



Akademien för Innovation, design och teknik

# SAMVERKAN MELLAN AKADEMIN OCH NÄRINGSLIVET I ESKILSTUNA KOMMUN

Kandidatuppsats inom innovationsteknik

**MARIA NABHAN (001114)**

**WILLIAM HAMILTON HARTHEY (800721)**

*Huvudområde:* Innovationsteknik

*Nivå:* G2E

*Högskolepoäng:* 12 hp

*Program:* Innovationsprogrammet

*Kursnamn:* Examenskurs i

Innovationsteknik

*Kurskod:* INO334

*Handledare:* Carina Sjödin

*Examinator:* Anette Strömberg

*Författare:* Maria Nabhan

William Hamilton Harthey

*Seminariedatum:* 2023-05-31

*Betygsdatum:* 2023-06-07

## Sammanfattning

Detta examensarbete syftar på att undersöka förutsättningarna för hur näringslivet i Eskilstuna kommun och akademien Mälardalens Universitet (MDU) kan samverka hållbart, genom ett tjänstelogiskt perspektiv. Studiens uppdragsgivare är Näringslivsavdelningen i Eskilstuna Kommun. Syftet med denna studie är att underlätta arbetet för näringslivsavdelningen för en hållbar samverkan mellan näringslivet i Eskilstuna kommun och akademien. Innovationsbidraget kommer då vara en modell som beskriver visuellt det studien resulterat i. Studiens tillvägagångssätt är en kvalitativ forskningsmetod med fallstudie som forskningsdesign. Det som har genomförts i denna studie är semistrukturerade intervjuer med olika respondenter och aktörer från akademien, kommunen och näringslivet i Eskilstuna. Genom en iterativ process har studiens skribenter jämfört relevanta teorier med data som genereras, vilket gör detta till en studie med abduktiv ansats. Metoden för att analysera studiens data användes det så kallade tematisk analys. Detta för att kunna analysera data med hjälp av teman som identifieras som koder och kategorier. I samband med studien har studien resulterat i identifieringen av problematiken i dagens samverkan, samt presenterat ett antal aspekter för att kunna möjliggöra en hållbar samverkan i Eskilstuna Kommun. Kopplat till aspekterna dessutom tagit fram en modell för att hjälpa näringslivsavdelningen att implementera ett samverkansforum som kopplar akademien till näringslivet i Eskilstuna Kommun, Sveriges yngsta universitetsstad.

Nyckelord: Innovation, Tjänstelogiskt perspektiv, Akademinära samverkan, SME-företag.

## Abstract

This bachelor's thesis aims to examine the requirements on how to get businesses in Eskilstuna and the academical institute, Mälardalens University (MDU), to allow university-industry collaboration, through a service-dominant perspective. The study's project client is the business-development department in Eskilstuna Municipality. The purpose of this study is to facilitate the work of the business-development department for sustainable collaborations between businesses in Eskilstuna and the academical institute MDU. The innovation contribution will then be a model that describes visually what the study concluded in. The study's approach is a qualitative research method with a case study as the research design. What has been carried out in this study are semi-structured interviews with various respondents from the academical institute, the municipality, and businesses in Eskilstuna. Through an iterative process, the authors of the study have compared relevant theories with the data that is generated, making this a study with an abductive approach. The method for analyzing the study's data was the so-called thematic analysis. This is to be able to analyze the data using themes that are identified as codes and categories. In connection with the study, the study has resulted in the identification of the problems in today's collaboration, as well as presenting several aspects to enable a sustainable university-industry collaboration in Eskilstuna Municipality. Connected to the aspects, the study developed a model to help the business-development department to implement a collaboration space that connects the academy and the businesses with each other in Eskilstuna Municipality, Sweden's youngest university town.

Keywords: Innovation, Service-dominant innovation, University-industry collaboration, SME-businesses.

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till följande personer som hjälpt oss möjliggöra denna studie. Ett stort tack till våra handledare Carina Sjödin och Erik Lindhult som varit till stor hjälp under hela processen. Carina som blev vår räddare i nöden. Erik som vi vill önska att krya på sig. Vår uppdragsgivare Jens Carlberg och Näringslivsavdelningen som engagerat oss under hela studieperioden och öppnat sina lokaler till oss på Energy Evolution Center. Dessutom vill vi tacka Anette Strömberg och Isabelle Malmqvist som inkluderade oss i analysering av workshopmaterial ur deras forskning. Samt alla respondenter för deltagandet och engagemanget. Tack så jättemycket!

Vi skribenter hoppas att du som läsare av denna rapport kan gynnas och inspireras av läsningen om ämnet samverkan, samt förhoppnings inse hur viktig samverkan är för utvecklingen av våra samhällen.

Eskilstuna, 7 Juni 2023

---

*Maria Nabhan & William Hamilton Harthey*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1. Studien	1
1.2. Bakgrund	1
1.2.1. Problembakgrund	1
1.2.2. Samverkan	2
1.2.3. Skribenternas intresse	2
1.2.4. Tidigare forskning	2
1.3. Syfte	3
1.4. Forskningsfråga	3
1.5. Innovationsbidrag	3
1.6. Avgränsning	3
1.7. Uppdragsgivare	4
<b>2. Metod</b>	<b>5</b>
2.1. Tillvägagångssätt	5
2.1.1. Forskningsmetod	5
2.1.2. Forskningsdesign	5
2.2. Urval av respondenter	6
2.3. Urval av litteratur	6
2.4. Analys av data	7
2.5. Operationalisering	7
2.5.1. Intervjuguide 1 – Intervjufrågor till respondenter från akademien och kommunen	7
2.5.2. Intervjuguide 2 – Intervjufrågor till respondenter från företag i Eskilstunas näringsliv	9
2.6. Forskningsetiskt förhållningssätt	9
2.7. Metodkritik	9
<b>3. Teori</b>	<b>11</b>
3.1. Tjänstelogik	11
3.1.1. Tjänsteinnovation	11
3.1.2. Tjänsteinnovationsprocess	11
3.2. Samverkan	12
3.3. Kreativitet	13
3.4. Innovationsteknik	14
<b>4. Empiri</b>	<b>15</b>
4.1. Primärdata	15
4.1.1. Semistrukturerade intervjuer – Akademi, Kommun & Region	15
4.1.2. Semistrukturerade intervjuer - Näringsliv	20
4.2. Sekundärdata	23
4.2.1. Workshopmaterial	23
<b>5. Analys</b>	<b>25</b>
5.1. Analys av data och kodning	25
5.2. Tjänstelogik	29
5.3. Samverkan	29

5.4.	<i>Kreativitet</i> .....	30
5.5.	<i>Innovationsteknik</i> .....	30
<b>6.</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>31</b>
<b>7.</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>32</b>
7.1.	<i>Resultat</i> .....	32
7.2.	<i>Förslag för vidare forskning</i> .....	33
	<b>Litteraturförteckning</b> .....	<b>34</b>
<b>8.</b>	<b>Bilagor</b> .....	<b>36</b>
8.1.	<i>Bilaga 1 - Modell</i> .....	36
8.2.	<i>Bilaga 2 – Missivbrev</i> .....	36
8.3.	<i>Bilaga 3 – Bilder från analysen av den insamlade workshopmaterialet</i> .....	37
8.4.	<i>Figur 1</i> .....	39

# 1. Inledning

*I följande avsnitt beskrivs studiens bakgrund, tidigare forskning, problembakgrund, forskningsfråga, innovationsbidrag, avgränsning, uppdragsgivare.*

## 1.1. Studien

Studien utförs i angelägenhet då samhället är i behov av samverkan mellan akademi och näringsliv. Eskilstuna kommun kräver innovation för en hållbar framtid, och därför är just samverkan en nyckelaspekt för dennes utveckling och framtid. Med en hållbar samverkan menar vi att Eskilstuna kommun är samverkanssäkrad i framtiden och inte riskerar att falla. Här gäller det dessutom social hållbarhet såväl som ekonomisk hållbarhet (Lozano, 2008). Genom tjänstelogiska perspektivet ska denna studie studera om detta är möjligt, eftersom det betyder att skifta fokuset från processen till värdeskapandet som samverkan genererar.

## 1.2. Bakgrund

Studiens uppdragsgivare har länge tillsammans med Mälardalens Universitet haft en strävan efter att skapa ett så kallat "Akademiråd" i Eskilstuna, Sveriges yngsta universitetsstad. Där öppen samverkan ska kunna ske mellan näringslivet och akademien. Detta ska då gynna Eskilstunas näringsliv lika mycket som det ska gynna akademien och dess studenter och forskare. Samverkan ska möjliggöra för företag att bli mer innovativa och studenter ska kunna få en fot in till arbetslivet, detta genom deras kunskapsutbyte (Wainikka, 2021).

I dagens samhälle har begreppet samverkan blivit alltmer bekant, både nationellt och internationellt. Behovet av etablerade samverkansprocesser mellan näringsliv och akademiska institut har ökat drastiskt det senaste decenniet. Detta när man har kunnat säkerställa innovationsekosystemens effektivitet för alla inblandade i processen (Rajalo & Vadi, 2017). Näringslivet i Eskilstuna Kommun består av många SME-företag som enligt Apa et al. (2020) har bevisats bli alltmer innovativa vid implementering av samverkan med akademien.

På Mälardalens Universitet får olika program olika erfarenhet med begreppet samverkan. Studenter inom innovationsprogrammet får ta del av världens första samverkanssäkrade utbildning. Medan andra studenter inte hört talats om begreppet samverkan genom deras utbildningar. Enligt Högskolelagen (1992:1434) är det en obligation för samtliga högskolor och universitet att det ska ingå att samverka, detta för att det ska ske ömsesidig utbyte av kunskap och kompetens och därmed kunna gynna inblandade parter.

### 1.2.1. Problembakgrund

Eskilstuna kommuns näringslivsavdelning har genom åren arbetat med samverkan aktivt mellan privata sektorns företag och akademien som i denna kontext är Mälardalens Universitet. Många olika processer har implementerats och vissa är ännu i gång. Men med potentialen vi har i Eskilstuna som Sveriges yngsta universitetsstad vill näringslivsenheten möjliggöra för bredare samverkan mellan akademien och näringslivet genom skapandet av ett så kallat "Akademiråd". Näringslivsenheten har de senaste åren bevitnat ett ökat behov av samverkan hos SME-företagen i Eskilstuna Kommun. Idag når inte näringslivsenheten ut med den information angående potentialen samverkan kan ha på ett företag i den bredd som de bör i en universitetsstad som Eskilstuna. Vid implementeringen av ett samverkansråd krävs det för alla parter som är involverade att arbeta och sträva efter bästa möjliga utbyte och resultat. Idag ges lärare på MDU allt för mycket ansvar för att öka samverkan i sina kursen,

dock inga extra resurser inlagda för just samverkansarbeten. Dessutom får de studenter, som har lärare som aktivt arbetar med samverkan, den världen introducerad till dem genom sin utbildning. Samverkan möjliggör för studenter att erhålla ett bredare nätverk och dessutom en väg in till arbetslivet efter examen när man skapat kontakter med eventuella framtida arbetsgivare. Å andra sidan finns det en stor del av studenter på MDU som aldrig fått samverka i sina utbildningar och inte ens känner de till begreppet samverkan, vilket är problematiskt. Sedan finns perspektivet från företagarnas sida där många av SME-företagen erhåller en okunskap om hjälpen som man kan få med sina vardagliga utmaningar genom akademien och dess kompetensflora (Wainikka, 2021) & (Jonsson & Waltersson, 2010).

### ***1.2.2. Samverkan***

Samverkan kunde man tidigt identifiera som en välbehövlig process för utvecklingen av samhällen i stort. Statsvetaren Kooiman (1993) definierade samverkan som "ett samarbete mellan olika aktörer som är självständiga i sina syften, men som delar sina resurser för att uppnå en gemensam målsättning". Enligt Kooiman (1993) innebär samverkan ömsesidig beroendeställning hos alla aktörer som är inblandade, samt att man har en målsättning som är gemensam, transparent och konkret. Samverkan kan genom Kooiman (1993:4) beskrivas som en viktig process där syftet för strategin är att kunna hantera mångfacetterade problem och utmaningar i organisationer samt samhället i stort. Detta genom omfattad samordning mellan olika aktörer som erhåller olika kompetenser och perspektiv. Enligt Kooiman (1993:4) definieras samverkan som ett samarbete mellan ett antal aktörer som gemensamt arbetar för att uppnå ett mål genom att dela på deras kunskap och resurser. Samverkan enligt Tidd & Bessant (2021) påstås ha många positiva effekter för organisationer. Ett av skälen är att det hjälper med reducering av kostnader och risker för teknologiskt och vanlig utveckling samt inträde på marknader. Ett annat skäl är att samverkan hjälper med att minska tiden för utvecklingsarbeten av nya produkter och tjänster samt kommersialiseringen av de. Sista skälet som beskrivs är att samverkan bidrar till lärande hos alla delaktiga i ett samverkansprojekt. Vidare påstås det att samverkan mellan forskningsinstitut och företag bidrar till nya perspektiv, ny teknik samt nya produkter och tjänster. Detta genom att företag och akademier delar med sig av kunskap och resurser kan detta bidra med att bägge parter löser problem och tillsammans utvecklar nya innovationer (Tidd & Bessant, 2021).

### ***1.2.3. Skribenternas intresse***

Intresset för denna studies ämne har skribenterna fått uppmärksammat genom den studietid de erhållit på Mälardalens Universitet. Där de bland annat studerat många kurser i samband med samverkansprojekt och också genom dessa kurser lär sig mer ingående om samverkan och dess potential. Skribenterna har dessutom den erfarenheten av att komma från praktiken innan våra studier, vilket hjälpt med att ha företagets och akademins perspektiv i denna studie som förförståelse till ämnet. Samt är skribenterna mycket intresserade i Eskilstunas utveckling och ser på ett "akademiråd" som en rejäl hjälp till att lyfta samhället och göra det mer hållbart och innovativt.

