skall vara. Något som ofta framkommer i kommun- och industridoktorandsamarbeten är vad den disputerade får ta med sig in i miljön: Får hen cred för detta eller hamnar hen tillbaka på ruta ett?

Så som tidigare påtalats menar flera av Malmö stads representanter att användandet av kommundoktorander är ett bra sätt att stärka kommunens koppling till forskning. Några av respondenterna från Malmö stad ifrågasatte dock värdet av denna form av forskningssamverkan, då erfarenheterna hittills pekat på att ett flertal av kommunlicentianderna efter avlagd licentiatavhandling lämnat staden för fortsatt forskning- alternativt forskarutbildning inom akademien. Istället för att ha berikat staden med mer forskningsbaserad kunskap menar kritikerna att det riskerar att utarma staden på kompetens. En av respondenterna berättade att de därför förändrat verksamhetens arbetssätt kopplat till forskning:

Vi skruvar nu på vår forskning och utveckling och försöker hitta nya sätt att arbeta med universitetet genom att ha forskningsledartjänster. Tidigare hade vi forskare, men nu kallar vi dem forskningsledare för vi som organisation behöver inte forska utan bli bättre på att fånga den kompetens som finns på universitetet och koppla till våra utvecklingsprojekt. Tidigare har vi finansierat licentianter med olika pengar men [vi har] sett att vi varit en plantskola för universitet för de som var duktiga stannade inte. Tror inte att vi har någon av dem som vi haft kvar i verksamheten så det är meningslöst att lägga pengar på detta.

Beträffande frågan om värdet av kommundoktorander verkar det således finnas delvis olika åsikter inom staden.

Vid flera tillfällen nämner respondenterna från Malmö stad behovet av följeforskning, och i några tillfällen möjligheten att formulera och eventuellt vara med och finansiera gemensamma forskningsprojekt. En genomgående hållning från Malmö stads respondenter var annars att de inte ansåg att de skulle vara drivande i att bedriva och finansiera forskning, om det inte fanns en tydlig koppling till att utveckla deras verksamheter.

I nästföljande del tittar vi närmre på samverkan kring utbildning.

SAMVERKAN KRING UTBILDNING

Malmö universitet har ärvt omfattande samverkan med Malmö stad kring de olika professionsutbildningarna som tidigare drevs i andra former, exempelvis lärarhögskolan. Inbyggt i professionsutbildningarna finns verksamhetsförlagd

utbildning (VFU), vilket sker i många olika kommuner och i hög grad i Malmö. En intervjuad person hos Malmö stad säger:

En av de absolut mest centrala är av naturliga skäl VFU och de avtal som vi har med Malmö universitet inom ramen för lärosätena i Skåne men även specifikt mellan universitet, gymnasieskolan och vuxenutbildningen.

Samtliga respondenter lyfter vikten av att genom VFU och praktik förbereda studenterna för sitt framtida yrkesinträde. VFU ses även av respondenterna från Malmö stad som en central del för att säkra stadens framtida kompetensförsörjning.

Lärarytbildningen har bara kvalitativa vinster av att vi får en välfungerande VFU samtidigt som Malmö stad utifrån sitt behov av fler lärare också har ett starkt intresse av att ha inte bara VFU utan välfungerande samarbete för att rekrytera lärare och skapa intresse för lärare och lärarytbildning

Kompetensförsörjning gällande stadens behov av socionomer, lärare och vårdpersonal är något som är återkommande hos de intervjuade personerna från Malmö stad, då de exemplifierar värdet av samverkan mellan Malmö stad och Malmö universitet. Även i undersökningar vid andra lärosäten betonas kompetensförsörjningsbehovet och studenternas roll i detta avseende som centrala faktorer bakom externa aktörers önskan om ökad samverkan, så som exempelvis när företag söker sig till tekniskt inriktade Kungliga tekniska högskolan i Stockholm.²³

Också de intervjuade personerna från Malmö universitet betonar hur viktig VFU är, även om de också ser brister och utvecklingsmöjligheter:

Lärarytbildningen har VFU och jag tycker att man kunde göra så mycket mer av VFU-perioden för att studenterna ska få möjlighet att utveckla en forskningsintegrerad praktik. Här har professionsutbildningarna både en fördel och en möjlighet att i samverkan öka kvalitén... att studenter utvecklar en handlingsberedskap för att kunna agera utifrån en vetenskaplig grund, ha analysförmåga och kunna granska... men också att kunna driva förändringsprocesser. [...] Det räcker inte längre menar jag att bara ge en akademisk utbildning, utan även inkludera en tydlig samverkanskomponent som ska vara kvalitetsdrivande.

VFU lyfts här fram som ett sätt att öka kvaliteten i utbildningen och göra studenterna mer redo för yrkets utmaningar. Inom alla de områden som respondenterna från Malmö stad ansvarar för betonas värdet av att i staden ha ett universitet med vilja och kapacitet att genom utbildning möta verksamheternas behov av kompetens och framtida arbetskraft. Inom områden så som skola och hälso- och sjukvård, väntas stora pensionsavgångar samtidigt som en åldrande befolkning ställer ökade krav på vård- och omsorg. Så här säger en av respondenterna från Malmö stad beträffande denna fråga:

Viktigast är lärarutbildningen. Växer kraftigt i Malmö, därför stora kompetensförsörjningsbehov. Inte bara fler för elever utan även ökad personalomsättning och pensionsavgångar.

Lärarutbildningen nämns här specifikt, vilket beror på just den respondentens verksamhetsområde, och representanter för Malmö stad med ansvar för andra områden betonade andra utbildningar.

