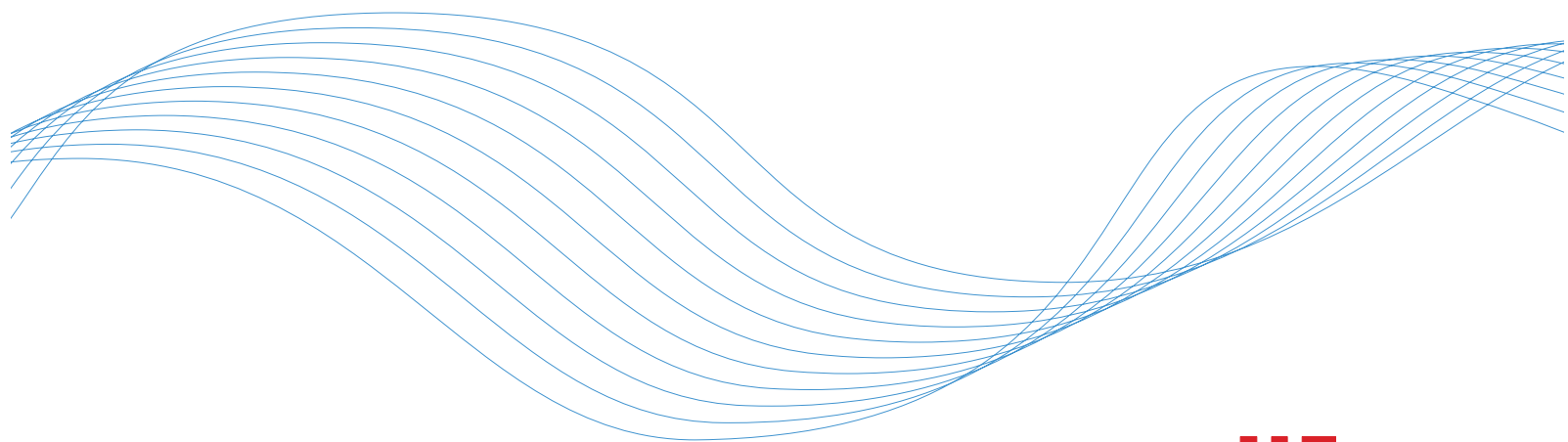




FOTO: DAN LINDBERG

PLANERINGS- OCH BUDGETFÖRUTSÄTTNINGAR 2021–2023

Fastställda av rektor 2020-12-21 | ORU 2020/03523



Innehållsförteckning

1. Framstående forskning.....	3
1.1 Trender i högskolesektorn.....	3
1.1.1 Forskningsfinansiering.....	3
1.1.2 Tvärvetenskaplig forskning.....	4
1.1.3 Kvalitetssäkring av forskning.....	4
1.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet.....	5
1.2.1 Strategiskt arbete krävs för att nå mål om ökad extern finansiering.....	5
1.2.2 Tvärvetenskaplig forskning vid ORU.....	6
1.2.3 Kvalitetssystem för forskning.....	6
1.3 Forskningsanslagets fördelning.....	7
1.4 Forskningsstrategiska satsningar.....	7
1.4.1 Mat och Hälsa.....	7
1.4.2 Infrastruktursatsning forskning.....	8
1.5 Forskningen, Agenda 2030 och arbetet med hållbar utveckling.....	8
2. Utbildning med hög kvalitet.....	9
2.1 Trender i högskolesektorn.....	9
2.1.1 Fokus på kvalitetssäkring.....	9
2.1.2 Hållbar pedagogik.....	9
2.1.3 Politiska viljeinriktningar styr delar av utbildningsutbudet.....	9
2.1.4 Växande intresse för högre utbildning – möjlighet och utmaning.....	10
2.1.5 Livslångt lärande.....	10
2.1.6 Andra utbildningsanordnare tar större plats.....	11
2.1.7 Det internationella lärosätet.....	11
2.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet.....	11
2.2.1 Kvalitetsarbete.....	11
2.2.2 En ny utbildningsstrategi.....	12
2.2.3 Flexibel och hållbar undervisning och examination.....	12
2.2.4 Utbyggnad av högskolan.....	13
2.2.5 Fler förstahandssökande överlag, men stor variation inom universitetet.....	13
2.2.6 Kompetensförsörjning och livslångt lärande.....	14
2.2.7 Vägen till ett internationellt lärosäte.....	15
2.3 Utbildningsanslagets fördelning.....	16
2.4 Utbildningsstrategiska satsningar.....	17
2.4.1 Pedagogiskt utvecklingsarbete.....	17
2.4.2 Universitetslektorer med högskolepedagogisk inriktning.....	18
2.4.3 Amanuenssatsning.....	18
2.4.4 Framtidens lärarutbildning.....	19
2.4.5 Successful Ageing och New Breed.....	19
2.4.6 Teknikutveckling i samverkan.....	20
2.4.7 Infrastruktursatsning utbildning.....	21
2.4.8 Internationalisering.....	21
2.4.9 Hållbar utveckling – en självklarhet för studenter och arbetsgivare.....	21
3. Kompetensförsörjning och hållbart ledarskap.....	22
3.1 Trender i högskolesektorn.....	22
3.1.1 Kompetensförsörjning (i konkurrens).....	22
3.1.2 Hållbart ledarskap.....	23