### ***1.2.4. Tidigare forskning***

Det har utförts många tidigare studier som både varit omfattande samt mycket forskning som har studerat samverkan mellan näringsliv och akademier. Processer har länge hållit på och implementerats av olika slag. Dock inte än en etablerad process som har gynnat både offentliga sektorn, akademien samt näringslivet.



Ett exempel på en tidigare studie kopplat till samverkan mellan akademi och näringsliv, med inriktning på SME-företag, är skriven av Apa et al. (2020). I studien analyserades effekten av samverkansprojekt mellan ett urval på 179 stycken SME-företag och universitet i Veneto, Italien. Staden beskrivs vara innovativ i grunden, dock utan akademisk bakgrund. Dessutom är inte SME-företag inblandade i innovationsfrågor kopplat till samverkansprojekt, och anses inte de varit erkända tidigare. Studien fokuserade på två aspekter. Den första är hur många olika sätt samverkansprojekt kan se ut på, exempelvis formella och informella samverkansprojekt, beroende på inblandade aktörer. Den andra är hur pass bra "absorptive capacity" SME-företagen har för att ens kunna börja med samverkansprojekt. Det studien resulterade i var då att samverkansforum mellan universitet och näringsliv har en positiv påverkan på SME-företags innovationsprestanda (Apa et al., 2020). En annan studie som är skriven av Rybnicek & Königgruber (2018), där syftet är att komma upp med vad det är för aspekter som tillåter samverkan att lyckas mellan akademi och näringsliv. Resultatet som studien tillförde var en modell på de olika aspekterna som sammansätter en samverkansprocess och det som krävs för det att lyckas. De fyra huvudaspekter som presenterades var flexibilitet, ärlighet, transparens och medvetenhet. Flexibiliteten beskrivs ur faktorer som att avsätta behövande resurser, erhålla struktur, viljan att förändra och förbättra, samt att släppa kontrollen. Ärligheten beskrivs ur faktorer som att kunna kommunicera, engagemang, förtroende, förväntningar, samt hantering av konflikter. Transparensen beskrivs ur faktorer som objektivitet, kunskapsöverföringen samt teknologiöverföringen. Medvetenheten beskrivs ur faktorer som klimat, immateriella rättigheter, kontrakt, samt det geografiska avståndet (Rybnicek & Königgruber, 2018).

### **1.3. Syfte**

Syftet med denna studie är att öka förutsättningarna för näringslivsavdelningen för en hållbar samverkan mellan näringslivet i Eskilstuna kommun och akademien, alltså Mälardalens Universitet med hjälp av det tjänstelogiska perspektivet.

### **1.4. Forskningsfråga**

**Hur kan hållbar samverkan möjliggöras i Eskilstuna Kommun mellan näringslivet och akademien MDU och därmed bidra till värdeskapandeprocesser i samhället?**

### **1.5. Innovationsbidrag**

Innovationsbidraget för denna forskningsstudie är genererandet av en modell som beskriver problematiseringen i dagens samverkan och som föreslår vidare åtgärder som näringslivsavdelningen ska realisera i samband med en framtida process. Kunskapsbidraget är att studiens skribenter genererar kunskapen om utmaningarna och implementeringen av ett så kallat "akademiråd" ur ett tjänstelogiskt perspektiv.

### **1.6. Avgränsning**

Denna studie är avgränsad till att undersöka samverkan mellan Mälardalens Universitet och Eskilstuna kommuns näringsliv. Detta innebär att studien endast avser studera på kommunal nivå i koppling till ämnet. En av intervjuerna utförts med en medarbetare från Region Sörmland, dock var detta för att bidra till ytterligare ett perspektiv som en informant. Men det har inte inneburit att studien gått utanför avgränsningen och har ändå förhållit sig till den kommunala samverkan. Dessutom avgränsas studien från att samla data från studenterna på MDU och deras erfarenheter och perspektiv inom ämnet samverkan.

## **1.7. Uppdragsgivare**

Studiens uppdragsgivare är Eskilstuna Kommuns näringslivsavdelning och de har många års erfarenhet av samverkan och har ett stort intresse för ämnet som denna studie handlar om. Näringslivsavdelningen är en mycket engagerad verksamhet inom Eskilstuna kommun som dagligen arbetar med att främja företagen och förbättra samt utveckla dess verksamheter för att kunna öka tillväxt och bidra till innovation.

## 2. Metod

*I följande avsnitt beskrivs studiens tillvägagångssätt, urval av respondenter, urval av litteratur, analys av data, operationalisering, forskningsetiska förhållningssätt, behov av samproduktion och metodkritik.*

### 2.1. Tillvägagångssätt

#### 2.1.1. Forskningsmetod

Denna studies forskningsmetod är ett kvalitativt tillvägagångssätt. Den kvalitativa forskningsmetoden grundar sig i att begripa och analysera icke-numeriska data om sociala fenomen. Fokuset ligger alltså på individers uppfattningar, upplevelser, beteenden och sociala interaktioner i deras kontexter. Detta utförs genom olika metoder för att samla in data såsom observationer, intervjuer, fältanteckningar, dokumentanalyser och deltagande observationer med mera. Principiellt syftar kvalitativ forskning också på att forskaren är närvarande i forskningsprocessen och har en aktiv roll i datainsamlingen. Detta genom att ställa öppna frågor samt lyssna på deltagarnas berättelser och sedan tolka deras svar. Vid analysen och tolkningen av insamlade data kan forskaren sedan identifiera teman, mönster och relationer. Vilket i sin tur leder till en djupare förståelse av fenomenet som undersöks (Merriam & Tisdell, 2016). Denna studie var just kvalitativa forskningsangreppssättet det lämpligaste för att kunna förstå komplexiteten i det utvalda forskningsområdet och erhålla en djup förståelse. Studiens data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna infördes mestadels i fysisk form, men också i digital form, beroende på respondenternas geografiska placering vid intervjutillfället. Dessutom deltog studiens skribenter i en analysering av workshopmaterial kopplat till en forskningsstudie med samma inriktning som denna, detta har använts som sekundärdata för studien. En abduktiv ansats är vad som tillämpats i denna studie. Den abduktiva ansatsen introducerades av filosofen Charles S. Peirce, och är en resonemangsform som används hos fall vid ovisshet när en forskare behöver förstå eller förklara något. Ansatsen som tillämpats har inneburit en iterativ process där studiens skribenter haft engagerade dialoger och byggt en förståelse som sedan kunnat hjälpa i att konstant reflektera över insamlade data kopplat till studiens teorier och förbättra kvaliteten och validiteten i intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2014). Dessutom har studiens skribenter i samband med den iterativa processen haft återkoppling från respondenterna ifall det finns något som missuppfattats eller behöver revideras.

Studios skribenter har dessutom deltagit i analyseringen av workshopmaterial från en redan utförd workshop av forskaren Anette Strömberg och mastersstudenten Isabelle Malmqvist. Workshopen bestod av de ledande aktörerna kopplat till samverkan inom offentlig sektor i Södermanland. Ledningsgrupper från Eskilstuna Kommun och Region Sörmland samt andra aktörer deltog såsom MDU, Idélabb och Samhällskontraktet. Workshopen gick ut på att deltagarna skulle visualisera dagens samverkanssystem. Genom att svara på ett antal rubriker utifrån deras egen erfarenhet av ämnet, kunde workshopsresultaten utformas med ett mycket brett perspektiv från många synvinklar. Under empiriavsnittet "sekundärdata" kommer workshopsmaterialet att presenteras (*se bilaga 3*).

#### 2.1.2. Forskningsdesign

Den vetenskapliga forskningsdesignen som tillämpats i denna studie är fallstudiedesign. Enligt Yin (2007) möjliggör fallstudier för forskare att erhålla en djupgående förståelse för ett specifikt fall inom dess naturliga kontext. Dessutom ger fallstudier maximal variation och representation för det valda fallet vilket då ökar överförbarheten av vad studien genererar för resultat. Vidare betonar Yin (2007)

hur fallstudier genererade data bör analyseras och tolkas på ett transparent och systematiskt sätt. Detta genom att identifiera mönster och teman som data kan kopplas samman med teori och bidra till en uppfattning. Därför har studiens skribenter valt att tillämpa just denna forskningsdesign, då studien handlar om en fråga i en specifik kontext, vilket i detta fall är samverkan i Eskilstuna kommun.

## 2.2. Urval av respondenter

Studien har genomfört sex semistrukturerade intervjuer där sex respondenter valts ut ur ett målstyrt urval från akademien och från kommunen. Detta på grund av att studiens skribenter medvetet valt respondenterna baserat på befattningen och erfarenheten som respondenterna erhåller kopplat till studiens forskningsfråga och syfte. Detta tillåter att studien får en mer djupgående och detaljerad information, samt ge rikliga data. Dessutom möjliggör ett målstyrt urval strategiskt val av respondenter som är mest relevanta för forskningsfrågan (Bryman, 2018).

Studien har också genomfört sju korta semistrukturerade intervjuer via telefonsamtal och mejl, där respondenter valts ut ur ett målstyrt- och ett bekvämlighetsurval. Här ville studiens skribenter få näringslivet i Eskilstunas perspektiv, och därför begränsades urvalet genom att välja ut små och medelstora företag från näringslivet inom Eskilstuna kommun vilket gjorde urvalet av respondenter delvis målstyrt. Alltså för att få en uppfattning om hur stor samverkan sker mellan näringslivet och akademien från näringslivets perspektiv. Sedan var det ett antal respondenter som inte ville delta i studien och därför blev det sedan ett bekvämlighetsurval, då de företag som valdes var baserat på tillgänglighet och bekvämlighet. Denna urvalsmetod tillät datainsamlingen att ske tidseffektivt och mycket praktiskt (Bryman, 2018).

Genom att välja respondenter ur akademien, kommunen och näringslivet inkluderade studien alla inblandade aktörer som behövs för att kunna få en så bred och rättvis bild av studiens ämne som möjligt. Detta tillåter studien att erhålla en bra grund för data som genereras och sedan kunna besvara forskningsfrågan.

## 2.3. Urval av litteratur

I denna studie har urvalet av litteratur skett beroende på användningsområdet av vald litteratur. I utförandet av metoden och förståelse för forskningsdesignen har en antal metodlitteratur använts, exempelvis som Bryman (2018), Kvale & Brinkmann (2014), Yin (2007) och Merriam & Tisdell (2016). Dessa böcker har hjälpt skribenterna att få en djupare förståelse om vald metod för studien och också ett ramverk för studiens tillvägagångssätt.

I utförandet av teoribildningen för denna studie använde skribenterna sig av sökord för att identifiera lämplig litteratur som genererar rätt teoribildning för studiens ändamål. Vetenskapliga artiklar hittades genom databaserna Primo, Scopus och Google Scholar. Litteraturen som använts inom samverkansteorin är Danermark (2004), Danermark (2000), Nilsson (1993:31), Tidd & Bessant (2021) och Kooiman (1993:4). Litteraturen som använts inom tjänstelogiksteorin är Kristensson et al. (2014). Litteraturen som använts inom kreativitetsteorin är Goller & Bessant (2017). Litteraturen som använts inom innovationsteorin är Tidd & Bessant (2021) och Oslomanualen (2018). Sökprocessen har sett olika ut, men för det mesta har det begränsats till vetenskapliga artiklar som är peer-reviewed.

Sökorden som studien använt sig av för att generera teoribildningen har varit följande:

- Tjänstelogiskt perspektiv
- Service-dominant innovation
- Samverkan
- University-industry collaboration
- SME-företag

## 2.4. Analys av data

I denna studie tillämpas tematisk analys för analysen av insamlade data. Tematisk analys beskrivs enligt Bryman (2018) som en systematisk och flexibel metod för att identifiera, analysera och rapportera teman och mönster i data som genereras från kvalitativa studier. Analysmetoden ger studiens skribenter en djupgående förståelse för de teman som framstår genom analysen, som antingen i vissa fall kan vara uppenbara eller dold i innehållet från datamaterialet Bryman (2018). Det är därför studiens skribenter just valt tematisk analys. Genom att rada upp data som studien kommer att generera och sedan tematisera det, kommer det bli tydligare för skribenterna och då koppla data till teori och få insikter om forskningsfrågan. Processen har sett ut på så sätt att i samband med analysen av workshopmaterialet, kom vi och forskarna av den studien på teman och kategorier för den insamlade data, och de satte sedan grund för denna studies tematiska analys. Intervjuerna som genomförts i studien har spelats in eller dokumenterats med samtycke från alla deltagande respondenter. Sedan har studiens skribenter genomfört bearbetade transkriberingar av den insamlade data, för att kunna bearbeta och analysera de. Kodning av data tillämpades i studiens empiriska del genom en matris som innehåller intervjufrågorna och data som genererades vid varje fråga i form av citat ur de bearbetade transkriberingarna, på så sätt har sällningen av empirin skett (Braun & Clarke, 2008).

## 2.5. Operationalisering

I denna studie har det tillämpats två olika intervjuguider för de semistrukturerade intervjuerna beroende på respondenternas bakgrund. Ifall respondenterna kommer från akademiska institutet MDU, eller kommunala verksamheten i Eskilstuna tillhör de intervjuguide 1, samt informanten från Region Sörmland. Respondenterna som kommer från företagen från näringslivet i Eskilstuna tillhör intervjuguide 2.

Det som undersökts är en rad antal aspekter såsom exempelvis feedbackprocesser, som varit aktuellt för denna studie då vi behövde få en uppfattning om processer kan utvärderas och sedan utvecklas eller om det bara är rutinarbeten utan vidare implementeringar av förbättringsarbeten, vilket är en aktuell aspekt i det tjänstelogiska perspektivet.

Nedan visas de två tabellerna som är intervjuguide 1 och 2 och vad varje fråga syftar till att undersöka.