Beträffande kompetensförsörjningsbehovet så handlar detta om mer kompetens i form av fler utexaminerade studenter, men även om att studenterna har rätt kompetens i enlighet med verksamhetens behov. Också ny kompetens, i form av studenternas förmåga att verka för innovation och utveckling, efterfrågas.

Viktigt att vi utbildar också studenter som kan möta ett förändrat läge. Samhället förändras så oerhört snabbt. När de ska komma ut och vara anställningsbara, nyttiga och skapa värde i samhället, då måste dom kunna förhålla sig till det och veta vad det är för nått som dom skall möta och det är jättesvårt

Samverkan i utbildningen beskriver samme respondent som ett sätt för universitetet att bidra till det lärande samhället genom att utbilda framtidens medborgare och ge dem de kompetenser de behöver.

Malmö universitet får även beröm för sin förmåga att bredda rekryteringen av studenter, båda på basis av klass och etnicitet, något som uppfattas som värdefullt av Malmö stad, liksom för dess lyhördhet för stadens behov i utbildningarna. Ett viktigt samarbete som nämndes på tema breddad rekrytering är "Malmö ungdomars väg till arbete genom högre utbildning" (Muvah).²⁴

En kommentar beskriver även samverkan med Malmö universitet som öppen och flexibel .

Malmö universitet framstår som flexibla och intresserade [jämfört med Göteborg och Stockholm] Det unga universitet är kanske lite mer vitalt som lärosäte. Ändå tar det

tid då det är mycket nationell styrning av hur man kan utforma högskoleutbildningar. Malmö universitet framstår som väldigt flexibelt i relation till andra lärosäten.

Respondenterna från Malmö stad betonar vikten av att lärosätet är öppet för den kunskap som finns inom deras verksamheter om den professionella kunskapen och utövandet, så att utbildningen alltid ligger i linje med verksamheternas behov och exemplifierar med en utveckling där allt mer specialiserad vård ges i hemmet:

Detta kräver en dialog med universitetet så att utbildning håller när studenterna kommer ut och gör sin praktik: Att studenterna har rätt kunskap med sig ut. Det är viktigt att vi möts i dessa frågor.

I några fall riktas även hård kritik mot en utbildning som inte ger studenterna de färdigheter studenterna behöver:

Det är inte en yrkesutbildning och vi har sett behov av, och inrättat ett eget introduktionsprogram på två år

Lösningen menade denne respondent vore att ge studenterna mer praktik:

Jag tycker att det ska vara två praktikterminer, det vill säga förlänga programmet med en termin praktik. Det gör att studenterna får träna de färdigheter de har fått på universitetet. Jämför med en pilot som behöver ett antal flygtimmar för att få certifikat

Även Malmö universitets representanter betonade vikten av att genom VFU och praktik förbereda studenterna för det kommande arbetslivet:

Det räcker inte längre menar jag att bara ge en akademisk utbildning utan att ha samverkanskomponenten tydligt med, vilket är kvalitetsdrivande

Svaret på vad som bör anses vara kvalitetsdrivande, menar samma respondent inte bara kan besvaras utifrån arbetsmarknadens behov utan även måste analyseras utifrån samhällets behov:

Ser ett systematiskt samarbete över olika aktörsgränser som en viktig del av lärandeprocessen. Avgörande att studenter och samhällsaktörer ser att akademisk utbildning ger en agerandekompetens för att kunna utveckla, leda och förändra på vetenskaplig grund

Beträffande VFU:n betonade respondenter från universitetet även vikten att studenten under sin VFU betraktades som en student, med fokus på lärande och utbildning, och inte som en extra arbetstagarresurs.

Olika former av kontakter mellan Malmö universitet och Malmö stad lyftes således av representanter från båda organisationerna som ett sätt att säkerställa att utbildningsinnehållet i så stor utsträckning som möjligt förbereder studenterna för såväl inträdet på arbetsmarknaden, som deras framtida roll i samhället. Vilka kunskaper och färdigheter de då behöver liksom vem som definierar dessa kan variera och berör en ständigt pågående diskussion om utbildningens innehåll och former.

Respondenterna har således framfört en rad vinster som samverkan med utbildning och forskning ger, samt några utmaningar. Några för projektet viktiga frågor som diskuterades var om samverkan kunde värderas och i så fall hur, samt vilka mervärde ett strategiskt partnerskapsavtal eventuellt kunde ge. Detta skriver vi mer om i den följande delen av rapporten.

Vilket mervärde kunde ett strategiskt partnerskapsavtal ge upphov till?

En central del av Spets-projektets arbete utgår från ett antagande om att strategiska partnerskap för deltagande parter ”är ömsesidigt värdeskapande och stödjer lärosätets vision” som det står i projektets ansökan till Vinnova. Strategiska partnerskap antas således ha potential att utgöra ett mervärde för de deltagande organisationerna. Frågan är dock vari detta mervärde består och hur det uppstår? I intervjuerna utforskade vi respondenternas syn just på strategiska partnerskaps värdeskapande. Hur såg de på det värde som samverkan ger och det mervärde som just ett strategiskt partnerskap skulle ha potential att generera?

När vi frågar förvaltningsdirektörerna i Malmö stad vilka positiva effekter ett strategiskt partnerskapsavtal skulle kunna ha pekar en av dem på behovet av att tillsammans med forskningen ringa in och identifiera viktiga forskningsområden som även skapar mervärde för stadens verksamhet:

Intressant är om man inom ramen för ett strategiskt samarbete kan identifiera och utveckla gemensamma forskningsmiljöer. Det jag liksom mina kollegor samtidigt måste förhålla oss till är att det är alltid akademien som avgör vad som är forskning och inte. Det är den legitimiteten som krävs, det vetenskapliga kravet [...] Inom ramen för ett sådant samarbete så föreställer jag mig att vi också lyckas att både identifiera forskningsområden och formulera frågeställningar som är relevanta för att utveckla välfärdsleveranserna. Det är det som jag tycker är det intressanta. Där finns ett win-win.

