



Sakområde: Samverkan och uppdragsverksamhet, Internationalisering

Dokumenttyp: Måldokument/strategi

Beslutsfattare: Rektor

Avdelning/kansli: Planeringsavdelningen

Handläggare: Niklas Nordquist/Sara Brännström

Beslutsdatum: 2016-11-22

Träder i kraft: 2017-01-01

Giltighetstid: 2020-12-31

Bör uppdateras före: 2020-12-31

Bilaga till: Rektorsbeslut 2016-11-22 om fastställande av inriktningsdokument för samverkan

Inriktningsdokument för samverkan

Bakgrund, syfte och kontext

Syfte: Prioritera och klargöra hur SLU:s samverkansarbete ska bedrivas under de kommande åren.

Primär målgrupp: Fakulteter och universitetsadministrationen.

Innehåll: Övergripande inriktning av samverkansarbetet vid SLU.

Uppföljning: Inriktningsdokumentet för samverkan följs upp senast vid skrivande av nästa inriktningsdokument.

Beslutsfattare/skribent: Inriktningsdokumentet för samverkan fastställs av rektor och bereds av samverkansrådet.

Tidsperiod: Inriktningsdokumentet för samverkan skrivs för samma fyraårsperiod som SLU:s strategi och fakultetsstrategierna. Nästkommande period är 2017-20.

I SLU:s strategi för 2017-2020 ingår samverkan som ett fokusområde. Det innebär att samverkan ska prioriteras under denna strategiperiod. För vart och ett av fokusområdena finns ett definierat övergripande strategiskt mål, samt ett antal delmål som ska vara uppnådda till 2020. Därutöver har ett antal prioriterade åtgärder identifierats som bedöms som centrala att genomföra för att nå de uppsatta målen.

Inriktningsdokumentet för samverkan är ett SLU-internt dokument med **prioriteringar** och **klargöranden för hur** SLU:s samverkansarbete ska utvecklas och bedrivas under strategiperioden. Inriktningsdokumentet ska vidare vara ett stöd för fakulteter och institutioner i utveckling av sina verksamhetsplaner och

prioriteringar i samverkansarbetet. Därför kommer genomförandet att behöva samordnas med ansvariga för respektive åtgärd.

Motiv för fokusområdet – Samverkan med omgivande samhälle

SLU har under de senaste åren utvecklats till ett lantbruksuniversitet i världsklass. Verksamheten inom många av våra forskningsområden är världsledande och i internationella rankingar ligger vi stadigt på 10-i-topp listan över lantbruksuniversitet. Traditionellt sett har SLU starka och långvariga relationer med flera sektorer inom de gröna näringarna som har behov av kunskap från SLU och där många av våra studenter har sin framtid. SLU behöver förnya och utveckla samverkan med många av dessa aktörer men det finns också ett behov av att vi närmar oss tidigare okända branscher som är på uppgång i den samhällsutveckling som nu sker.

Det överordnade syftet med att lyfta samverkan som ett eget fokusområde i strategin är att tydliggöra vikten av att lärosätet genom samverkan med andra samhällsaktörer skapar samhällsnytta, samtidigt som vi utvecklar kvaliteten i vår utbildning, forskning och miljöanalys. Därutöver finns det även yttre faktorer som gör det viktigt att prioritera samverkansarbetet. Det finns en tydlig förväntan från omvärlden på en fördjupad samverkan med SLU. Inom svensk och europeisk forskningspolitik betonas dessutom i allt högre grad vikten av samverkan och innovation för ökad konkurrenskraft, vilket avspeglar sig i systemen för forskningsfinansiering. För att vi framgångsrikt ska kunna konkurrera om forskningsresurser krävs därför ett strategiskt utvecklingsarbete av vår samverkan.

Utveckla strukturer för samverkan

Inriktningsdokumentet beskriver den strategiska utvecklingen av samverkan vid SLU ur två perspektiv. Det första perspektivet har fokus på utveckling av strukturer för samverkan. Syftet med detta är att skapa långsiktighet och förankring för den verksamhet som bedrivs i samverkan vid SLU. Här fyller samverkansstrukturerna i en avgörande roll. De prioriterade åtgärderna riktar sig mot några centrala strukturer, men det är också viktigt att alla de som inom SLU arbetar med samverkan, utifrån sina respektive förutsättningar, också bidrar till att vi inom SLU utvecklar former för samverkan samt hur vi följer upp effekterna av samverkan. De gemensamma strukturerna för samverkan kan därigenom skapa bättre förutsättningar för en fortsatt utveckling av SLUs omfattande samverkansarbete.