### 2.5.1. Intervjuguide 1 – Intervjufrågor till respondenter från akademien och kommunen

Fråga	Teorikoppling	Vad undersöks?
1) Vem är du och vad är din roll på MDU / Näringslivsenheten /Näringslivsavdelningen/ Region Sörmland?	Bakgrundsfakta (Bryman, 2018)	Respondenternas bakgrundsfakta som ger insikt om deras perspektiv.
2) Vad är din syn och vad är din erfarenhet med samverkan mellan akademien och näringslivet?	Bakgrundsfakta (Bryman, 2018) & (Tidd & Bessant, 2021)	Respondenternas bakgrundsfakta som ger insikt om deras perspektiv.

3) I så fall vad har du känt varit problematisk i sådana processer / forum?	Involvera (Kristensson et al., 2014)	Skapa förståelse om feedbackprocesser finns.
4) Vad är innovation för dig?	Bakgrundsfakta (Bryman, 2018) & (Tidd & Bessant, 2021)	Skapa förståelse om respondenternas värdegrund och perspektiv.
5) Vad gynnar Akademin / Kommunen (er enhet, näringslivsavdelningen) om det skulle ske ökad samverkan med akademien?	Fokusera (Kristensson et al., 2014)	Värdeskapande, Målet.
6) Anser du att små, medelstora (SME) företagskunder har uttryckt ett behov av intresse av samverkan med akademien?	Involvera (Kristensson et al., 2014)	Skapa förståelse om feedbackprocesser finns och om vilka perspektiv som tas till hänsyn.
7) Hur involverade är MDU (era företag) när det kommer till beslutstagande och implementering av nya processer och/eller lösningar kopplade till dem? Finns det några svårigheter när nya idéer läggs fram? Exempelvis förbättringsförslag på annonsportalen eller öppenhet för ett nytt bättre forum.	Involvera (Kristensson et al., 2014)  Capture (Tidd & Bessant, 2021), (Det innovativa Sverige 2, innovationsstark)	Capture, Återkoppling där mätning av värde kan eller borde göras.
8) Hur arbetar ni med spridning/marknadsför av annonsportalen (sidan) bland företagen? (enbart MDU)	Involvera, Lära & Pröva (Kristensson et al., 2014)	Frågan togs fram för sista intervju kopplad till värdeskapande av MDUs annonsportalsidan.

### 2.5.2. Intervjuguide 2 – Intervjufrågor till respondenter från företag i Eskilstunas näringsliv

Fråga	Teorikoppling	Vad undersöks?
1) Vad är samverkan för er?	Bakgrundsfakta (Danermark, 2000), (Danermark, 2004)	Kunskapen och uppfattning.
2) Hur samverkar ni?	Process (Danermark, 2000), (Danermark, 2004)	Vad som sker i praktiken.
3) Samverkar ni med akademien (MDU) på något vis?	Process (Danermark, 2000), (Danermark, 2004)	Kontakten med närliggande akademiskt institut.
4) Vid nej, slut. Vid ja, hur kommer ni i kontakt med MDU?	Kommunikation (Danermark, 2000), (Danermark, 2004)	Kännedom om kommunikationen/vägen in.
5) Har du hört talas om annonsportalen?	Capture (Tidd & Bessant, 2021)	Kännedom av nuvarande tekniska lösningen som väg in till akademien.

## 2.6. Forskningsetiskt förhållningssätt

Det är viktigt med att forskare förhåller sig till etik i sin forskning (Merriam och Tisdell, 2015). I denna studie har etiska överväganden tillämpats i form av Vetenskapsrådets (2002) fyra forskningsetiska principer. Den första principen är informationskravet och har i denna studie uppfyllts genom att informera samtliga deltagande respondenter i studien muntligt om studiens syfte, samt om moment som kommer ingå i forskningen och vad de innebär. Den andra principen är samtyckeskravet och har i denna studie uppfyllts genom att muntligt informera alla involverade respondenter om att deltagandet i studien är fullt frivilligt och att de har rätt att avbryta sitt deltagande när de vill under hela perioden, och då få deras samtycke för detta genom ett godkännande. Den tredje principen är konfidentialitetskravet och har i denna studie uppfyllts genom att informera att deltagandet i studien kommer att behandlas med högsta möjliga konfidentialitet. Den fjärde principen är nyttjandekravet och har i denna studie uppfyllts genom att informera respondenterna om att data som genereras inom studien kommer bara användas inom ramarna för studien (Vetenskapsrådet, 2002). Studien har dessutom förhållit sig till lag SFS 2003:460 av Vetenskapsrådet (2017) där studien avser att skydda involverade människor och respektera människovärdet i forskningsstudier. Studien har sammanfattningsvis förhållit sig till forskningsetiska principer och skribenterna har kunnat lova studiens deltagare sekretess, tystnadsplikt, konfidentialitet och integritet (Vetenskapsrådet, 2017).

## 2.7. Metodkritik

I denna studie har det tillämpats aspekter som delvis kunde gjorts annorlunda och också kan innebära brister för studien och dennes resultat. Studiens tillvägagångssätt för insamlingen av data är semistrukturerade intervjuer, vilket i sin tur kan bidra till begränsad generaliserbarhet då studien avser att undersöka en del av populationen vilket tillför risk för urvalsbias då respondenterna inte representerar hela målpopulationen. Detta kan då resultera i bristande överförbarhet för studien då datainsamlingen är begränsad till en del av populationen vilket inte är tillräckligt representativa om man skulle applicera forskningsresultaten i annan kontext.

Eftersom studien har fallstudie som forskningsdesign kan detta bidra till att det är svårare att uppnå objektivitet och repeterbarhet då resultaten kan anses vara pålitliga inom ramarna för kontexten som studien genomfördes i. Detta kan då vara bristande för studiens trovärdighet.

Det skribenterna borde gjort annorlunda i denna studie var att i god tid samla tillräckliga data för att kunna ha en grund för studien som täcker en bredare del av populationen, exempelvis som studenternas perspektiv. Dessutom arbetat intensivare med att kunna få in andra kommuners tillvägagångssätt och perspektiv. Vilket skulle bidra till mer perspektiv för studiens ändamål.



## 3. Teori

*I följande avsnitt beskrivs studiens teoretiska referensram samt definitioner och centrala begrepp i rapporten.*

### 3.1. Tjänstelogik

Den tjänstedominanta logiken förklaras av Vargo och Lusch (2016) som att behovet att äga produkter är utgången i dagens samhälle. Utan istället kunna komma åt tjänster och produkter vid behov utan ägandeskapet. Alltså ligger fokuset i det tjänstelogiska perspektivet i att värde skapas vid användning av en sak, alltså dennes upplevelse eller resultat (Vargo & Lusch, 2016).

#### 3.1.1. Tjänsteinnovation

Tjänstelogiken handlar om att lära och skapa tillsammans med användare och andra intressenter. Tjänstelogiskt perspektiv innebär skapandet av värdeskapande processer i samband med att konstant tillgodose användarens behov. Men först krävs identifieringen av behovet för att sedan kunna tillgodose det. För att detta ska vara möjligt krävs det att man ser in på användarens vardag och i deras kontext för att sedan kunna bygga nya värdeskapande system. Inom tjänstelogiken riktas fokuset inte på innovation som tekniska produkter som lösningar, utan att utveckla resurserna man redan har genom att undersöka grundproblemet och sedan utveckla det till att skapa värde och att det förblir hållbart (Kristensson et al., 2014). Kristensson et al. (2014) refererar till ett exempel av Kotler (1977) där konsumenter som vill köpa en tvättmaskin egentligen inte vill ha en fyrkantig box, utan rena kläder. Därför menar skribenten att fokuset ska ligga på värdet som innovationen utger. Alltså ligger värdet i tjänsten och inte varan. Vidare beskriver författarna hur värdeskapande processer tillkommer genom tjänster, som är direkta eller indirekta, och att man som konsument kan börja i att vilja spendera mer tid i naturen till att plötsligt vilja köpa nya gympaskor. Detta beskriver författarna som tillämpningen av tjänstelogiken. Alltså skapas inte värdet hos konsumenten genom att bara köpa skorna, utan att sedan kunna spendera tiden i naturen med dessa skor som en förutsättning till värdet som det förutser till konsumenten. Utifrån företagets perspektiv krävs det ett erhålla en öppen bild om att tjänstelogiken innebär att interaktion, aktiviteter samt förståelsen av hur resurser kan användas, i sin tur leder till värdeskapande för kunden (Grönroos & Voima, 2013)

Utvecklingen av en värdeskapande process utifrån ett tjänstelogiskt perspektiv har flera aspekter som underlättar och ger det eftersträvade resultatet. En aspekt som beskrivs är kommunikation.

Kommunikation som fenomen anses enligt författarna vara mångfacetterat och komplext. För att utveckling ska ske bör effektiv kommunikation ske mellan alla inblandade parter i en process. Dock krävs det att kommunikationen sker transparent och utan utövningen av några maktförhållanden och för att det ska bli en effektiv kommunikation. Det krävs frekventa möten för att kunna underhålla ett utvecklingsarbete och få bästa möjliga resultat. Dessutom behöver kommunikationen ske i alla inblandade parter kontexter, för att kunna identifiera en helhetsbild samt lyckas med tjänstelogiska innovationer (Kristensson et al., 2014).

#### 3.1.2. Tjänsteinnovationsprocess

Kristensson et al. (2014) har genom sin forskning tagit fram en modell som beskriver hur en tjänsteinnovationsprocess ser ut, men betonar dock att i praktiken behöver den inte vara lika strikt. Modellen baseras på de tre huvudstegen *fokus*, *förstå* och *bygga* (Se figur 1).

- Första steget som är *fokusera* handlar om att generera ett mål för värdeskapande processen.

- Andra steget som är *involvera*, under huvudsteget *förstå*, handlar om att lära sig om och av användarna i deras kontext.
- Tredje steget som är *lära*, under huvudsteget *förstå*, handlar om att dels syntetisera och att experimentera.
- Fjärde steget som är *orkestrera*, under huvudsteget *bygga*, handlar om att identifiera hur pass implementerbart den nya processen är i företaget. Exempelvis se över hur applicerbar den nya processen är med företagets strategi, kultur och nätverk.
- Femte steget som är *pröva*, under huvudsteget *bygga*, handlar om att designa det nya konceptet så det passar bra i användarens kontext.
- Sjätte steget som är *standardisera*, under huvudsteget *bygga*, handlar om lanseringen av den nya tjänsten. Där fokuset ska ligga på att testa sig fram till den bästa versionen av tjänsten för att sedan kunna standardisera den just för den valda kontexten. Sedan kan den genom praktiken testas och ändras kopplat till olika användare eller olika kontexter, vilket skapar uniktet.

### 3.2. Samverkan

Samverkan beskrivs enligt Danermark (2004) som en föränderlig och initiativrik process. I samband med processen ska individer och grupper interagera med varandra genom kommunikation, för att det ska resultera i utbyte av information och delning av kunskap. Samverkan kan ske inom arbetslivet, akademiska institut och/eller i samhället i stort. Utgångspunkten för samverkan är att kunna lösa gemensamma mål på olika problem beroende på vilken kontext. Genom samverkan lär man sig nya saker och delar sin kunskap och erfarenhet med andra. Dessutom utvecklas verksamheter med hjälp av samverkansprocesser. Danermark (2000) förklarar hur viktigt det är med samverkan dels för det bygger respekt och ömsesidighet för alla parter perspektiv och kompetenser. Men sedan betonar skribenten att det krävs av alla inblandade att vara beredda att vara lyhörda och transparenta, dessutom vara villiga att kommunicera deras kunskap och erfarenheter vidare. Genom att förena olika människors kunskaper och perspektiv leder det till nya förbättrade lösningar, detta bättre än att arbeta själv och bara ha sitt eget perspektiv. Vilket då kan hindra förändring. (Danermark, 2000). Att samverkan sker på ett jämlikt sätt är en viktig aspekt som Danermark (2000) betonar. Med detta menar skribenten att maktförhållanden och hierarkiska strukturer inte ska stå i vägen för samverkan. Det kan ske genom att inte erhålla öppen kommunikation eller inte inkludera alla nödvändiga parter, som kan hindra samverkansprocessen att uppnå ett bredare perspektiv och för att det förblir hållbart Danermark (2000).

Komplexiteten i olika företagsproblem kan orsaka svårigheter för att företagen själva ska kunna lösa en del eller hela problemet själva. Det är i en sådan process viktigt att när ett företag identifierat en utmaning kunna vända sig och samverka med andra företag som man kan komma på har samma utmaning och vill uppnå samma mål. När man är överens mellan företagen om ett gemensamt mål samt tillvägagångssättet för processen avgörs därmed effektiviteten (Nilsson, 1993:31).

Enligt Danermark (2000) kan det lätt ske konflikter i samverkansprojekt. För att kunna hantera uppkomsten av konflikter bör hårt arbete ligga på att reflektera konstant i processen. Reflektion är en nödvändig aspekt när det kommer till samverkan, då det bidrar till en djupare förståelse för grundproblemen och kan konstant förbättra sig inom alla processens steg. Konflikter som att intressen splittras mellan aktörerna och dess kunskapsområden, orsakas mestadels av maktskillnader mellan aktörerna. Makt, status och legitimitet och dess olika grad kan vara till grund för de flesta konflikter kopplat till samverkansprojekt. Vidare förklarar skribenten att det man vill åstadkomma med samverkan är att erhålla en förståelse av varandras perspektiv och sedan kunna kommunicera kring

dem, inte att "segra" eller att vara helt ense. Dessutom är samverkan till för att man ska utvecklas och avancera (Danermark, 2000).