De intervjuade personerna från Malmö stad är samtidigt noga med att betona sin respekt för akademins oberoende. En annan respondent från Malmö stad uttrycker det som att arbetet utifrån ett strategiskt partnerskapsavtal kunde hjälpa till att arbeta just mer strategiskt genom att:

Hitta områden där det idag behövs samverkan och inte bara de frågor som det råkar bli

Även de intervjuade personerna från Malmö universitets ledning resonerar kring de vinster ett strategiskt partnerskapsavtal kunde medföra:

Identifiera de områden där båda organisationerna drar nytta och är överens... Har ett värde

Samme respondent pekade på vikten av tydlighet i vad som skulle göras och de förväntningar som var och en hade på avtalet.

Enligt flera representanter från universitetsledningen skulle ett strategiskt partnerskapsavtal kunna innebära satsningar på olika områden som identifieras som viktiga samhällsutmaningar som måste adresseras. En respondent beskrev möjligheterna med ett strategiskt partnerskapsavtal på följande vis:

För vår del är det hållbarheten i samhällsutvecklingen generellt... under det paraplyet olika teman som vi bör ha... a) stadsutvecklingsfrågor b) välfärd och hälsa självklara komponenter i... använder begreppet välfärd snarare än socialt för att folk inte bara skall tänka socialtjänst... hör mycket samman med demokratisk styrning av vårt samhälle... här kunde vi även vara i framkanten och uppfinna demokratiska styrformer i lokalsamhället som ännu inte finns

Exakt vilka områden som identifieras varierar lite mellan olika intervjuade personer, och här ska det betonas att intervjuerna gjorts under en längre tidsperiod och på det sättet troligen speglar lite olika tidpunkter och positioner i universitetets interna diskussioner kring vilka områden som är särskilt viktiga.

En aspekt som lyfts beträffande ett strategiskt partnerskapsavtal är att det inte skulle störa de redan existerande avtal som finns mellan de båda organisationerna. Så här uttrycker sig en av de intervjuade direktörerna från Malmö stad i denna fråga:

Om vi utvecklar plattformar inom olika fält så blir det intressanta ju hur vi kopplar ihop dom och det tror jag nog inte någon stad har gjort medvetet så det kunde vi vara först på och att vara först tycker vi är bra

En tanke som denne respondent utforskar är möjligheten att ha en slags plattform med gränsgångare, så som den redan existerande Institutet för hållbar stadsutveckling i Malmö, ISU, vars verksamhetsform bygger på gemensamma resurser och gränsgångare från vardera organisationen. Respondenten understryker vikten av att avtalet styrkte redan pågående avtal, och pekar på ett strategiskt partnerskapsavtals möjliga symboliska vikt där parternas val av strategiska partners, synliggörs.

Ett annat mervärde av ett strategiskt partnerskapsavtal som lyftes fram i intervjuerna med representanterna från Malmö stad var stadens behov av stöd inom områden så som omvärldsbevakning och kunskap som på som på sikt kunde bidra till en utveckling av verksamheterna. Mer kunde också göras för att öka kunskapen om vilken forskning som fanns och hur den kunde främja ett ökat nyttiggörande inom staden:

Vi vet nog inte alls vilken kunskap som ni har generellt. Vi vet några stycken, men jag tror att ni har mycket mer kunskap än vad vi vet om och vice-versa så där finns nog ett matchningsarbete att göra.

Hur bör ett strategiskt partnerskapsavtal vara organiserat och vad bör det innehålla?

En central del av intervjuerna handlade om att närmare utforska respondenternas syn på ett strategiskt partnerskapsavtals organisering. Hur bör ett sådant avtal utformas och vad bör det innehålla i termer av åtaganden, stöd och resurser? Hur bör ett eventuellt avtal förhålla sig till andra avtal och överenskomelser som idag finns mellan Malmö universitet och Malmö stad? I följande delar redovisas respondenternas syn på organiseringen av ett strategiskt partnerskap. Framställningen följer ett antal teman som framkommer från analysen av respondenternas syn på organiseringen av ett strategiskt partnerskap.

ÖMSESIDIGHET

Så som redan framgått av definitionen av ett strategiskt partnerskap så utgår den ifrån en syn på att dessa partnerskap skall ”syfta till att uppnå ett gemensamt mål och för att generera värden som den individuella parten inte kan uppnå på egen hand”. Partnerskapet skall således enligt detta synsätt tjäna den dubbla målsättningen att främja utvecklingen av något gemensamt och samtidigt stärka kvalitén i parternas ordinarie verksamhet. Så som ovan framgått handlar en stor del av värdet av samverkan om att med hjälp av samverkan utveckla lärosätets utbildning och forskning, och samtidigt stärka kommunens

verksamhet, men vad definitionen pekar på är att ett strategiskt partnerskap bör definiera ett antal gemensamma målsättningar. Respondenterna definierar detta på olika sätt, exempelvis så som i följande citat från en person i ledningen för Malmö universitet:

vi skall kunna visa på att det har relevans och bidrar till kvalitén i utbildning och forskning och se dessa potentiella värden ifrån början... självklart måste vår samarbetspart se sina värden

Andra sätt att artikulera detta är att prata om vikten att identifiera ”win-win-områdena”. Förutom ömsesidighet pekar definitionen ovan även på vikten av likvärdighet mellan parterna.