Utveckla samverkanskulturen

Det andra perspektivet fokuserar på hur vi utvecklar vår samverkanskultur vid SLU. Inom olika delar av organisationen bedrivs redan omfattande verksamhet i tillsammans med externa intressenter, samtidigt som det uttrycks en tydlig förväntan från våra traditionella sektorer att på ett enklare och mer effektivt sätt få tillgång till SLUs samlade kompetens. Inom SLU behöver vi därför skapa bättre

och tydligare förutsättningar för en samverkanskultur som präglas av ömsesidig förståelse, både internt och gentemot våra externa intressenter. SLU är också relativt okänt som lärosäte i samhället, samtidigt som det finns ett stort intresse för och behov av den kunskap som SLU har. Det finns alltså potential för utveckling av förståelsen för intressenternas behov och situation samt att också synliggöra SLU som kunskapsaktör och hur vår kunskap bidrar till samhällsutvecklingen. Att SLU:s strategi inkluderar ett fokusområde för samverkan illustrerar ledningens intentioner att utveckla vår förmåga inom detta område.

SLU:s definition av samverkan:

Samverkan är ett medel eller en process som krävs för att två eller flera parter ska uppnå ett gemensamt mål som man inte kunnat uppnå på egen hand. I samverkan är människor den främsta resursen.

Varför samverkar vi? Lärosätenas roll och uppdrag är i grunden att bidra till kunskaps- och samhällsutveckling. SLU:s verksamhetsidé är att utveckla kunskapen om de biologiska naturresurserna och människans förvaltning och hållbara nyttjande av dessa. Detta sker genom utbildning, forskning och miljöanalys i samverkan med det omgivande samhället. I regeringens regleringsbrev till SLU står att vi *ska redogöra för hur SLU:s verksamhet har bidragit till att uppfylla det av riksdagen fastlagda målet för utgiftsområde 23 Areella näringar, landsbygd och livsmedel: att insatserna ska bidra till goda förutsättningar för arbete, tillväxt och välfärd i alla delar av landet. De gröna näringarna ska vara livskraftiga och bidra till klimatomställningen och att naturresurserna används hållbart.*

SLU:s samverkan ska bidra till hållbar utveckling. En viktig del i detta är att genom samverkan mellan lärosätet och andra samhällsaktörer skapa förutsättningar för kunskapsutveckling och tillämpning av befintlig kunskap. Samverkan skapar nya sammanhang genom att individer med olika perspektiv möts i en process där frågor identifieras eller där gemensam kunskap utvecklas för att ta sig an problem och utmaningar som kan leda till nya lösningar.

Det kanske viktigaste som lärosäten gör för samhällsutveckling är att utbilda studenter som i sina yrkesroller förväntas bidra till utveckling på olika sätt. Studenterna ska få en relevant utbildning, ha med sig den senaste kunskapen och vara förberedda på att hantera de framtida förändringar som kommer ske inom deras respektive kompetensområden. En förutsättning är att SLU bedriver forskning i världsklass och har skickliga lärare som både har relevant kunskap om respektive bransch och en stark koppling till forskning. SLU har även en unik ställning i Sverige med sin omfattande miljöanalysverksamhet. Den bedrivs i stor utsträckning i samverkan med myndigheter och aktörer och ger viktiga kunskapsunderlag för olika ställningstaganden och beslut i arbetet med att nå de nationella och internationella miljö- och hållbarhetsmålen.

Hur samverkar vi? All samverkan utvecklas i dialog mellan individer. För att få till en fruktsam dialog krävs ett ömsesidigt förtroende och en utvecklad förståelse för varandras behov och situation. I samverkansprocessen samlas parterna kring något gemensamt, t.ex. ett intresse, en frågeställning eller ett mål i syfte att kunna åstadkomma något nytt utifrån de enskildas kunskaper och erfarenheter. Tillsammans utvecklar parterna en gemensam syn kring olika begrepp, en förståelse för varandras drivkrafter, och en gemensam bild av vad man vill åstadkomma.