En viktig aspekt för att samverkansprojekt är en närvarande och delaktig ledning. Danermark (2000) refererar till det så kallade kompetensargumentet, där ledningsgruppen ger ansvaret till projektgruppen och kunskapen de besitter för att dra sig undan ansvaret och låta gruppen sköta arbetet som de är utsedda till. Tidsbrist och gedigen okunskap om ämnet samverkan kan vara exempel på anledningar till en bristande ledning. Det krävs av ledningen att vara aktiva genom hela processen, för att kunna hantera frågor på ledningsnivå och kunna förhålla en bra samverkansprocess (Danermark, 2000). Såsom det finns fördelar och positivitet med samverkan, finns det också vissa negativa aspekter med samverkan. Danermark (2000) förklarar en del av dessa aspekter. Hos vissa kan samverkan till och med väcka olust, negativitet och negativa förväntningar. Oro kan också vara något som vissa känner när de tänker på samverkan, då det kan ses som en lång förändringsprocess med ibland okänt resultat. Vidare påstår författaren hur många kan känna sig vilsna inför uppgiften att samverka, detta oftast på grund av att ledningens roll nästan är obefintlig. Som tidigare beskrivet bör ledningen vara aktiv under hela samverkansprocessen. En annan aspekt kan vara att beroende på vilket perspektiv det ses från kan samverkan uppfattas olika. De som tagit beslutet inom ett företag för att samverka kan ha en positiv inställning då de förmodligen vet vad det innebär. Men de som erhåller en okunskap om ämnet samverkan och hur processen kommer att ske i deras kontext, samt deras roll i det, har också då en negativ inställning. Organisationer som är politiskt styrda, som exempelvis inom offentliga sektorn, kan också ha en påverkan på samverkan. Då vissa är mer styrda än andra. Här kan problemet uppstå att maktpositioner används i frågor där det inte är lämpligt för maktpositionen att bestämma. Men detta kan lösas med hjälp av att tydliggöra lagar och regler från starten av samverkansprocessen (Danermark, 2000).

### 3.3. Kreativitet

Goller och Bessants (2017) teori om kreativitet kopplas mycket samman till implementeringen av samverkansforum, så kallat co-creation communities. Plattformar där det är tillåtet för individer och organisationer att gå samman för att gemensamt skapa och utveckla nya produkter, tjänster eller lösningar. Dessa co-creation communities kännetecknas av viktiga aspekter som aktivt deltagande, delad kunskap och öppna innovationsprocesser, samt de som listas nedan;

1. Samverkansnätverk: Samverkansforum och dess grund bygger på nätverk mellan individer och organisationer som delar ett gemensamt intresse av att skapa och utveckla nya idéer. Dessa nätverk kan bildas online eller offline och involverar ofta olika deltagare som kunder, användare, leverantörer, forskare och andra aktörer.
2. Aktiv deltagande: Samverkansforum kräver aktivt deltagande och engagemang från de inblandade parter. Individer uppmuntras att bidra med sin kunskap, expertis och idéer till samhället, vilket främjar en känsla av delat ägande och kollektivt ansvar.
3. Delad kunskap: Samverkansforum förlitar sig på sina medlemmars kollektiva intelligens och expertis. Deltagarna delar med sig av sina kunskaper, insikter och erfarenheter och skapar resurser som kan utnyttjas för att generera innovativa lösningar och samskapa värde.
4. Öppna innovationsprocesser: Samverkansforum engagerar öppna innovationsprinciper, som innebär att dela och integrera externa idéer och input i innovationsprocessen. Samverkansforum ger en plattform för externa intressenter att samarbeta med interna aktörer, bryter ned traditionella gränser och möjliggör utbyte av idéer och perspektiv.
5. Samskapande: Huvudsyftet med samverkansforum är att samskapa nya produkter, tjänster eller lösningar. Genom att föra samman olika perspektiv och expertis möjliggör dessa forum

generering av innovativa idéer och utveckling av lösningar som möter behoven och preferenserna hos flera aktörer.

6. Fördelarna med samverkansforum: De ger ett utrymme för kollektiv problemlösning, vilket möjliggör utveckling av mer effektiva och relevanta lösningar. De främjar också en känsla av gemenskap och samarbete, vilket leder till ökat engagemang och tillfredsställelse bland deltagarna. Dessutom kan samverkansforum öka hastigheten och effektiviteten i innovationsprocesser genom att utnyttja extern kunskap och resurser (Goller & Bessant, 2017).

Alla dessa aspekter grundar sig i Goller och Bessants (2017) teori om kreativitet. Exempelvis refererar dem till metoder som design thinking-processen eller High-involvement innovation (HII), där kreativitet är en av de ledande aspekterna till skapandet av samverkan genom dessa processer bland annat. I grund och botten menar författarna att det alltid ska vara ett samskapande och att co-creation handlar om ömsesidiga beroendet, och att ingen enskild kan skapa värde genom att bara vara kreativ.

### 3.4. Innovationsteknik

Innovation är i dagens samhälle ett stort ämne som nämns i många kontexter, men kan dock ibland definieras fel i vissa kontexter. Innovation definieras enligt Tidd & Bessant (2021) som en process där syftet är utvecklingen nya idéer, tjänster, produkter, processer eller affärsmodeller. För att utvecklingen ska kallas en innovation ska det främst ha uppstått ett värde för antingen organisationer eller samhälle. Att skapa värde genom innovation kan ske både radikalt och inkrementellt, innebärande stora och små förbättringar, detta med befintliga och nya produkter och/eller tjänster med mera. Vidare betonar skribenterna att för att innovation ska vara möjligt krävs det ofta starka samarbeten mellan flera aktörer för att kunna kombinera de olika perspektiven och kunskapen och sedan identifiera lösningarna samt möjligheterna på befintliga problem (Tidd & Bessant, 2021).

Oslomanualens (2018) definition av innovation är att innovation är implementeringen av en förbättrad eller ny produkt, tjänst, process, marknadsföringsmetod, organisatorisk metod i företagspraxis, arbetsplatsorganisation eller externa relationer. För att bryta ner definitionen i dennes olika delar kommer varje punkt förklaras nedan.

- Produktinnovation: Detta syftar på utveckling och introduktion av nya eller förbättrade varor eller tjänster. Det inkluderar ändringar i deras egenskaper, funktionalitet eller avsedda användningsområden.
- Processinnovation: Processinnovation innebär att implementera nya eller förbättrade produktions- eller leveransmetoder. Det kan innebära förändringar i tekniker, utrustning, programvara eller organisatoriska rutiner för att öka effektiviteten, minska kostnaderna eller förbättra kvaliteten.
- Marknadsinnovation: Marknadsinnovation fokuserar på antagandet av nya marknadsföringsmetoder eller strategier för att marknadsföra och distribuera produkter eller tjänster. Detta inkluderar förändringar i produktdesign, förpackning, prissättning, reklam, distributionskanaler eller försäljningsmetoder.
- Organisatorisk innovation: Organisatorisk innovation avser implementering av nya eller förbättrade affärsmetoder, arbetsplatsorganisation eller externa relationer. Det innebär förändringar i ledningssystem, praxis eller strukturer som syftar till att öka produktiviteten, medarbetarnas tillfredsställelse eller samarbetet med partners och kunder (Oslomanualen, 2017).

## 4. Empiri

I följande avsnitt presenteras studiens empiriska avsnitt som innehåller den insamlade data från fjorton semistrukturerade intervjuer samt det insamlade workshopmaterialet som berikar studien som sekundärdata.

### 4.1. Primärdata

I primärdata har respondent 1–5 och informant 1 citat tagits ut från de inspelade intervjuer som genomförts. Respondent 6–13 har fått svara på frågor via mejl eller via telefonsamtal, som sedan transkriberats.

#### 4.1.1. Semistrukturerade intervjuer – Akademi, Kommun & Region

Intervjufråga	Respondentsvar
Vem är du och vad är din roll på MDU / näringslivsenheten / Region Sörmland?	R1: Är med i ledningen och jobbar på näringslivsavdelningen inom Eskilstuna kommun.
	R2: Arbetar inom näringslivsavdelningen och affärsutveckling inom Eskilstuna kommun.
	R3: Jobbar inom näringslivsavdelningen i Eskilstuna kommun, med inriktning mot samverkan inom Eskilstuna kommun.
	R4: Jobbar på Region Sörmland med näringsliv och arbetsmarknad. R4 har även ansvar för frågor som är kopplade till innovation, utveckling inom näringslivet och samverkan.
	R5: Är lärare och forskare inom innovationsledning på MDU. R5 har även jobbat och jobbar med strategiska och operativa projekt inom samverkan.
	I1: Jobbar som processledare på MDU, hens uppdrag handlar om att öka samverkan mellan SME-företag och akademin.
Vad är din syn och vad är din erfarenhet med samverkan mellan akademin och näringslivet?	R1: <i>"Det finns en väldigt stor potential och kraft i akademisk samverkan. Jag har tillämpat det själv som VD i ett antal bolag och har starka exempel på detta, men vi har fått väldigt fin utveckling på samarbete med Akademien."</i>
	R2: <i>"Det är olika och det är väldigt intressant för att det var där jag gjorde mitt examensarbete också och den varierande beroende på vilken akademi du kollar på."</i>  <i>"Det finns i 4 olika akademier innan du och den som vi känner bäst till är den som heter i IDT, skulle jag säga som är innovation, design och teknik."</i>  <i>"Innovationslinjen den linjen och det här området och teknik de som har bäst samarbeten skulle jag säga med näringsliv och då menar man med företagare."</i>  <i>"Samspel mellan andra aktörer är väldigt varierande. Det finns tydliga kopplingar till."</i>
	R3: <i>"Det finns tydliga kopplingar till sådana arbeten som har funnits under längre perioder med industriorganisationer som MITC som är ett väldigt lyckat koncept som fungerar väldigt, väldigt bra..."</i>

	<p><i>"Så har de också en naturlig övergång för att få in samverka med studenter. Det saknar andra program på den nivån."</i></p> <p><i>" Det finns drivna individer på MDU som driver på att ha samarbete. Det finns drivna professorer, lärare, samverkanskoordinatorer som skapar broar mellan aktörer, men det saknas samspel genom hela organisationen."</i></p> <p><i>"...det är svårt som stor organisation att. Ha koll på samtliga led och det är så."</i></p>
	<p><i>R4: "I Sörmland är vi inte jättebra på. Det skulle jag säga, vilket beror på olika saker förstås. Både kulturella och historiska skäl av hur näringslivet ser ut och har liksom kommit till en gång i världen."</i></p> <p><i>"Att vi har en ganska låg utbildningsnivå generellt till länet och även då förstås i företagen och ibland hos företagsledningarna...att vi har ett universitet som ligger i ett yttersta hörn utav länet och det är det enda liksom lärosätet vi har i Sörmland."</i></p> <p><i>"Vad ska vi säga, högskoleutbildade i sin ledning hittar ofta vägar själva om de behöver och vill, men de andra gör det inte alls."</i></p>
	<p><i>R5: "Forskningsprojekt tillsammans med företag för att utveckla ny kunskap till exempel. Sedan har vi denna praktiska koppling som jag ofta med studenter som också som ni naturligtvis bidrar till kunskapsutvecklingen, men också att få praktisk erfarenhet av samverkan."</i></p> <p><i>"...viktig för att om vi ska kunna lösa samhällsutmaningar eller vi ska vara kaxig och säga att de vision som gör det hållbara samhället med aning av progressiva, det kan vi inte göra själva."</i></p> <p><i>"... Men de behöver också kopplas till studenterna och till högsta ledningarna, annars blir det inte av."</i></p>
	<p><i>I1: "Det finns ju många företag som jobbar väldigt nära akademien"</i></p>
<p>I så fall vad har du känt varit problematisk i sådana processer / forum?</p>	<p><i>R1: "Att hitta till rätt samhällsformat och till rätt studentgrupp eller rätt lärare eller att säga det gör det inte lätt"</i></p> <p><i>"...företagaren har fel förväntning att företagen inte förstår vad Akademien är."</i></p> <p><i>" Vi ska ju lära ut en metodik till våra elever inte lösa ditt problem... Jag tror den här förväntansbilden den är en viktig aspekt."</i></p>
	<p><i>R2: "Akademirådet har ju aldrig funnits innan"</i></p> <p><i>"...det är ju bara direkt via vissa lärare och då har ju haft en roll att få ut studenterna i de olika kurserna till olika företag"</i></p> <p><i>"men utmaningen kring att hitta akademisk kompetens handlar nog mest om den personliga kontakten...man inte har vetat om att det finns någon bra samverkansaktör som sköter den kommunikationen med akademien"</i></p>

	<p>"Akademien är så stor och jag har ju inte en aning om vilka kurser och forskare som finns"</p> <p>R3: "Det saknar andra program på den nivån ska jag säga"</p> <p>"...den stora bristen för MDU är att man inte kommunicera mellan de olika akademierna"</p>
	<p>R4: "ja dels att universiteten inte alltid är helt lätt att hitta in"</p> <p>" man vet inte vem man ska kontakta"</p>
	<p>R5: "Det är olika kultur."</p> <p>"Först så kallar man samverkan är en sak... men vi människor tänker ju andra saker inuti huvudet så är vi inte överens om begreppen"</p> <p>" Vi pratar inte om samma sak alltid. Vi har olika förväntningar på det"</p> <p>" Studenter och en kurs som går januari till mars. Företagen vill köra på i oktober"</p> <p>"...finns en del som handlar om att de inte vågar heller kontakta oss."</p> <p>"Vi har noll timmar för samverkan så det går mycket på att man är intresserad och engagerad och känner meningsfullhet själv och det gör ju då att det kan bli ad hoc samverkan eller man med vissa grejer."</p>
	<p>I1: "För ibland så kommer de liksom frågeställningar."</p> <p>"Det jag känner att nej, men jag har inga lärare kontakter där utan då kanske jag skickar vidare till den läraren kan du hjälpa dem vidare"</p> <p>"Att det skulle vara mycket tydligare ingång på förstasida redan på MDU för dig som företagare. Klicka där och sen så ska man kunna hjälpa dem vidare."</p>
Vad är innovation för dig?	<p>R1: "I det här sammanhanget så för mig innovation det är. Det är liksom rörelse att ta sig till en ny plats i utvecklingen. Det är nytänkande där det har praktiskt nytta... innovation är brett. Det är inte bara en ny pryl utan det kan vara nytt arbetssätt, eller nytt synsätt."</p>
	<p>R3: "...det är det som får samhället att gå framåt att kunna hitta förbättringspotential inom olika områden"</p>
	<p>R4: " antingen det tjänster eller produkter eller nya arbetssätt"</p>
	<p>R5: " Personligen är mycket kopplat till förändringsledning och förändringsprocesser. Att ska att nu skapa något nytt som ger värde eller nytta vad man nu gillar att kalla det"</p>
	<p>I1: "...innovation, det är någon produkt man utvecklar någonting, men det kan ligga innovation kan lika gärna vara en tjänst som tjänst som man utvecklar."</p>
Vad gynnar Akademin / Kommunen (er enhet,	<p>R1: "Gör vi inte det här misslyckas vi det är oerhört essentiellt är min uppfattning"</p>