Erfarenheter från andra lärosäten pekar på att det är centralt att definiera vilka mål de respektive parterna har, samt att utifrån dessa ringa in områden som är intressanta att samverka kring.²⁵

Detta synsätt uttrycktes även av respondenterna från Malmö stad, så som följande citat från en av direktörerna illustrerar:

Viktigt att vara överens om inom vilka områden vi samarbetar och förväntningar och vad var och en bidrar med. Att samarbetsstrukturen är tydlig

Respondenternas åsikter om behovet av överblick och struktur redovisas vidare nedan.

BEHOVET AV ÖVERBLICK OCH STRUKTUR

En av de mest centrala funktioner med ett strategiskt partnerskap som respondenterna ifrån båda organisationerna ger uttryck för är behovet av att skapa en tydlig struktur och att kunna samla ihop och synliggöra de många samarbeten som redan finns. En av respondenterna från Malmö stad uttrycker det såhär:

Jag skulle vilja kunna se strukturen. Kan vi rita upp strukturen? Men strukturfascismen får inte ta över. Vi kör på det vi har, men sen lägger vi på en nivå. Viktigt att vi vet vad vi gör, vad vi förväntar oss, vad vi bidrar med, att strukturen är tydlig.

Respondenten spetsar till sin egen argumentation genom att kalla det strukturfascism, men lyfter fram behovet av överblick och systematisering som centralt. I en intern utredning från Malmö stad från 2016 återfinns samma tanke, att göra samverkan mer strukturerad och mindre personberoende:

Struktur för samverkan behövs, till exempel genom samverkansöverenskommelser. Idag bygger mycket av samarbetet på personliga kontakter och inte struktur.²⁶

Samma tanke finns hos flera av respondenterna inom Malmö universitets ledning, om än mildare uttryckt:

Både Region Skåne och Malmö stad samarbetet är ju hundrafaldigt och inte ens vi som borde ha översikt kan veta vad som pågår ute i kapillärerna. Så jag vill vara ganska ödmjuk... om man skall upparbeta strategiska partnerskap så måste man ha mekanismer för att det blir transparent. Inte för att styra utan för att se eventuellt var finns synergier och mer strategiska övervägningar

Hur pass detaljerat bör då ett strategiskt partnerskapsavtal vara? Det undersöker vi i det följande.

NIVÅ AV DETALJSTYRNING

De flesta av direktörerna från Malmö stad förespråkar ett avtal på övergripande nivå, en avsikts- eller intentionsförklaring. En person vi intervjuar betonar också behovet av strukturer på strategisk nivå för att lösa konflikter som kan uppstå i verksamheterna:

Träffar [nämner representant från universitetet] regelbundet. [...] Önskar mer samordning, så att problem i ett delområde kan lyftas till central nivå. Påbörjat kartläggning för att få koll på vilka samverkansområden som finns.

Personen tillfogar:

Behöver vara överens om att det är viktigt. Behöver ha strukturer så att problem kan lösas när det gnisslar.

Det finns också farhågor om att en alltför hög nivå av detaljstyrning från strategisk nivå kan störa välfungerande samverkan. En annan respondent från Malmö stad beskriver det såhär, och refererar till ett tidigare försök som gjordes med att ta fram ett strategiskt samverkansavtal mellan parterna:

Viktigt var att initiativen som redan fanns fick fortsätta så att vi inte kvävde dem, och att vi som ledning hade en överblick över vad som pågick. Att vi tog gemensamma beslut över strategiska områden, utan att stoppa de initiativ som har funnits i många år. Det gäller att hålla bägge processerna vid liv

Arbetet pågick i flera år och ledde fram till en principförklaring. Innehållet i denna principförklaring menade denne respondent var för vag och i behov av konkretisering. Flera av de intervjuade personerna känner till det här arbetet och några uttrycker att ett framtida avtal borde bygga vidare på detta arbete.

De intervjuade personerna inom ledningen för Malmö universitet är i huvudsak inne på samma sak, att avtalet ska ha en låg grad av detaljreglering, men lyfter som tidigare diskuterats ofta det positiva i att peka ut ett antal områden för särskilda satsningar:

Viktigt att våga beskriva ett (eller flera) tydligt fokus. Vad är det vi *nu* flyttar framåt. Viktigt att man vågar beskriva vad det nu är man satsar på... tydligt framskrivet så att det inte blir något allmänt "vi tycker om varandra"-samarbete...

Ett argument för ett löst hållet avtal är också att det finns en vilja att få det på plats relativt snabbt. Det finns dock röster för att försöka få in mer av detaljer i ett övergripande avtal, där ökad transparens och överskådlighet är ett argument. Exempelvis säger en person i universitetsledningen såhär under intervjun:

Med Malmö stad tror jag det hade varit bra om vi hade ett mer detaljerat. I alla fall, inte allt smått, men på stora posterna och samarbetsprojekten... och att man då regelbundet följer upp det... det tycker jag... med Malmö stad skulle det öka transparensen

EKONOMI

I intervjuerna med direktörerna från Malmö stad framkom delvis olika uppfattningar om i vilken mån det ska finnas pengar i det strategiska samarbetet, men de flesta är inne på att det inte borde göra det. Några menade att det snarare är skadligt för strategisk samverkan:

Undvik en sak: pengar... Det är lite en erfarenhet där... Undvik att skriva avtal som handlar om transaktioner och försök se mer win win i samarbete där vi ser oss själva som resurser för varandra... Så fort man börjar säga att man ska finansiera en viss verksamhet med ett visst medel, så är min erfarenhet att det skapar alltid ett mindset [...] då blir det mer fokus på form, då blir det mer fokus på hur vi ska organisera det blir frågor om styrning och ledning... Kan man så menar jag, skall man hitta samverkan som inte bygger på det monetära.