3.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet.....	23
3.2.1 Kompetensförsörjning.....	23

3.2.2 Hållbart och tillitsbaserat ledarskap	24
3.3 Utveckling	24
3.3.1 Strategisk kompetensförsörjning	24
3.3.2 Hållbart ledarskap	25
4. Effektiva och smarta arbetsätt	25
4.1 Trender i högskolesektorn.....	26
4.1.1 Ett stort kliv till distansbaserat arbete	26
4.1.2 Tillitsbaserad styrning i välfärdssektorn.....	26
4.1.3 Användaren/medborgaren i fokus	26
4.1.4 Klimat och hållbar utveckling	27
4.1.5 Digitalisering.....	27
4.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet	27
4.2.1 Distansbaserat arbete	27
4.2.2 Tillitsbaserad styrning.....	28
4.2.3 Digitalisering.....	29
4.2.4 Hållbar utveckling.....	29
4.2.5 Hållbar samverkan och tjänsteresor.....	30
4.2.6 Jämställdhetsintegrering	30
4.2.7 Lika villkor	30
4.3 Administrationens ram.....	31
5. Positionering och relationer	31
5.1 Trender inom högskolesektorn	31
5.1.1 Samverkan i förändring	31
5.1.2 Konkurrens och profilering.....	32
5.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet	32
5.2.1 En trovärdig aktör som bidrar till samhällsdebatten.....	32
5.2.2 Kunskapsbaserade samarbeten och strategisk samverkan för ömsesidig nytta.....	33
5.2.3 Forskarmobilitet	34
5.2.4 Långsiktig interaktion med alumner.....	34
6. Lokalförsörjning	34
6.1 Trender i högskolesektorn.....	34
6.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet	34
7. Investering av myndighetskapital i strategiska satsningar	35
8. Övriga förutsättningar.....	36
8.1 Indirekta kostnader	36
8.2 Lönekostnadspålägg	36
8.3 Budget i balans	36
8.4 Ej utnyttjade medel på fakultetsnivå	36
8.5 Överföring av över- och underskott per institution	36
9. Instruktioner till verksamhetsberättelse och verksamhetsplan.....	36
9.1 Verksamhetsberättelse 2020	36
9.2 Verksamhetsplan 2021–2023.....	36
9.3 Tidsplan 2021	39
10. Verksamhetsdialoger	39
10.1 Dialoger 2021	39

Planerings- och budgetförutsättningar 2021-2023

Tillit ingår som en central del i grundsynen för styrning och ledning. För den kommande planeringsperioden kommer en större del än tidigare av universitetets anslag föras ut till fakulteterna för vidare fördelning till institutionerna. Med ökade resurser följer ett ökat ansvar för samtliga nivåer i organisationen att planera och bedriva verksamheten i enlighet med universitetets vision och strategiska mål. Fakulteter och institutioner förutsätts planera och budgetera för strategiska investeringar, på sina nivåer.