<p>näringslivet) om det skulle ske ökad samverkan med akademien?</p>	<p>"...det kommer inte att få mer forskning vi kommer inte få med ungt perspektiv"</p> <p>R2: "...sen behöver man som student komma ut till företagen för lite verklighet också."</p> <p>R3: " finns ju möjlighet och potential inom Eskilstuna kommun"</p> <p>" samverkan där sker inte på den nivå som du kanske borde ske"</p> <p>" den stora bristen för MDU är att man inte kommunicera mellan de olika akademierna"</p> <p>"koordinerade strukturen istället för att det kommer 15 stycken ingenjörstudenter"</p> <p>R4: " skulle bidra till att fler företag blev mera innovativa mera framåtriktade"</p> <p>R5: "Studenter kommer lättare till jobb och man har fått liksom omsätta sina kunskaper i praktik. Det ger nätverk och kontakter om man nu använder ett nu."</p> <p>" Ibland är det vi som är dåliga på att fånga upp dem och ibland är de dåliga på fråga."</p> <p>I1: "Det är klart att det är jättebra för lärarna att man skulle öka samverkan med i det här fallet med SME företag"</p> <p>"...stora bolag...de vet ju alltid hur viktigt det är att ha samverkan med akademien, ett universitet."</p>
<p>Anser du att små, medelstora (SME) företagskunder har uttryckt ett behov av intresse av samverkan med akademien?</p>	<p>R1: " ...skulle jag försöka hitta någon slags majoritetsval på det så är det att "ja jättegärna vi har inte tid"</p> <p>" tvåa blir det nog att det är en okunskap liksom vadå vad skulle de kunna hjälpa oss med vi har ju ingen forskning här typ"</p> <p>"majoriteten av företagen som anställer flest individer och som riskerar att det är obsolet eller olönsamma och falla av det skälet om de inte når innovation"</p> <p>R2: "Jag tror inte några direkta företag visar ett intresse för de förstår inte vad de kan använda Akademien till"</p> <p>R3: "Ja men det tycker jag att de gör på sin grad"</p> <p>" ...det är därför man måste våga andas och börja prata på samma språk"</p> <p>R5: "Jag tycker att absolut att det finns flera som uttrycker när jag har varit ute och när jag träffar och så där. Det är jättemånga som vill ha kontakt."</p> <p>" Ut där finns det också utmaningar. Vi börjar med klurigheterna kring det."</p>
<p>Hur involverade är MDU / era företag när det kommer till beslutstagande och implementering av nya processer och/eller lösningar kopplade till dem? (ej R6) Har företag och</p>	<p>R1: "vi är inte alls inblandade vi är inte en sluss mellan akademien och näringslivet...den närmaste vi kommer det är ett program som heter tillväxtmotorn"</p> <p>"syftet med att vi gör det är för att stärka företagen men också för att de ska hitta till den akademiska resursen."</p>



<p>forskare uttryck svårigheter med vägen in till annonsportalen, alltså vägen in till MDU? Finns det några svårigheter när nya idéer läggs fram? Exempelvis förbättringsförslag på annonsportalen eller öppenhet för ett nytt bättre forum.</p>	<p>R2: " att skapa förutsättningar" " sälja in processen på ett annat sätt" " ta vara och bibehålla kompetensen så kommer det utifrån universitetet"</p> <p>R3: "en del gör det men det är ofta de som redan är frälsta" " andra har inte uttryckt det oftast det framkommer snarare i diskussioner" " ett exjobb det ska ju redovisas akademiskt och då skriver man det ju på ett visst sätt" " ...man kan presentera det man har gjort för företaget eller tillsammans med företaget på ett begripligt vis".</p>
<p>Hur samverkan ni med studenterna?</p>	<p>R5: "Jag tror man ska samverka om man tar studenter som vill att de ska samverka med företag"</p> <p>I1: "om jag skulle vara självkritisk så kan jag själv tycka att man inte har tillräckligt mycket kontakter med studenterna" "Det är nästan mer än 50 % som inte har en aning" " Att det skulle ju som har varit kursmoment ungefär samverkan med omgivande samhället..." " MITC Mälardalens Industrial Technology center. De är en jättestor samverkansplattform"</p>
<p>Hur arbetar ni med spridning/marknadsför av annonsportalen (sidan) bland företagen?</p>	<p>I1: "vad tycker du om vår annonssportal?... Den inträde är hemskt jag kan säga så här ibland när jag ska söka själv." " För när jag ska söka någonting internt då hittar jag ingenting"</p>
<p>Har ni/du på MDU upplevt svårigheter med företag när de försöker komma i kontakt med er?</p>	<p>I1: "Problematiskt att processen. Det är just det här att hur hittar man vägarna in för företag?" "Att det skulle vara mycket tydligare ingång på förstasida redan på MDU för dig som företagare."</p>
<p>Hur mycket kontakt har ni med Näringslivsenheten i Eskilstuna?</p>	<p>I1: "Alltså, det är så har Eskilstuna kommunen införde i samband med pandemin att man hade en gång i veckan då. Eskilstuna kommun kallat alla aktörer till ja, hur laget och så där och det har ju fortsatt också efter pandemin men då man kanske träffas varannan vecka som varit en gång i månaden och så där och det har vi egentligen fortfarande att de har liksom en briefing. Vad händer? Vad händer hos tillväxtmotorer?"</p>

#### 4.1.2. Semistrukturerade intervjuer - Näringsliv

Fråga	Svar
Vad är samverkan för er?	R6: Samverkan för mig är all form av kommunikation, alltså, mejl, samtal, sms, pm, osv. Med andra ord är det utbyte av information som är samverkan för mig.
	R7: Samverkan handlar för oss att vara en del av näringslivet på de orter vi verkar både via våra butiker men även inom vår centrala organisation. Samverkan med universitet och högskolor är en del i att rekrytera och ge en positiv bild av vårt företag till eventuella framtida medarbetare.
	R8: Att olika organisationer eller olika parter inom samma organisation inför ett samarbete kring ett visst område.
	R9: Samverkan för mig är något som hjälpte mig komma in i olika verksamheter när jag studerade på mitt universitet för ett tag sedan. Det är ju när man ger och tar, både som student, men också som företag.
	R10: Jag tror att definitionen av samverkan ändras beroende på vem du frågar, för mig betyder samverkan utbytet av kunskap från alla inblandade i processen och sedan skapa antingen nytta eller erfarenheter. Jag fick själv vara med om samverkansprojekt i min utbildning, men dock var det vi enskilda elever som var tvungna att göra det jobbet, annars var det ingen som hjälpte oss med kontakten till företagen.
	R11: Samverkan är när man delar ex på ett uppdrag och får bättre och jämlikare svar. Man blir även starkare och kan göra sitt uppdrag ibland bättre
	R12: Samverkan är samarbete, oftast två eller fler parter som antingen behöver synka mot samma mål eller plan hur man bäst når målet för att undvika dubbeljobba eller rent kontraproduktivt.
R13: Samverkan för vår organisation innebär som en form av ett organiserat samarbete. Vi samarbetar inom rekrytering, forskning och kommunikation.	
Hur samverkar ni?	R6: Vi samverkar på ovanstående nämnda sätt, ibland effektivt och andra gånger mindre effektivt. Vikten av att kunna göra sig förstådd i skrift är avgörande.
	R7: Vi har en bred samverkan med många runt om i Sverige. Allt från kommuner, näringsliv och skolor på alla nivåer är viktiga partners för oss både i enskilda butiker så väl som centralt.
	R8: Samverkansdokument finns inom vårdorganisationen för att stärka bemanningen vid exempelvis långvarig sjukskrivning eller sommarsemester.

	När den ena organisationen behöver hjälp så bistår den andra parten med exempelvis att besvara telefonen när patienter ringer eller tar patientbesök när det är nödvändigt.
	R9: Jag skulle inte säga att vi samverkar något i vår vardag, utan det blir mer om enskilda studenter hör av sig till oss och vi bedömer att deras tidsperiod passar med mängden jobb vi har då.
	R10: Om man skulle tänka på hur innovativa vi är i vårt företag, så borde vi samverka. Men det gör vi tyvärr inte. Om inte man personligen blir kontaktad av en student som kan vara konkret med det hen kan medföra för oss och vår verksamhet.
	R11: Vi samverkar med regionen och kommunen oftast och då relaterat till vissa saker och projekt  R12: Genom samtal, planeringsmöten, synk av planer, nyttjande av resurser på bästa sätt ihop
	R13: Vår organisation samverkar genom att: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. vi erbjuder studerande ett sommarjobb som är en del av vår strategiska kompetensförsörjning och är en fantastisk möjlighet för oss att förmedla en positiv bild av vår organisation</li> <li>b. vi erbjuder examensarbete till studenter i slutskedet av sin högskoleutbildning</li> <li>c. vi erbjuder praktik</li> <li>d. vi erbjuder traineeprogram</li> </ul>
Samverkar ni med Universitet/Högskolor på något vis?	R6: Nej
	R7: Ja, vi har då och då studenter som gör examensarbeten eller projektarbeten tillsammans med högskolor/universitet. Vi samverkan med både universitet och högskolor runt om i Sverige och har ett nära samarbete med Handelshögskolan och professor Jens Nordfält.
	R8: Ja, genom att ha studenter på praktik. Det kan bli våra framtida medarbetare.
	R9: Nej
	R10: Nej tyvärr, det är en sak vi tänkt på. Men högsta ledningen har inte förstått möjligheterna det kan skapa till oss.
	R11: Inte i dagsläge, nej.
	R12: På mitt jobb har vi haft samarbete med Jönköpings Universitet på flera sätt, har stort omskolningsprogram som får stöd o samverkan av JU.

	R13: Kungliga Tekniska Högskolan, Mälardalens Högskola, Linköpings Universitet och Chalmers Tekniska Högskola
Vid <b>Nej</b> tack för intervjun. Vid <b>Ja</b> , hur kommer ni i kontakt med MDU?	R7: Oftast är det studenter som kontaktar oss alternativt tar vi kontakt direkt med högskolor/universitet om vi har något specifikt uppdrag i åtanke.
	R8: Via personal som arbetar med samverkan för Region Västmanland och som har kontakt med kontaktpersoner på MDU gällande studenter.
	R12: Har inte samverkat med MDU, men jag har i tidigare jobb gjort det och då var det genom Automation Region
	R13: Vi har ett långtgående samarbete med MDU och de hanteras via vår HR funktion
Har ni hört talas om annonsportalen?	R7: Nej
	R8: Nej
	R9: Nej
	R10: Nej faktiskt inte, är det kommunens hemsida?
	R12: Nej
	R13: Ja, de har jag

## 4.2. Sekundärdata

### 4.2.1. Workshopmaterial

Nedan kommer sammanställningen från analyseringen av workshopmaterialet som studiens skribenter fick vara med på i tabellform. Faktorer är öppna indikatorer på olika aspekter ur ämnet samverkan. Svaren var fria och har genom analysen av workshopmaterialet placerats in under tillhörande rubriker (se bilaga 3).

Faktorer:	Svar:
<b>Pågående förändringar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generationsskifte</li> <li>• Digitala förutsättningar</li> <li>• Ingen “quick fix” - långsiktighet</li> <li>• Hållbar utveckling - Agenda 2030</li> <li>• Action research, vad är det och hur nyttjas det?</li> <li>• Bristande kompetenser för att utveckla verksamheten</li> <li>• Generaliserat</li> <li>• Student vs student</li> </ul>
<b>Rädslor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olika språk</li> <li>• “nivå”</li> <li>• Bristande kompetens</li> <li>• Ingen tid hos akademin</li> <li>• För svårt att förstå, för akademiskt, för tekniskt, vardagliga SLR</li> <li>• Innovation</li> <li>• För personbaserat</li> <li>• Never ending - aldrig några avslut på projekt</li> <li>• Vad får jag ut av det nu? (Företag)</li> <li>• Hur “handleder” man “akademiker”</li> </ul>
<b>Kontakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värdskapet - flera, inte personberoende</li> <li>• En väg in - lättillgängligt</li> <li>• Startpunkter - ambassadörer/förespråkare</li> <li>• Grundläggande mänskliga behov</li> <li>• Digitala sökbara ytor</li> <li>• Verksamt.se</li> <li>• Lia (lärande i arbete (Studiebesök)</li> <li>• Samordning inom MDU</li> <li>• Redan existerande processer - exjobb, företagsluncher, företagsmingel</li> <li>• Bra kommunikation</li> </ul>
<b>Behov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration</li> <li>• Förståelse</li> <li>• Tid och resurser</li> <li>• Tydlighet kring “systemet”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rättvisa villkor</li> <li>• Förändrad syn på studenters kompetens</li> <li>• Kunskap och kompetensmatchning</li> <li>• Förändrad syn på kompetenser som behöver rekryteras</li> <li>• Tydliga samverkans "avtal"</li> <li>• Behov av bekräftelse - att det blir något bra</li> </ul>
<b>Förväntningar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkta effekter hos företagen</li> <li>• MDU synligt i länet</li> <li>• Tydlighet</li> <li>• Matcha entreprenörer med forskningsresultat</li> <li>• Fler engagerade från företag</li> <li>• MDUs status</li> <li>• MDUs förståelse av företag i länet</li> <li>• Kvalitetssäkrat</li> <li>• En Samordnare</li> <li>• Direkt nytta - "Whats in it for me"</li> </ul> <p><u>Från akademien</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagemang efteråt - studenter</li> <li>• Kontakt med framtida arbetsställen - studenter</li> <li>• Keep it simple - Rätt tolkning?</li> <li>• Bra tips</li> </ul>
<b>Former</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitala möten</li> <li>• Fysiska träffar</li> <li>• Agilt</li> <li>• Tydliga kriterier</li> <li>• Rätt målgrupp - rätt person på rätt plats</li> <li>• Samverkans Checkar</li> <li>• Keep it simple - enkelt att förstå</li> </ul>
<b>Vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling</li> <li>• Attraktivitet</li> <li>• Kompetensförsörjning</li> <li>• Saknar Agenda 2030</li> </ul>
<b>Hinder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Gratis arbetskraft" - olika förväntningar</li> <li>• Kontroll vs brist på kontroll</li> <li>• Olika "världar"</li> <li>• Olika fysiska och digitala platser</li> <li>• Deras egen kompetensutveckling och förutfattade meningar</li> </ul>

## 5. Analys

I följande avsnitt presenteras studiens analysdel där studiens teori ställs mot den insamlade data i en tematisk analysmodell.