Andra intervjuade personer från Malmö stad framförde att extramedel vid behov kunde skapas genom ansökningar hos forskningsfinansiärer:

Kan behöva stöd från Formas eller liknande för att täcka upp för sådant som inte är en del av vardagen... För vardagen den har vi ju finansierat men om vi vill stärka eller styra den så kanske man behöver de resurserna externt...

Inom ledningen för Malmö universitet finns en större vilja att inkludera gemensamt fördelade pengar i samverkan. En respondent uttrycker det såhär:

Föredrar avtal som är potentia, som har en kraft... [...] om det bara blir intentionellt så tveksamt... måste koppla en resursram till dem och hitta en organisatorisk struktur för hur man bryter ner det mer på operativ nivå... inte ledningsnivå utan ligger längre ut och kan se olika ut...

En annan person i universitetsledningen har en mer tentativ och prövande ingång i diskussionen:

samarbetet inkluderar redan finansiering så det är ett värde att detta synliggörs. Ett övergripande avtal kan inte vara för detaljerat men det kan innefatta finansiering. Kanske är det inte första steget. Skapar finansiering ett starkare commitment? Viktigt förstå.

Här finns en relativt tydlig skillnad mellan representanterna från Malmö stad och Malmö universitet, där de förra inte vill inkludera för mycket pengar i det strategiska samverkansavtalet, och de senare är mer positiva till det. Olika orsaker till denna skillnad är möjlig, men en tolkning är att det kan finnas en förhoppning hos universitetets ledning att ett strategiskt partnerskap även skulle kunna medföra att kommunen tillskjuter medel till forskning. Så som ovan framgått så ställer sig representanterna för Malmö stad dock i högre grad tveksam till att de direkt skulle finansiera forskning.

Som framhålls i en undersökning av ett antal strategiska partnerskap genomförd av Sveriges kommuner och regioner 2013 finns det nationellt en rad olika exempel på hur sådana partnerskap kan förhålla sig till frågan om finansiering. I några fall, som med Samhällskontraktet mellan Mälardalens högskola, Västerås stad och Eskilstuna kommun eller det strategiska partnerskapsavtalet mellan Region Värmland och Karlstads universitet fördelas flera hundra miljoner inom ramen för samverkansavtalet, i andra finns inte någon sådan komponent alls.²⁷

ANDRA PARTER

Flera av de intervjuade personerna i Malmö stad understryker behovet av att ha multipolär samverkan och inkludera andra lärosäten och även näringslivet:

Jag vill ju samarbeta också med Lund. Så för mig är det viktigt att Malmös och Lunds universitet har ett gott förhållande till varandra. Och jag vill också jobba nära våra skånska kommuner. Så det är viktigt att vi liksom ser de här storheterna och att det inte bara är två parter utan att vi får ihop resten. Och sen skulle jag också vilja att vi har näringslivet som inte är så långt borta, så gärna trepartssamarbeten.

Till skillnad från Malmö stad så speglar svaren från Malmö universitets snarare en vilja att ha ett strategiskt partnerskap bara med Malmö stad. Detta kan exemplifieras med följande citat:

All min erfarenhet säger att om vi skall komma till skott så bör vi göra det separerat... om vi kan få till långsiktiga avtal var och en separat så har vi kommit långt... sedan kan man identifiera överbryggande områden

Även inom Malmö universitet finns röster som snarare vill bygga samverkan med en större krets partners. Tydligt är således att det tycks finnas delvis olika synpunkter hos de båda organisationerna beträffande frågan om i vilken omfattning ett strategiskt partnerskapsavtal även skulle innefatta andra parter.

Samverkan liksom upprättandet av strategiskt partnerskapsavtal görs med syfte att främja och stärka möjligheterna att uppnå ett antal mål, där vissa kan vara gemensamma och andra vara specifika för de respektive organisationerna. En fråga som diskuterades i intervjuerna är hur det går att veta att dessa mål uppnås? Hur kan samverkan värderas och utvärderas?

VÄRDERING AV SAMVERKAN

Intervjuerna med Malmö universitets ledning pekar på att det inom organisationen finns en uttalad vilja att på olika vis bidra till välfärdens utveckling samt att utifrån sitt uppdrag bidra till att adressera centrala samhällsutmaningar. De båda parterna har dock delvis olika syn på just värdet av forskning och utbildning. De olika synsätt på det värde som samverkan ger, har självfallet en koppling till de båda organisationernas skilda uppdrag, men även till viss del på de olika tidsperspektiven. Så här formulerade sig en av universitetsrepresentanterna beträffande denna fråga.

Det finns en viss kortsiktighet kopplad till årlig budgetlogik och svårigheter för en samarbetspart att kunna binda sig längre tid. Många processer har en ställtids på 5-10 år... I synnerhet om vi tänker oss lite mer experimentell verksamhet, att skapa framtidens skola eller att prova nya former som ännu inte finns

I diskussionen om och i så fall hur värdet av samverkan ska mätas är dock svaret från de intervjuade personerna inom Malmö stad entydigt att det är svårt och kanske även direkt skadligt att fokusera på det mätbara

Den är svårt att mäta på mer kvantitativt sätt... det finns snarare en risk att man börja ägna sig åt en massa frekvensmätningar av insatser och inte har fokus på om det leder till någon slags förändring eller önskvärd utveckling. Det kan man bara följa upp med en mer kvalitativ uppföljning. Det är min absoluta uppfattning [...]
Vi varken prioriterar eller har en plan för hur detta skall ske

Värdeskapandet det sker ju när medarbetarna möts. Vi ska leda organisationen [...] vi har ju att ge uppdrag och stödja, men innovation och värdet skapas ju när medarbetarna möts, på olika plattformar. [...] Värdet av tankarna, värdet av förhållningssätten.