För att skapa förutsättningar för framgångsrik samverkan vid SLU bör följande gemensamma principer beaktas i alla samverkansaktiviteter:

- Samverkan utvecklas i dialog mellan individer,
- Samverkan baseras på ömsesidigt förtroende,
- Samverkan förutsätter gemensam förståelse,
- Utveckling av väl fungerande samverkan tar tid.

Ett mål med de prioriterade åtgärderna är att förbättra och effektivisera koordineringen av SLU:s samverkansaktiviteter och därigenom bidra till en ökad tydlighet för externa aktörer. Det ska vara enkelt att ta kontakt med SLU och det ska finnas tydliga vägar inom SLU för att skapa kontakter och hänvisa externa aktörer till rätt resurser eller kompetenser inom SLU. Vår regionala närvaro i hela landet är en unik styrka som ska tas tillvara i samverkan, så att flera externa parter kan få tillgång till kompetenser som finns inom SLU oavsett verksamhetsort. Genom tydligare strukturer för SLU:s olika samverkansformer ska den kunskap som tas fram inom SLU komma till större nytta för våra samverkanspartners i synnerhet och samhället i allmänhet.

En styrka för SLU är de redan befintliga samverkansstrukturerna och den unika satsningen på samverkanslektorer som har potential att kunna utvecklas ytterligare. En stor del av SLU:s tillämpningsnära forskning bedrivs idag i samverkan med aktörer inom de gröna näringarna och möjligheten att sammankoppla grundutbildningen i denna samverkan är en delvis outnyttjad potential som SLU avser vidareutveckla. SLU:s studenter ska ha en tydlig näringslivs- eller branschkunskanedom när de tar examen och vara förberedda på samverkan på ett konkret sätt. Vi bör tillvarata medarbetarnas positiva inställning till samverkan och vilja att bidra till en hållbar utveckling och också utveckla våra starka varumärken inom samverkan. De forskare och lärare som undervisar inom tillämpningsnära ämnen ska också ges möjligheter att förkovra sig i branscutvecklingen kontinuerligt, så att samverkan får en tydlig och självklar roll i det dagliga arbetet och också värderas i meriteringssammanhang. Samverkan blir allt viktigare i samband med extern forskningsfinansiering och SLU:s medarbetare bör vara aktiva i nätverk, både akademiska nätverk och branschnätverk, och få möjlighet att delta i olika evenemang där samverkan med aktörer i relevanta branscher kan möjliggöras.

SLU kommer under de närmaste åren att arbeta med de prioriterade åtgärderna för att skapa en proaktiv och nytänkande samverkanskultur som genomsyrar SLU:s ledarskap och medarbetarskap. Samverkanskulturen ger förutsättningar för att kunna uppnå de uppsatta målen i strategin och samtliga organisatoriska enheter, chefer och medarbetare ska kunna utgå ifrån samverkansprogrammet i det egna arbetet med prioriteringar och verksamhetsplaner.

Samverkansprogram 2017-2020

Syfte med SLU:s samverkan

SLU ska genom samverkan mellan akademi och samhälle bidra till en hållbar utveckling. Genom att sammanföra vetenskapligt baserad kunskap med praktisk erfarenhet skapas nya lösningar som möjliggör hållbart nyttjande och förvaltning av de biologiska naturresurserna, inklusive värnande av människors och djurs livskvalitet och hälsa, samtidigt som SLU höjer kvaliteten på utbildning, forskning och miljöanalys.

Övergripande strategiskt mål:

SLU:s samverkan skapar samhällsnytta och uppskattas av intressenterna samtidigt som kvaliteten på vår utbildning, forskning och fortlöpande miljöanalys höjs.

Delmål:

1. SLU:s medarbetare ser samverkan som en möjlighet till utveckling av både kärnverksamheten och den egna karriären och vill bidra till samverkansarbetet.
2. SLU har organiserat effektiva interna stödfunktioner för samverkan och strukturerade arbetsformer för olika typer av samverkan med exempelvis utbildningsväsendet, näringslivet, myndigheter, media och civilsamhället.
3. SLU har valt ut en handfull intressenter inom våra verksamhetsområden för fördjupad samverkan i form av s.k. strategiska partnerskap under perioden 2017-2020.