### 5.1. Analys av data och kodning

Fråga	Respondentkod	Tema
1. Vem är du och vad är din roll på MDU / näringslivsenheten / Region Sörmland?	Är med i ledningen Arbetar inom näringslivsavdelningen Jobbar inom näringslivsavdelningen Jobbar på Region Sörmland med näringsliv Är lärare och forskare Jobbar som processledare inom akademien	Kommunikation Ledning
2. Vad är din syn och vad är din erfarenhet med samverkan mellan akademien och näringslivet? / Vad är samverkan för er?	<i>"stor potential och kraft i akademisk samverkan."</i> <i>"Samspel mellan andra aktörer är väldigt varierande..."</i> <i>"MITC som är ett väldigt lyckat koncept"</i> <i>"Det saknar andra program på den nivån"</i> <i>"Det finns drivna individer på MDU"</i> <i>"...ganska låg utbildningsnivå generellt till länet"</i> <i>"... kunna lösa samhällsutmaningar..."</i> <i>"kopplas till studenterna och till högsta ledningarna"</i> utbyte av information Samverkan med universitet och högskolor är en del i att rekrytera och ge en positiv bild... ett samarbete kring ett visst område. Det är ju när man ger och tar, både som student, men också som företag. för mig betyder samverkan utbytet av kunskap från alla inblandade i processen... Man blir även starkare Samverkan är samarbete ... organiserat samarbete	Kommunikation Värdet Lära Standardisera Involvera
3. I så fall vad har du känt varit problematisk i	<i>"svårt som stor organisation"</i>	Involvera, lära och förstå Tala samma språk

<p>sådana processer / forum?</p>	<p>" Att hitta till rätt samhällsformat"          "...företagaren har fel förväntning"          "att företagen inte förstår vad Akademien är."          "...lära ut en metodik till våra elever..."          "via vissa lärare...att få ut studenterna"          "...personliga kontakten..."          "Akademien är så stor..."          "inte kommunicera mellan de olika akademierna"          "...inte helt lätt att hitta in..."          "Det är olika kultur."          "... men vi människor tänker ju andra saker..."          "Vi pratar inte om samma sak alltid."          "Företagen vill köra på i oktober"          "inte vågar heller kontakta oss."          "...noll timmar för samverkan"          "...på förstasida redan på MDU..."</p>	<p>Orkestrera, bygga, testa och standardisera</p>
<p>4. Vad är innovation för dig?</p>	<p>" ta sig till en ny plats i utvecklingen."          "...hitta förbättringspotential..."          "...tjänster eller produkter eller nya arbetssätt"          "förändringsledning och förändringsprocesser."          "... produkt man utvecklar... tjänst som man utvecklar."</p>	<p>Kommunikation Tolkning, lära, förstå</p>
<p>5. Vad gynnar Akademin / Kommunen (er enhet, näringslivet) om det skulle ske ökad samverkan med akademien? / Samverkar ni med Universitet/Högskolor på något vis?</p>	<p>"Gör vi inte det här misslyckas vi..."          "... ungt perspektiv"          "för lite verklighet också."          "finns ju möjlighet och potential inom Eskilstuna kommun"          "...man inte kommunicera..."          "koordinerade strukturen..."          "fler företag blev mera innovativa..."          "...omsätta sina kunskaper i praktik."          "...att ha samverkan med akademien"          Nej</p>	<p>Kontext Lära och förstå</p>



	<p>Vi samverkar med både universitet och högskolor runt om i Sverige...</p> <p>Ja, genom att ha studenter på praktik.</p> <p>Nej tyvärr. Men högsta ledningen har inte förstått möjligheterna det kan skapa till oss.</p> <p>Jönköpings Universitet KTH, MDU, LU och Chalmers.</p>	
<p>6. Anser du att små, medelstora (SME) företagskunder har uttryckt ett behov av intresse av samverkan med akademien?</p>	<p><i>"ja jättegärna vi har inte tid"</i></p> <p><i>"det är en okunskap"</i></p> <p><i>"obsolet eller olönsamma"</i></p> <p><i>"... för de förstår inte vad de kan använda Akademien till"</i></p> <p><i>"... våga andas och börja prata på samma språk"</i></p>	<p>Förståelse, samma språk, lärdomar</p>
<p>7. (Hur involverade är MDU (era företag) när det kommer till beslutstagande och implementering av nya processer och/eller lösningar kopplade till dem? Har företag och forskare uttryckt svårigheter med vägen in till annonsportalen, alltså vägen in till MDU? Finns det några svårigheter när nya idéer läggs fram? Exempelvis förbättringsförslag på annonsportalen eller öppenhet för ett nytt bättre forum?</p>	<p><i>"... de ska hitta till den akademiska resursen."</i></p> <p><i>"att skapa förutsättningar"</i></p> <p><i>"... ta vara och bibehålla kompetensen..."</i></p> <p><i>"en del gör det... de som redan är frälsta"</i></p> <p><i>"... framkommer snarare i diskussioner"</i></p> <p><i>"då skriver man det ju på ett visst sätt"</i></p> <p><i>"... man kan presentera det man har gjort för företaget... på ett begripligt vis".</i></p>	<p>Komplexitet</p> <p>Kreativitet</p> <p>Standardisera</p>
<p>8. Hur samverkan ni med studenterna? / Inom organisationen</p>	<p><i>"... samverka om man tar studenter som vill..."</i></p> <p><i>"... inte har tillräckligt mycket kontakter med studenterna"</i></p> <p><i>"... varit kursmoment ungefär samverkan med omgivande samhället..."</i></p> <p><i>"De är en jättestor samverkansplattform"</i></p> <p>Vikten av att kunna göra sig förstådd i skrift är avgörande. Allt från kommuner, näringsliv och skolor på alla nivåer...</p>	<p>Kommunikation</p> <p>Lära och förstå</p> <p>Standardisera</p>

	<p>Samverkansdokument finns inom vårdorganisationen för att stärka bemanningen... ...vi bedömer att deras tidsperiod passar med mängden jobb vi har då. ...så borde vi samverka. Men det gör vi tyvärr inte. Vi samverkar med regionen och kommunen... Genom samtal, planeringsmöten, synk av planer, nyttjande av resurser på bästa sätt ihop.</p>	
<p>9. Hur arbetar ni med spridning/marknadsför av annonsportalen (sidan) bland företagen?</p>	<p>"...Den inträde är hemskt..." "För när jag ska söka någonting internt då hittar jag ingenting"</p>	<p>Kommunicera Fokus Involvera, lära och förstå Bygga Pröva Standardisera</p>
<p>10. Har ni/du på MDU upplevt svårigheter med företag när de försöker komma i kontakt med er? / Har du hört talas om annonsportalen?</p>	<p>"Problematiskt att processen." "...tydligare ingång på förstasida..." Nej Nej faktiskt inte, är det kommunens hemsida?</p>	<p>Kommunikation Processinnovation</p>
<p>11. Hur mycket kontakt har ni med Näringslivsenheten i Eskilstuna? / Hur kommer ni i kontakt med MDU?</p>	<p>"...Eskilstuna kommun kallat alla aktörer..." Har inte samverkat med MDU, men jag har i tidigare jobb gjort det och då var det genom Automation Region Vi har ett långtgående samarbete med MDU och de hanteras via vår HR funktion</p>	<p>Kommunikation Fokusera, Lära, involvera, förstå och Standardisera</p>

## 5.2. Tjänstelogik

Tidigare i arbetet har tjänstelogik förklarats i kapitel 3.1.1. tjänsteinnovation och kapitel 3.1.2. tjänsteinnovationsprocess. En av de första faktorerna som skribenterna anser bör ge värde i processen är kommunikation som har framkommit i den tematiska analysen som gjorts i kapitel 5.1. Dels för att de involverade ska kunna prata samma språk och för att lära sig att förstå varandra genom att ha ett gemensamt mål (Kristensson et al., 2014). I sekundärdata tas det upp om att "Quick fix", tillfälliga lösningar, inte är en hållbar lösning. Hållbara perspektiv inom de sociala och ekonomiska dimensioner bör ses över så att aktörer inom samverkan använder sig av de resurser som finns tillgängliga. Detta för att lösa de problem som finns idag med de resurser och kunskap som redan finns i Akademien och näringslivet. Skribenterna har identifierat ett behov av tolkning där samtliga som samverkar bör prata samma språk för att minimera risken för missförståelse eller att de helt enkelt inte blir några missförstånd under processens gång.

Samtliga aktörer är intresserade av samverkan, både från akademins sida, där MDU är representerad i detta fall samt Eskilstuna kommuns näringslivsavdelning. Alla aktörer involverade bör som i tjänsteinnovationsprocessen ta ett steg åt gången. Just nu verkar de som att alla går fram men åt var sitt håll. Att via kommunikation nyttja de tre huvudstegen fokus, förstå och bygga som Kristensson et al. (2014) tar upp. Detta för att skapa en standardisering.

I Tjänsteinnovationsprocessen (Kristensson et al., 2014), som förklarats tidigare, så är första steget fokus. Från MDU sida bör en förändring ske på annonsportalen men för att detta ska funka bör samtliga akademier kommunicera bättre emellan och med de studenter som läser på MDU. Skribenterna har bland annat fångat via intervjuerna att MITC har ett fungerande koncept för samverkan men enligt egen uppfattning så är det begränsat till industrin. Här bör vidare forskning göras för att se vad som gör att de har en god framgångsfaktor. Detta koncept kan impliceras i andra program där inriktning sker mot till exempel offentlig- och privatsektorn än industrin.

## 5.3. Samverkan

Kommunikation är ett måste. Samverkan handlar om att olika individer ska gemensamt skapa lösningar på komplexa problem. Viktiga faktorer är att ha förtroende och ömsesidig respekt. Genom att förena olika perspektiv där oliktänkande människor från olika kulturer kan se en lösning från ett annat perspektiv. Detta då en enskild person eller en grupp som finns inom en intern organisation vill lösa ett problem kan hamna i tunnelseende. En annan faktor är att en organisation kan ha olika nivåer av kunskap. Skribentens exempel är att en akademiker är väldigt duktig på den teoretiska delen, där ny kunskap i form av forskning kan ge förslag på processer som kan lösa problem. Däremot en praktiker löser problem genom att testa sig fram och felsöka till en korrekt lösning finns. Till exempel en tillfällig lösning även kallad "Quick fix". Detta är ju inte hållbart i längden. Enligt Danermark (2000) kan genom att samverka och nyttja både den akademiska och praktikerns kunskap finna bättre lösningar som ger både en bättre och hållbar lösning. MDU samverkan kan förbättras genom att skapa en ny process där de olika delar av Universitetet börjar att hitta en gemensam väg för samverkan. Visst kan konflikter skapas där missförstånd sker. Människor är komplexa och har ibland svårt att förstå sig på nya idéer speciellt när dessa jobbar i grupp. Oliktänkande kan skapa konflikter och en faktor är maktkampen. Detta leder till att det blir svårt att lösa problem på ett effektivt sätt och mycket energi går till att diskutera saker som är oväsentliga istället för att hålla fokus på de konflikter som finns. Det är viktigt att ta ett steg tillbaka och reflektera över hur situationen ser ut och blicka framåt för att skapa en förståelse och lösning som ger värde.

## 5.4. Kreativitet

Kreativitet behövs för att på ett gemensamt sätt där olika aktörer är involverade komma på nya lösningar. Utbyte av idéer och perspektiv kan ge goda resultat på problem som tidigare varit svåra att antingen förstå sig på eller att lösa. Det finns plattformar som kan användas både på plats och digitalt där olika grupper kan samlas för att se olika sätt eller ge förslag på hur en lösning kan ske. Här kan aktörer från olika kulturer och olika nivåer samtala där var och en lägger fram sitt förslag. Här kan till exempel respondenterna från detta arbete samla sin gemensamma erfarenhet och expertiskunskap för att komma fram till förslag som ger värde för samtliga. Goller och Bessant (2017) tar upp om hur grupper av människor kan generera nya produkter, tjänster eller lösningar som finns bland annat i näringslivet. Innovativa lösningar sker när utbyte av idéer och perspektiv gör i en kollektiv. Detta skapar även en känsla av tillhörighet där problem löses gemensamt. De respondenter som skribenterna varit i kontakt med har en sådan kunskap som skulle generera lösningar som skulle ge hållbara lösningar på de problem som finns i Eskilstuna. Samt att näringslivet skulle få nyttja kunskapen som finns tillgängligt och detta skulle skapa värde för de aktörer som behöver detta.