Kanske hänger detta samman med att de intervjuade personerna uttrycker en väldigt bred förståelse av nyttan med att ha ett universitet i staden, som något som hänger samman med hela samhällets generella utveckling och behov. En person uttrycker det såhär:

[Malmö] är en industristad i förvandling. [...] Har ju en relativt sett lägre utbildningsnivå. Här finns en fortsatt utmaning... Malmö är Sydsåskånes motor. Arbetslivet ropar efter arbetskraft men i första hand efter en utbildad arbetskraft [...] Malmö universitet är en oerhört viktig framgångsfaktor i en sådan samhällsutveckling

Nyttan och värdet av Malmö universitet ges här en roll för att möta djupgående strukturella förändringar i samhället, något som naturligtvis är mer svårsmätbart.

Slutdiskussion och konkreta utvecklingsområden

I denna del summerar och utvecklar vi avslutningsvis några av de teman som lyfts i framställningen ovan och placerar dem i en något bredare pågående diskussion om samverkan mellan akademien och det omkringliggande samhället. Rapporten avslutas även med några sammanfattande punkter om vad som resultaten pekar på är särskilt viktigt att beakta, i ett framtida arbete med att utveckla och implementera ett strategiskt partnerskapsavtal.

En utvecklad verksamhetsförlagd utbildning

Samtliga respondenter talar om värdet med VFU-systemet, och annan form av praktik och ville utveckla detta system på olika sätt. Längre perioder och mer praktik under flexibla former är några av de synpunkter som lyftes. De värden som VFU-systemet genererade kan ses på olika nivåer. På individnivå anses det stärka och förbereda studenterna inför inträdet på arbetsmarknaden. Vinsterna handlar både om kunskap (den kunskap som behövs) och färdigheter (förmågan att agera i enlighet med verksamhetens behov). På organisationsnivå är det tydligt hur VFU-samarbetet anses stärka så väl Malmö stads som samhällets behov av arbetskraft liksom en kunskapssäkring av praktiken. För Malmö universitet ökar det lärosätets möjligheter att främja kvalitén i utbildningen, genom att säkerställa att den ligger i linje med verksamheternas och professionernas behov. En möjlig motsättning mellan lärosätets fokus på teoretiska färdigheter och verksamheternas behov av mer handlingsorienterade och praktiska färdigheter kan noteras.

Forskning för en evidens- eller kunskapsbaserad praktik

Motsvarande kan sägas beträffande samverkan kring forskning där värdet av forskning i samverkan anses öka möjligheterna för Malmö stad att evidens- eller kunskapssäkra sin verksamhet samt utveckla praktiken för morgondagens samhälle. Möjligheten att bedriva forskning med staden innebär för lärosätet en möjlig tillgång till intressant och angelägen forskningsdata, samt en möjlighet att öka relevansen i den forskning som görs. Malmö universitet har även allt sedan sin tillblivelse haft en stark representation av professionsnära forskning, samt en förväntan om att forskning vid lärosätet skall adressera aktuella samhällsutmaningar.

Kommundoktorander där medarbetare från Malmö stad genomgår en forskningsutbildning upp till licentiatnivå, utgör ett annat möjligt sätt att utveckla forskningssamverkan tillsammans med staden. Huruvida det är ett bra sätt råder delvis delade meningar, och det finns en kritik om att kommundoktoranderna inte återvänder till Malmö stads verksamheter. Om detta dock skall ses som ett bra sätt att forskningssäkra praktiken, krävs det att förutsättningarna och incitamenten stärks för dessa medarbetare att efter avlagd examen arbeta kvar inom staden.

Inom ramen för de samverkansarenor som skapats mellan Malmö universitet och Malmö stad sker ett arbete som av de intervjuade personerna inom båda respektive organisationer uppfattas som positivt, för att identifiera och utveckla gemensamma forskningsområden. Även på fakultets- respektive förvaltningsnivå sker ett starkt arbete med kunskapsöverföring i mer eller mindre formaliserade samverkansorgan.

Addera och komplettera

Ett tema som många av de intervjuade personerna betonar som särskilt viktigt är att ett strategiskt partnerskapsavtal inte i onödan ska störa de många existerande och välfungerande samarbeten som redan finns mellan Malmö stads verksamheter och Malmö universitet.

Det finns en farhåga att ett avtal skulle kunna innebära ökad byråkratisering eller andra krav som försvårar samarbetet. Samtidigt uttrycks tydligt från ledningsnivå inom båda organisationerna att det inte alls är avsikten och att ett eventuellt framtida avtal ska skrivas på en övergripande nivå. De huvudsakliga poänger som lyfts fram med ett övergripande avtal är att det skulle ge verktyg för att skapa överblick och möjliggöra strategiska vägval vad avser forskningsinriktning eller liknande. Att avtalet ska addera nya värden till samverkan, och komplettera redan existerande avtal snarare än ersätta dem.

Något som också lyfts fram av personerna vi intervjuat, inom båda organisationerna, är det strategiska partnerskapsavtalets symboliska betydelse. Det här handlar kanske delvis om den språkliga dubbeltydigheten som ligger i att kalla partnerskapet ”strategiskt” vilket har starkt positivt värde, men också om att det finns en lång tradition av samverkan mellan Malmö stad och Malmö universitet varför ett mer formellt synliggörande av detta uppfattas som positivt. Samtidigt påtalades att det så klart även förs mycket strategisk samverkan i annan form, som inte är kopplat till ett övergripande strategiskt partnerskapsavtal.