Åtgärder i prioriterad ordning för att nå ovanstående mål

Nedan listas de prioriterade åtgärder som återfinns i SLU:s strategi 2017-2020 under fokusområde - Samverkan med omgivande samhälle. Ansvaret för de prioriterade åtgärderna åligger främst universitetsledningen och delar av den administrativa ledningen med anledning av åtgärdernas universitetsövergripande karaktär. I genomförandet av åtgärderna kommer dock både fakulteter, institutioner och universitetsadministrationen att involveras. Utifrån samverkansrådets bedömning av angelägenhetsgrad har åtgärderna här listats i prioriteringsordning. Vissa prioriterade åtgärder har också bäring på åtgärder inom övriga

fokusområden. Därför kommer genomförandet att behöva samordnas med ansvariga för respektive åtgärd.

1. Stärka meritvärdet av samverkan

Motivering: Nuvarande meriteringssystem premierar inte samverkan. För att stödja medarbetarnas vilja att engagera sig bör skicklighet i samverkan ges ökad betydelse vid både anställning och lönerevision. Denna åtgärd är kopplad till delmål 1.

Vad ska uppnås till 2020: En mall för medarbetarnas dokumentation av samverkan finns. Riktlinjer har införts för hur kvalitet i samverkan ska bedömas och värderas vid rekrytering till anställningar respektive lönerevision.

Genomförs av/beslutas av: Personalchefen samt vicerektor för samverkan

Kommentar: Förtydligade bedömningsgrunder av meritvärde vid anställning och lönerevision behövs för både samverkan, pedagogik och miljöanalys och bör därför ske i en samordnad process. Specifikt kopplar denna åtgärd till fokusområde – Medarbetare och åtgärd b) *Öka betydelsen av pedagogisk kompetens vid rekrytering av lärare.*

2. Strukturera och organisera arbetet med "strategiska partnerskap"

Motivering: Organiserad samverkan med ett begränsat antal betydelsefulla aktörer inom våra verksamhetsområden kan leda till ökad nytta för både SLU och våra partners. Avtal sluts på ledningsnivå om specifika aktiviteter under en begränsad tidsperiod, men samarbetet förväntas leda till långsiktiga ömsesidiga effekter. Denna åtgärd är kopplad till delmål 3.

Vad ska uppnås till 2020: SLU har tecknat avtal om strategiskt partnerskap, där bl.a. program för personrörlighet ingår, med fem utvalda partners.

Genomförs av/beslutas av: Rektor och vicerektor för samverkan

Kommentar: Genom organiserad samverkan med ett begränsat antal betydelsefulla aktörer inom våra verksamhetsområden kan SLU bidra till utveckling av Sveriges konkurrenskraft inom näringsliv och samhälle på ett hållbart och mer effektivt sätt. SLU har i dagsläget ett mycket stort antal partners i olika projekt och strukturer och dessa ska fortsatt utvecklas och öka i antal oberoende av de strategiska partnerskapen. Ett strategiskt partnerskap innebär att SLU:s rektor sluter avtal med VD eller motsvarande i en större organisation som har verksamhet inom områden som är relevanta för SLU:s utveckling. De organisationer som kan komma i fråga för strategiska partnerskap ska ha möjlighet att samverka inom ett flertal ämnesmässiga områden samt minst två av följande samverkansformer: personrörlighet, forskningssamarbeten, grundutbildningssamverkan, fortlöpande miljöanalys och rekrytering. Partnerskapen kommer att ledas av skickliga samverkansledare och involvera medarbetare vid flera institutioner/fakulteter.

3. Organisera effektiv intern koordinering av samverkansfunktioner

Motivering: En decentraliserad samverkansorganisation kräver koordinering och strukturer för att bli effektiv. För detta behövs en ökad kontakt mellan de organisatoriska enheter som arbetar med samverkan, t.ex. universitetsledning, verksamhetsstöd, fakulteter, centrumbildningar och institutioner. Denna åtgärd är kopplad till delmål 1 och 2.

Vad ska uppnås till 2020: Ett stabilt nätverk för informationsspridning och samordning av samverkansprocesserna finns.