## 5.5. Innovationsteknik

Definitionen av innovation är svår för den som inte har fördjupade kunskaper inom ämnet. Att ordet innovation kan blandas ihop och med nya uppfinningar är ganska vanligt. Att skapa värde genom förändringar av en process som i detta fall handlar om att utveckla och städa processen genom att skapa en organisatorisk innovation (Oslomanualen, 2018). Allt handlar om att skapa en förbättrad struktur där samtliga involverade lär sig att förstå förändringen. De respondenter som vi har varit i kontakt med har en god förståelse för vad innovation är men har svårt att se hur en process av samverkan ska fungera innovativt så att den ska ge värde.

Skribenterna menar att aktörerna borde backa och fokusera först på den egna organisationen där förbättringar kan göras, exemplet annonsportal på MDU för att ta sig fram. Utveckling ska ske i steg och ett förslag är att skapa en process som har ett gemensamt mål. Nya rutiner med förbättringsförslag måste skapas. De förbättringsförslag som ger samverkan ett värde behålls medan de som inte fungerar eller inte ger något värde för processen ska skrotas. Oslomanualen (2018) tar upp att definitionen av innovation är att utveckla eller förbättra produkter eller tjänster.

## 6. Diskussion

Lärande och förståelse i samverkan är viktiga faktorer för att finna lösningar. Ett stort problem som finns inom många organisationer är när okunskapen skapar problem. Oroligheter för förändringar där människor blir rädda och vissa fall ställer sig mot förändringen orsakas på grund av okunskap. Att maktbalans sker mellan personer som är involverade i förbättringsprocess beror oftast på okunskap där vissa inte förstår eller tycker att det är onödigt med ändringar. Genom att skapa metoder för att information finns tillgängligt för de som är involverade minimeras okunskapen och osäkerheter kring förändringsarbeten. En grund är kommunikation. Att visa organisationer har problem med kommunikation inom dess egna enheter skapar problem. Det är viktigt att gemensamt kommunicera med varandra och vara transparenta för de lösningar som tagits fram under en process. Kritik kan ibland skapa negativa känslor hos de som lagt massa med energi på arbeten. I många fall kan kritik leda till att fokus förstärks och resultaten kan ge enormt värde. Denna rapport har skribenterna funnit några förslag som kan leda till sådana resultat.

Vägen in till MDU, via annonsportalen. MDU hade ett guldläge att göra reklam för samverkan och annonsportalen. Sidan är, som en av respondenterna svarar i en av intervjun *"horribel och jättebenägen till att utvecklas"*, och respondenten har försökt att använda den vid många tillfällen. Näringslivet har även ett behov av att få komma in på ett lättare sätt än som idag kan vara väldigt problematiskt. För att hitta rätt kontakt inom MDU borde startsidan ha en lätt tillgänglig länk för näringslivet där information finns och instruktioner för hur de kan lägga in till exempel begäran för olika arbeten, projekt, examensjobb och anställningar. Kommunikation med samverkanskoordinatorer som kan hjälpa till att de som söker hamnar på rätt plats. Idag har till och med de inom MDUs organisation problem att hitta rätt kontakt för samverkan och var informationen finns. Lärare på MDU borde även få samverkanstid. Skribenterna menar självklar att de borde ingå i deras arbetstider och inte att de läggs till då undervisningen blir lidande och lärarna ska inte göra några gratisjobb.

Kommunikation har tagits upp flera gånger under jobbet och det finns en anledning till detta. Skribenterna menar att det är den viktigaste faktorn för att framgång är att ha kommunikation i alla lägen som vid till exempel före, under och efter samverkansprocessen. Viktiga delar är även att prata samma språk. I de intervjun som gjort för denna studie har skribenterna sett att många menar samma sak men på olika sätt. Sedan finns det lägen där folk tror sig förstå vad de menar men pratar om skilda saker. Ett exempel är ordet som innovation och samverkan. Andra exempel är när projekt ska presenteras så ska språket vara på så sätt att alla involverade förstår vad som menas för att minimera riskerna för missförstånd.

En samverkanskurs som riktar sig för både studenter och aktörer inom kommunens näringsliv skulle ge värde. Där skulle en förståelse skapas i form av att lära sig metoder för samverkan. Att kommunikation och förståelse är viktiga faktorer för samverkan har tagits upp i både teoriavsnittet och i analysdelen men även workshops har en styrka. Där kan i den sekundära datas resultat visa på kodord som "pågående förändring" och "rädslor" som visar en onödig okunskap där lärdomar och förståelse skulle lösa dessa problem.

## 7. Slutsats

*I följande avsnitt presenteras studiens slutsatser alltså resultaten som studien genererat fram, därefter avslutas kapitlet med förslag på vidare forskning.*

### 7.1. Resultat

Studiens frågeställning var ”Hur kan hållbar samverkan möjliggöras i Eskilstuna Kommun mellan näringslivet och akademien MDU och därmed bidra till värdeskapandeprocesser i samhället?”. Det som har undersökts är samverkan ur de tre perspektiv som är akademien, kommunen och näringslivet. Perspektiven visar i koppling till studiens teorier att det krävs ett antal aspekter för att kunna möjliggöra en hållbar samverkan i Eskilstuna Kommun.

Studien visar främst på att det som krävs av inblandade parter är att erhålla en bra kommunikation. Genom att förbättra kommunikationen mellan parterna, som i denna kontext är kommunen, akademien och näringslivet, kan då transparensen öka och därefter ske utformning av nya samverkansformer, då alla kan säga sitt fritt. Dessutom krävs det att inblandade parter tar hänsyn till att se till att anpassa sin kommunikation efter vem de pratar med, då akademiskt- och tekniskt språk inte i alla fall kan begripas och då sker inte resultatrik samverkan eftersom resultaten som genereras inte begrips av alla parter. Kommunikation är också viktigt att erhålla genom hela samverkansprocessen i alla projekt som utförs, för att alltid lära och reflektera och sedan uppnå det gemensamma målet.

Den andra aspekten är problematiken med vägen in till akademien MDU som företagare. Idag finns en webbsida som kallas ”annonsportalen”, vilket efter studien har bevisats vara i stort behov av att utvecklas och anpassas till både aktörerna och också akademien. Med detta menar studien att annonsportalen är så pass utdaterad att den inte fyller den funktionen som den bör för att vara en funktion för samverkan. Det som bör implementeras är en utvecklad plattform där studenter, forskare, lärare från akademien har tillgång till att skicka in deras samverkansformer och förfrågningar. Samt att företagare ska kunna ladda upp sina eventuella utmaningar eller förfrågningar om samverkan, och sedan ska detta resultera i matchning av akademi och näringsliv inför samverkansprojekt. För studenter ger detta en möjlighet till bredare nätverk och introduktionen av framtida arbetsgivare. Samt ger det företagen en chans att få lära känna studenter och se vad de har för kunskaper innan dem anställer studenterna efter examen. Genom att företag anställer nyexaminerade studenter bidrar det med ökad kreativitet och ständig utveckling i deras organisation. Därmed kan också företag veta vilken tidsperiod olika studentprojekt faller och hur långa projekten kommer att vara beroende på kursen och rapporten. Detta ger dessutom lärare en plattform för att snabbare hitta samverkan för sina kurser och kan direkt koppla företagen med sina studenter. När man som företagare ska söka på samverkan i MDU kopplas man bara till annonsportalen, trots att MDU nu har de så kallade samverkanskoordinatorer. Den möjligheten är enorm att kunna rikta dessa samverkanskoordinatorer till företagen för vägledning i akademins komplicerade värld.

Den tredje aspekten som behövs för att möjliggöra samverkan är att eliminera okunskapen som finns om ämnet samverkan bland näringslivet. Idag har det visat sig vara en enorm okunskap bland företagen i Eskilstuna där varken begreppet samverkan förstås på rätt vis, eller potentialen som samverkan kan innebära för dessa företag och deras framtid. Genom att samordna evenemang, i form av föreläsningar, workshops samt mingel, för alla företag i Eskilstuna ges möjligheten att sprida rätt information och marknadsföra akademien och dess samverkanspotential.

Det studien dessutom generat som fjärde aspekt är en brist på ansvarstagande i implementeringen av samverkansprocesser och därför anser studien att det bör ledas av en opartisk aktör som en nystartad ideell organisation, där samverkan kan ske uppstyrt och därmed gynna samhället i stort. Sedan har organisationen representanter från respektive parter som är inblandade, alltså akademi och kommun.

En annan aspekt ur samverkansperspektivet är att kunna sprida informationen till alla inblandade aktörer om värdet som genereras som är grunden till samverkan. Med det sagt menar studien att det krävs att påminna aktörerna om varför man samverkar i grunden och den värdeskapande processen som egentligen är syftet till alla samverkansprojekt. Detta genom att konstant tillåta aktörerna använda sin kreativitet att utvärdera och utveckla samverkansprocesser och därmed inse värdet och vad som genereras i samhället utifrån dessa projekt. Alltså att kunna inse att i slutändan är det en värdeskapande process som ska ske för allas gynnsamhet. Här kopplar studien samman det tjänstelogiska perspektivet då man strävar efter att fokusera på värdet som skapas och inte själva processen som sker.

Sammanfattningsvis är samverkan en nyckelaspekt för samhällets hållbarhet och framtid. Därför krävs implementeringen av de steg som denna studie genererat och därmed kunna skapa ett samverkansforum specifikt för Eskilstuna kommun, Sveriges yngsta universitetsstad!

## **7.2. Förslag för vidare forskning**

Vår studie har visat att vidare forskning bland annat bör göras på redan implementerade lösningar som redan finns inom organisationer som har ett redan fungerande koncept och strategi. Om dessa strategier går att implementera i en bredare kontext i samband med skapandet av ett samverkansforum i Eskilstuna kommun. Sedan kunna utveckla det med hjälp av det tjänstelogiska perspektivet och forska hur det skulle tas emot och resultera. Att även bredda perspektivet för att se hur andra universitetsstäder jobbar med samverkan, är ett tips på vidare forskning. Dessutom att erhålla fokus på annonsportalen för att sidan ska vara optimal och användare ska förstå funktionen med den.

## Litteraturförteckning

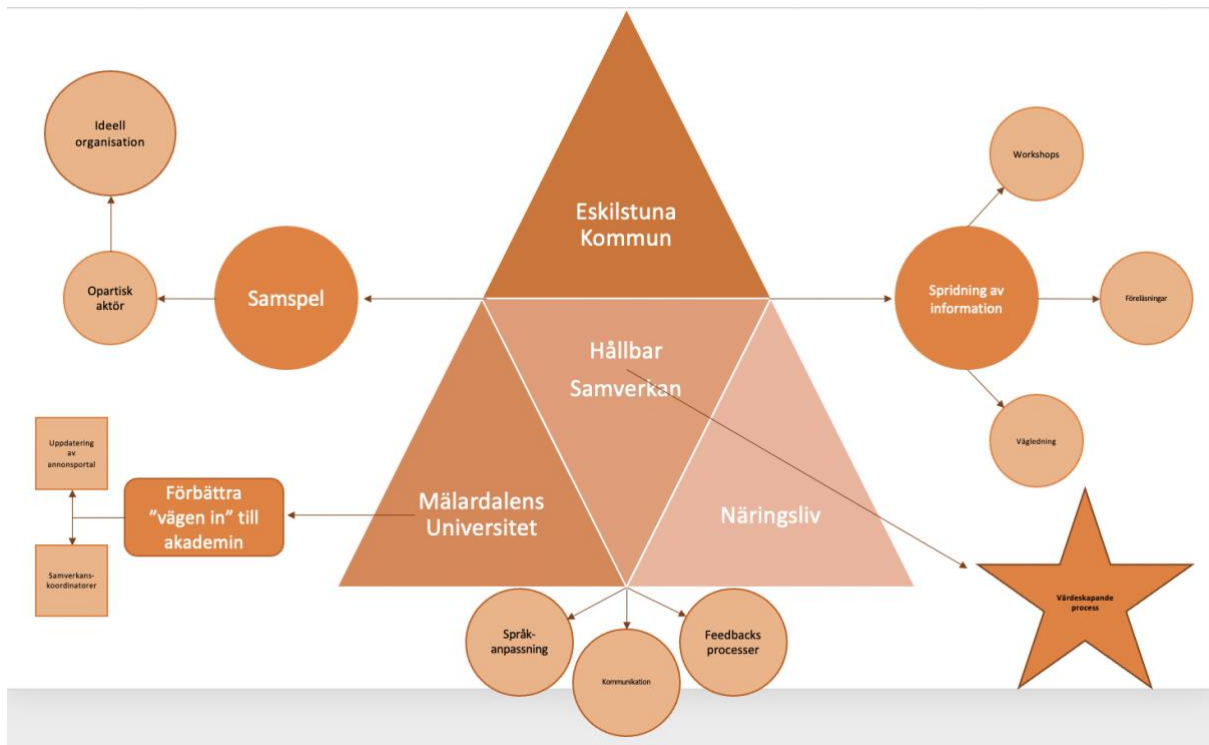
- Andersson, M., Anokhin, S., Backman, M., Boschma, R., Grauers Berggren, Y., Hartog, M., . . . Ylinenpää, H. (2015). *DET INNOVATIVA SVERIGE 2 - Innovation och attraktion i stad och på landsbygd*. Stockholm: Vinnova och Esbri.
- Apa, R., De Marchi, V., Grandinetti, R., & Sedita, S. R. (2020). *University-SME collaboration and innovation performance: the role of informal relationships and absorptive capacity*. Milan: Springer.
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). *Using thematic analysis in psychology*. Auckland: Routledge.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Danermark, B. (2000). *Samverkan – himmel eller helvete?* Stockholm: Gleerups förlag.
- Danermark, B. (2004). *Samverkan - en fråga om makt* (1:a uppl.). Örebro, Finland: LäroMedia.
- Danermark, B., & Kullberg, C. (1999). *Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund:: Studentlitteratur.
- Erciyes, E. (2020). *Paradigms of Inquiry in the Qualitative Research*. Ankara: The Turkish Gendarmerie General Command.
- Frishammar, J., & Björk, J. (2019). *Innovationsstark*. Laholm: Innovationsstark.
- Goller, I., & Bessant, J. (2017). *Creativity for Innovation Management*. New York: Routledge.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). *Critical service logic: making sense of value creation and co-creation*. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Jonsson, L., & Waltersson, K. (2010). *Kommuner och universitet/högskolor i samverkan - En kartläggning och diskussion*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Kooiman, J. (1993). *Modern governance : new government-society interactions*. London: SAGE publications Ltd.
- Kotler, P. (1977). *From Sales Obsession to Marketing Effectiveness*. *Harvard Business Review*, 67-75. Harvard Business Review.
- Kristensson, P., Gustafsson, A., & Witell, L. (2014). *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lozano, R. (2008). *Envisioning sustainability three-dimensionally*. Cardiff: Journal of Cleaner Production.
- Merriam, B. S., & Tisdell, J. E. (2016). *Qualitative Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nilsson, B. (1993). *Individ och grupp – en introduktion till gruppsykologi*. Lund: Studentlitteratur.



- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. Paris, Luxemburg: OECD Publishing.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Persson, S. (2018). *Tjänstelogik för elbolag inom energibranschen*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet.
- Rajalo, S., & Vadi, M. (2017). *Technovation; University-industry innovation collaboration: Reconceptualization*. Tartu: Elsevier.
- Rapoport, A., & M. Chammab, A. (1970). *Prisoner's dilemma - A study in conflict and cooperation* (2:a uppl.). Michigan: The University of Michigan Press & Longmans Canada Limited.
- Rybnicek, R., & Königsgruber, R. (2018). *What makes industry–university collaboration succeed? A systematic review of the literature*. *J Bus Econ* 89.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. Hoboken: Wiley.
- Wainikka, C. (2021). *FOU-samverkan - Immaterialrätt som problem och lösning*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). *Service-dominant logic 2025*. Honolulu: International Journal of Research in Marketing.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vetenskapsrådet. (2017). *God Forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design Och Genomförande*. . Malmö: Liber.

## 8. Bilagor

### 8.1. Bilaga 1 - Modell



### 8.2. Bilaga 2 – Missivbrev

Hej Vi är två studenter vid Mälardalens Universitet (MDU) vid Namn **Maria Nabhan** och **William Hamilton Harthey** som läser 3:e året på Innovationsprogrammet. Vi gör vårt examensarbete just nu. Arbetet går ut på samverkan alltså hur organisationer samverkar med Universitet/Högskolor. **Exempel 1:** När projekt ska göras inom **er** organisationen kan studenter på Universitet hjälpa er genom projektarbeten eller examensarbete. **Exempel 2:** När ny kunskap behövs inom **er** organisation kan studenter hjälpa er genom projektarbete eller examensarbete.

Syftet med studien är att vi ska få en bild av hur organisationer samverkar med Universitet/Högskola.

- Ditt deltagande i undersökningen är helt frivilligt och anonym, om du önskar detta. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare motivering.
- Undersökningen kommer att presenteras i form av en uppsats vid Mälardalens Universitet
- Informationen som samlas in kommer inte att delas vidare. Efter Examen kommer all information att förstöras, alltså inget sparas eller sprids.
- Om du önskar att se resultaten av arbetet är du välkommen att kontakta oss för att få en kopia på resultaten.

Ytterligare upplysningar lämnas av nedanstående ansvariga:

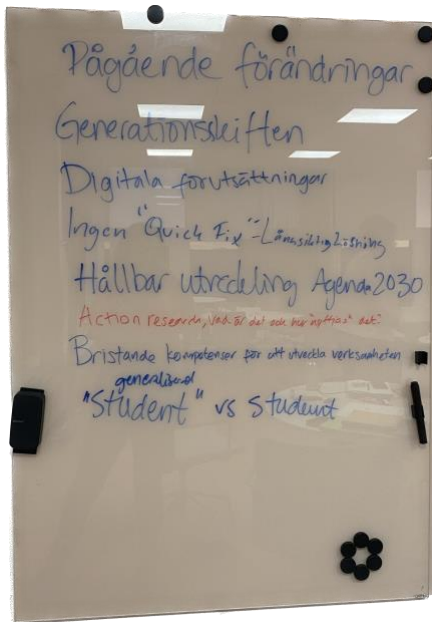
Maria Nabhan [Mnn20016@student.mdu.se](mailto:Mnn20016@student.mdu.se), 070 749 55 77

William Hamilton Harthey [wha17001@student.mdu.se](mailto:wha17001@student.mdu.se), 0702 - 81 77 62

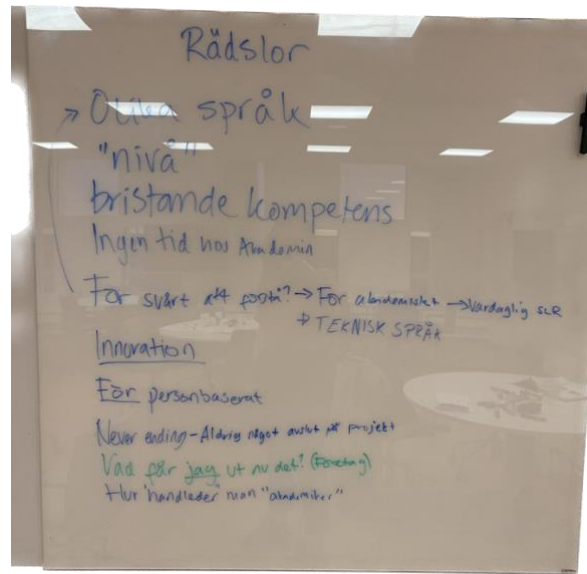
Vår handledare:

Carina Sjödin [carina.sjodin@mdu.se](mailto:carina.sjodin@mdu.se), 016 - 15 36 46

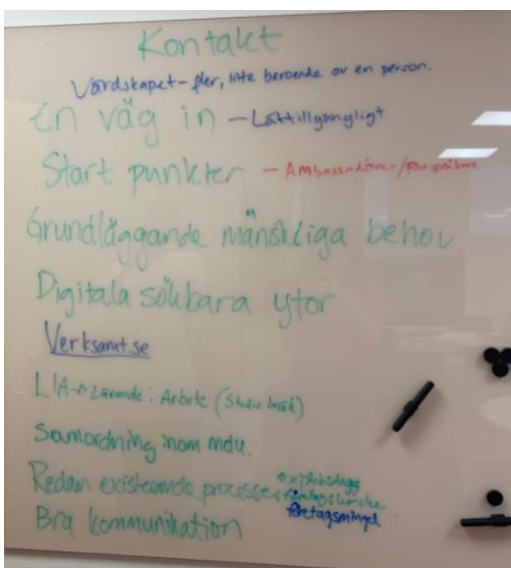
### 8.3. Bilaga 3 – Bilder från analysen av den insamlade workshopmaterialet



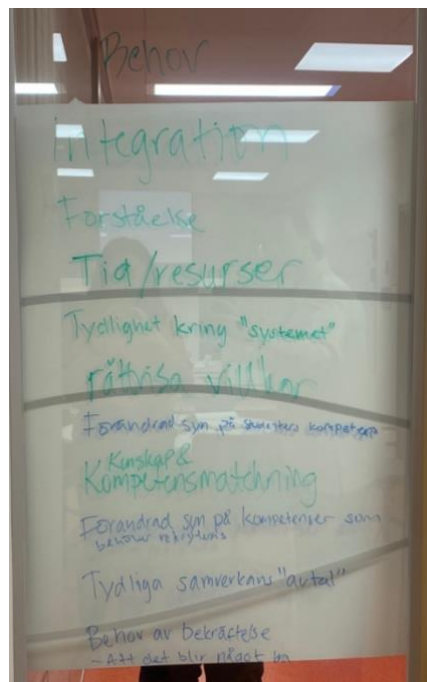
Pågående förändringar



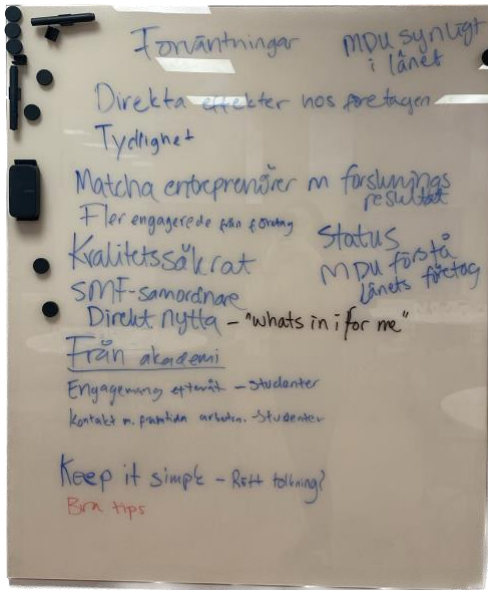
Rädslor



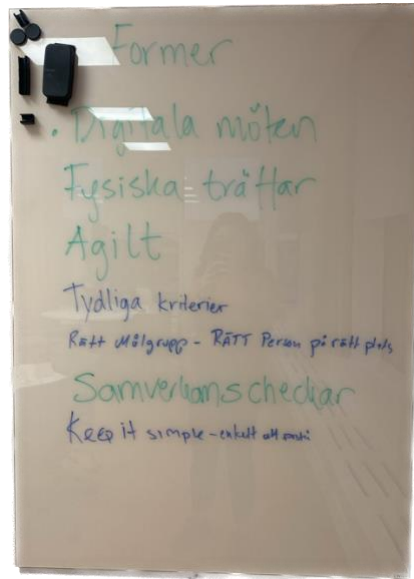
Kontakt



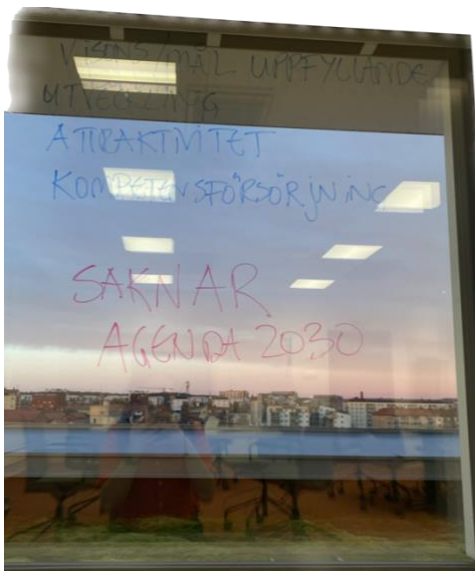
Behov



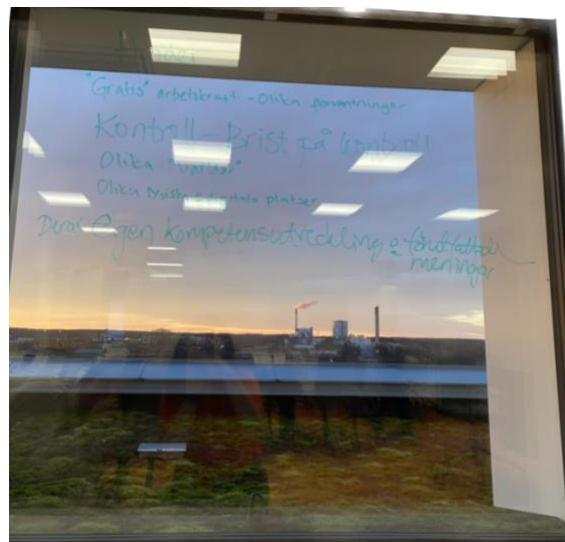
Förväntningar



Former

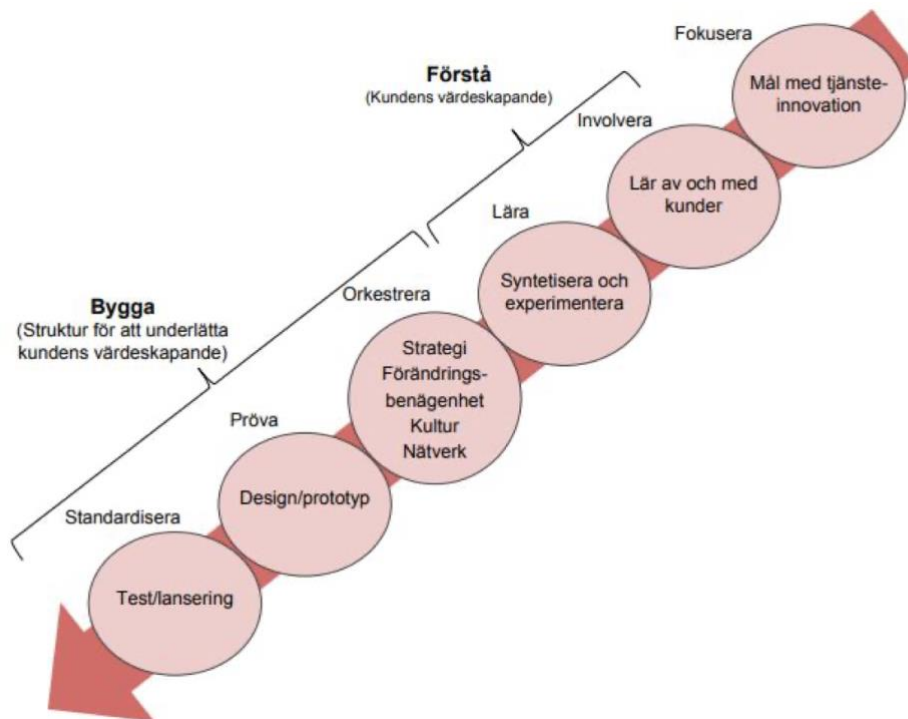


Vision



Hinder

### 8.4. Figur 1



Utvecklingsprocessen för en tjänsteinnovation av Kristensson et al. (2014), tagen av Persson (2018).



Box 883, 721 23 Västerås **Tfn:** 021-10 13 00  
Box 325, 631 05 Eskilstuna **Tfn:** 016-15 36 00  
**E-post:** [info@mdh.se](mailto:info@mdh.se) **Webb:** [www.mdu.se](http://www.mdu.se)