Möjliga konfliktpunkter

Även om det finns en stark samsyn mellan respondenterna om värdet med samverkan och det önskvärda i att fortsätta och fördjupa denna finns det några punkter som framstår som potentiella konfliktytor. Framför allt identifierar vi tre punkter: ekonomi, detaljstyrning och oberoende.

Vad gäller den första punkten ekonomi uttrycks det som ovan nämnts i flera av intervjuerna med representanter från Malmö universitet en önskan om att ett nytt strategiskt partnerskapsavtal också skall vara kopplat till ekonomiska resurser som möjliggör forskningsfinansiering. De intervjuade personerna från Malmö stad ställer sig genomgående mer skeptiska till det, och några menar att det är direkt skadligt för samverkan att koppla det till ekonomi. Att tillsammans diskutera sig fram till en lösning på den motsättningen blir en viktig utmaning vid ett eventuellt framtida avtalsskrivande.

Inom både Malmö stad och Malmö universitet uttrycks en farhåga att ett nytt avtal skulle innebära en högre nivå av detaljstyrning. Den här konfliktlinjen går dock snarast inom de respektive organisationerna än mellan dem.

Oberoende, förstått som akademisk frihet och integritet, är ett tredje tema som i undersökningen framstår som viktigt att adressera i ett strategiskt partnerskapsavtal. Så som det framkommer i intervjuerna finns det idag inget problem i vare sig universitetets eller stadens inställning, men respondenterna lyfter fram det som ett tema som är viktigt varför det bör vara centralt att kodifiera i ett avtal. En del av diskussionen kring akademiskt oberoende berör vikten av att i ett strategiskt partnerskapsavtal hantera den potentiella motsättningen i att å ena sidan säkerställa forskarens rätt att äga resultaten av sin forskning och använda insamlad empiri för vidare forskning, och å andra sidan de båda organisationernas behov av tillgång till denna kunskap, för att utveckla verksamheterna.

Fotnoter

1. Vinnova, "Utveckling av lärosätenas samverkanskapacitet. Fullständiga ansökningar. En utlysning inom Vinnovas program Kunskapstriangeln", 2017. <http://unilink.se/Content/109865/Utllysning-Utveckling-av-larosatenas-samverkanskapacitet-final-Fullstandig-ansok.pdf> (hämtad 2020-03-17)
2. Vinnova, "K3-projektet", <https://k3-projektet.se/> (hämtad 2020-03-17)
3. Till exempel projektet SamSäk. Malmö universitet, "Samverkanssäkrade utbildningsprogram", <https://samsak.mau.se/om-projektet/> (hämtad 2020-03-17)
4. Samsynswikin, <https://samsynwiki.su.se/wiki/Huvudsida>, (hämtad 2020-02-22).
5. Pål Brunnström, Daniel Gustavsson och Sandra Jönsson, *Samverkan inom forskning : Malmö universitets arbete för att understödja, följa upp och utveckla forskningssamverkan*, Malmö 2017, s 73.
6. Samsynswikin, sökord "samverkan". <https://samsynwiki.su.se/wiki/Samverkan>, (hämtad 2019-10-22).
7. Samsynswikin, sökord "genomslag". <https://samsynwiki.su.se/wiki/Genomslag>, (hämtad 2019-10-22).
8. Roger Johansson (red.) *Malmö högskola tar form*, Malmö 2015.
9. Magnus Johansson, Mats Andersson, Kettil Nordesjö, *Samverkan Malmö stad – Malmö högskola. En kartläggning av samverkansaktiviteter 2010*, Malmö 2010.
10. Malmö universitet, *Malmö universitet strategi 2022*, Malmö 2017
11. Malmö universitet, *Campusplan Malmö universitet 2040*, Malmö 2019
12. Malmö universitet, "Instituttet för hållbar stadsutveckling i Malmö", <http://isumalmo.mau.se/> (hämtad 2020-03-17)
13. Malmö universitet, "Mötesplats Social Innovation", <https://socialinnovation.se/> (hämtad 2020-03-17)
14. Malmö universitet, "Instituttet för studier i Malmös historia", <https://www.mah.se/fakulteter-och-omraden/Kultur-och-samhalle/Forskning/Forskningsmiljoer/Instituttet-for-studier-i-Malmos-historia/> (hämtad 2020-03-17)
15. I Larkander och Ouis (2018) definieras en gränsgångare på följande vis: "ISU gränsgångare är tjänstepersoner och forskare som inom ramen för sina ordinarie anställningar i Malmö stad och på Malmö, underlättar samarbeten, för att bidra till en mer forskningsbaserad praktik och praktikorienterad forskning". Joanna Sandin Larkander och Pernilla Ouis, *Rapport från ett forskningscirkelarbete. Hur skapar vi inkluderande offentliga rum?*, Malmö 2018, s 6.
16. Jenny Ekblad, *Utreda förutsättningarna för att stärka samarbetet med universitetet och högskolan gällande följeforskning och forskningscirkelklar. Slutrapport*, Stadskontoret Malmö stad 2016.
17. Bengt Johannisson, Ewa Gunnarsson, Torbjörn Stjernberg (red.), *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik*, Växjö 2008
18. ULF-avtal, <https://www.ulfavtal.se/> (hämtad 2020-03-17)
19. Malmö universitet, "ULF försöksverksamhet för praktisknära forskning", <https://blogg.mau.se/ulf/> (hämtad 2020-03-17)
20. SOU 2018:19, *Forska tillsammans – samverkan för lärande och förbättring*, Stockholm 2018.
21. SOU 2018:19, s 11.
22. Brunnström et al 2017.
23. Lars Geschwind, Per Fagrell, Malin Henningsson, *Intressentanalys av de strategiska partnerskapen – underlag till KTH. Näringslivssamverkans självvärdering till Administrative Assessment Exercise*, Kungliga tekniska högskolan 2014, s 8
24. Muvah drivs sedan 2017 som en gemensam satsning i samverkan, i syfte att främja Malmöungdomars väg mot högre utbildning och arbete. Malmö universitet har även deltagit såväl operativt som strategiskt i den Regionala överenskommelsen (RÖK) om utveckling av samverkan kring etablering av asylsökande. RÖK:en avslutades dock i slutet av 2019 och samverkan utvecklas därefter i andra former. Signerande parter bakom RÖK:en var representanter för Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Migrationsverket, Länsstyrelsen och Region Skåne, Skånes kommuner och Kommunförbundet Skåne, Nätverket Idéburen Sektor Skåne samt genom Malmö universitet Lärosäten syd. Signerande parter är således representanter för den offentliga sektorns olika delar (kommunal, regional, statlig förvaltning), det civila samhället samt akademien. Ingen part från den privata sektorn har skrivit under överenskommelsen