Genomförs av/beslutas av: Vicerektor för samverkan samt universitetsdirektören.

Kommentar: Koordineringen av samverkansfunktioner kommer innebära att arenor eller forum för dialog mellan berörda interna parter skapas och upprätthålls. Detta kan omfatta uppdrag till redan befintliga samverkansfunktioner att utveckla dessa arenor eller forum. Samverkansrådet och fakulteternas samverkansnämnder eller motsvarande är naturliga funktioner i koordineringsarbetet. SLU:s samverkanslektorer har också en viktig roll i den interna koordineringen av samverkan och både organisatoriska enheter samt enskilda medarbetare som arbetar med samverkan bör involveras i koordineringsarbetet. Den interna koordineringen ska ha som verksamhetsmål att skapa tydlighet för de externa parterna samt möjliggöra kontakter mellan olika samverkansprojekt som kan vara relevanta för varandra. En annan viktig målsättning är att kunna erbjuda de externa parterna kompetens oavsett vilken ort de kontaktar eller var i landet de är verksamma.

4. Stödja kompetensutveckling inom samverkan

Motivering: Att kunna leda samverkan på ett professionellt sätt är avgörande för hur framgångsrikt ett samverkansprojekt blir. Denna åtgärd är kopplad till delmål 1 och 2, samt delmål 3 i fokusområde Studenter och utbildning.

Vad ska uppnås till 2020: En utbildning för framgångsrik samverkansledning finns tillgänglig för alla medarbetare vid SLU.

Genomförs av/beslutas av: Personalavdelningen.

Kommentar: I större projekt kan det behövas medarbetare som är duktiga på att både genomföra framgångsrik samverkan och att leda den.

Samverkansledare bör vara särskilt skickliga på relationsskapande, ha god förmåga att se olika parter behov och förutsättningar samt skapa förtroende mellan samtliga parter i samverkansprojekten. SLU har i dagsläget ett stort antal skickliga samverkansledare men behöver erbjuda fler av våra medarbetare möjligheten att utveckla denna kompetens.

5. Utveckla samverkansformer som är gemensamma för flera SLU-orter

Motivering: Styrkan inom SLU:s olika verksamhetsorter är en viktig resurs för framgångsrik samverkan. För att möta intressenternas alltmer komplexa behov behövs fakultetsövergripande strukturer, som fungerar som

gemensamma ingångar och koordinerar samarbeten där SLU:s forskare och studenter engageras. Denna åtgärd är kopplad till delmål 2.

Vad ska uppnås till 2020: Green Innovation Park finns vid minst två orter och har tillsammans lockat minst 50 företag inom gröna näringar att etablera sig på SLU:s campus. Studentpoolen har verksamhet vid tre orter.

Genomförs av/beslutas av: Vicerektor för samverkan samt universitetsdirektören.

Kommentar: Studentpoolen är en studentdriven organisation som bedriver kostnadsfri tvärvetenskaplig undervisning inom lantbruk och livsmedelsproduktion i samverkan med gymnasieskolor. Denna samverkansaktivitet är kopplad till fokusområde - Studenter och utbildning och åtgärd c) *Stärka färdighetsträning inom utbildningsprogrammen.*

Övriga delmål och åtgärder som påverkar eller påverkas av samverkan

SLU:s samlade kompetens och konkurrenskraft kan påverkas av hur vi arbetar med samverkan i utbildningarna, hur meritvärdet av samverkan används vid rekrytering och befordran samt om ett personrörlighetsprogram för forskare och lärare samt doktorander arbetas fram t.ex. i samarbete med utvalda strategiska partners.

Under början av strategiperioden kommer en uppföljning att genomföras av SLU:s satsning på samverkanslektorer, med stöd av externa experter. Uppdraget förväntas vara klart under våren 2017. Uppföljningen kommer utgöra grund för en fortsatt utveckling av denna satsning och kommer sannolikt även att bidra till utvecklingen av SLU:s generella samverkansarbete.

En fördjupad diskussion kring hur SLU Holding kan bidra till att utveckla SLU:s samverkan ska genomföras under 2017. Detta kan dessutom bidra till att använda SLU:s spridda geografi som en konkurrensfördel i samverkan med näringslivet.