25. Lars Frølund, Fiona Murray & Max Riedel, "Successful Strategic Partnerships With Universities", *MIT Sloan Management Review*, Cambridge Vol. 59, Iss. 2, (Winter 2018), s 71-79.
26. Ekblad 2016, s 7.
27. Jonny Paulsson, *Samverkansplattformar : en kartläggning av formaliserad samverkan mellan kommuner/regioner och universitet/högskolor*, Sveriges kommuner och landsting 2013.

Litteraturförteckning

- Brunnström, Pål, Daniel Gustavsson och Sandra Jönsson, *Samverkan inom forskning : Malmö universitets arbete för att understödja, följa upp och utveckla forskningssamverkan*, Malmö 2017.
- Ekblad, Jenny, *Utreda förutsättningarna för att stärka samarbetet med universitetet och högskolan gällande följeforskning och forskningscirkelar*. Slutrapport, Stadskontoret Malmö stad 2016.
- Frölund, Lars, Fiona Murray & Max Riedel, "Successful Strategic Partnerships With Universities", MIT Sloan Management Review, Cambridge Vol. 59, Iss. 2, (Winter 2018), s 71-79.
- Geschwind, Lars, Per Fagrell, Malin Henningsson, *Intressentanalys av de strategiska partnerskapen – underlag till KTH. Näringslivssamverkans självvärdering till Administrative Assessment Exercise*, Kungliga tekniska högskolan 2014.
- Johannisson, Bengt, Ewa Gunnarsson, Torbjörn Stjernberg (red.), *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik*, Växjö 2008
- Johansson, Magnus, Mats Andersson och Kettil Nordesjö, *Samverkan Malmö stad – Malmö högskola. En kartläggning av samverkansaktiviteter 2010*, Malmö 2010.
- Johansson, Roger (red.) *Malmö högskola tar form*, Malmö 2015.
- Larkander, Joanna Sandin och Pernilla Ouis, *Rapport från ett forskningscirkelarbete. Hur skapar vi inkluderande offentliga rum?*, Malmö 2018.
- Malmö universitet, *Malmö universitet strategi 2022*, Malmö 2017
- Malmö universitet, *Campusplan Malmö universitet 2040*, Malmö 2019
- Malmö universitet, "Institutet för hållbar stadsutveckling i Malmö", <http://isumalmo.mau.se/> (hämtad 2020-03-17)
- Malmö universitet, "Institutet för studier i Malmös historia", <https://www.mah.se/fakulteter-och-omraden/Kultur-och-samhalle/Forskning/Forskningsmiljoer/Institutet-for-studier-i-Malmos-historia/> (hämtad 2020-03-17)
- Malmö universitet, "Mötesplats Social Innovation", <https://socialinnovation.se/> (hämtad 2020-03-17)
- Malmö universitet, "Samverkanssäkrade utbildningsprogram", <https://samsak.mau.se/om-projektet/> (hämtad 2020-03-17)
- Malmö universitet, "ULF försöksverksamhet för praktikinära forskning", <https://blogg.mau.se/ulf/> (hämtad 2020-03-17)
- Paulsson, Jonny, *Samverkansplattformar : en kartläggning av formaliserad samverkan mellan kommuner/regioner och universitet/högskolor*, Sveriges kommuner och landsting 2013.
- Samsynswikin, <https://samsynwiki.su.se/wiki/Huvudsida>, (hämtad 2020-02-22)
- SOU 2018:19, *Forska tillsammans – samverkan för lärande och förbättring*, Stockholm 2018.
- ULF-avtal, <https://www.ulfavtal.se/> (hämtad 2020-03-17)
- Vinnova, "K3-projekten", <https://k3-projekten.se/> (hämtad 2020-03-17)
- Vinnova, "Utveckling av lärosätenas samverkanskapacitet. Fullständiga ansökningar. En utlysning inom Vinnovas program Kunskapstriangeln", 2017. <http://unilink.se/Content/109865/Utllysning-Utveckling-av-larosatenas-samverkanskapacitet-final-Fullstandig-ansok.pdf> (hämtad 2020-03-17)

En rapport från

**MALMÖ
UNIVERSITET**

Med stöd av

VINNOVA

Sveriges innovationsmyndighet