Verksamheten är sedan våren 2020 starkt påverkad av covid-19-pandemin och utvecklingsinriktade aktiviteter har stått tillbaka för det operativa arbetet. För att ge rimliga planeringsförutsättningar inleds kommande planeringsperiod med en minskad mängd uppdrag/mål, för att sedan successivt återgå till ett normalläge.

Universitetet har med kort varsel åtagit sig ett större utbildningsuppdrag, i syfte att vara en kraft och resurs i den samhällsomställning som kommer som en följd av covid-19-pandemin. För att stärka och avlasta institutionerna har medel under hösten tillskjutits bland annat för amanuenser och pedagogiska utvecklingsprojekt samt för utbildningsinfrastruktur som möjliggör hållbar och flexibel pedagogik i undervisning och examination.

Universitetet fortsätter under perioden att genomföra strategiska satsningar, till stor del finansierade via myndighetskapital. Satsningarna genomförs med hög aktivitet, men beräknas avta successivt och från och med år 2023 återgår universitetet till en budget i balans. Den ordinarie verksamheten vid fakulteter, institutioner och avdelningar finansieras med årliga anslag och ska varken bygga upp eller reducera myndighetskapitalet. Möjligheter finns dock för institutioner och fakulteter att i begränsad omfattning föra en viss andel av sitt resultat (över-/underskott) till nästkommande år, se 9.3 *Ej utnyttjade medel och överföring av underskott*. Detta ska dock inte hindra en mer långsiktig planering.

I detta dokument ges planerings- och budgetförutsättningar för 2021–2023. Den första delen är strukturerad utifrån visionens fem utvecklingsområden (Bilaga 1). Avsnitten inleds med en text som baseras på omvärldsbevakning och följs av texter om det aktuella läget vid Örebro universitet samt strategiska satsningar. Efterföljande avsnitt behandlar internationalisering, lokalförsörjning och hanteringen av myndighetskapitalet. Här finns även instruktioner till verksamhetsplan och verksamhetsberättelse samt tider för verksamhetsdialoger 2021.

1. Framstående forskning

1.1 Trender i högskolesektorn

1.1.1 Forskningsfinansiering

De totala utgifterna för forskning och utveckling (FoU) i Sverige uppgick 2019 till drygt 171,1 miljarder kronor. Av detta stod företagssektorn för nästan 72 procent och den offentliga sektorn för 4,5 procent.¹ Inom högskolesektorn, som stod för 23,7 procent, är staten den största finansiären av svensk FoU. Av de 37 miljarder kronor som fördelades 2019 gick hälften direkt till universitet och högskolor. Resterande del fördelas på forskningsfinansiärer (30 procent) samt civila myndigheter (17 procent) och försvarsmyndigheter (3 procent).

¹ SCB:s statistikdatabas.

Styr- och resursutredningen (STRUT, SOU 2019:6) föreslog att ”regering och riksdag uttalar ett mål och formulerar en plan för att andelen direkta statsanslag ska utgöra minst hälften av de totala forskningsintäkterna vid universitet och högskolor i landet inom den närmaste åttaårsperioden.” Ett annat viktigt förslag i utredningen var övergång till ett samlat anslag för utbildning och forskning. Sektorn är i huvudsak enig om att detta skulle leda till ett mer flexibelt nyttjande av anslag jämfört med dagens stelbenta tilldelningssystem. Det är dock fortfarande oklart om och när eventuella beslut, till exempel om ändrad tilldelning eller samlat anslag, kan fattas.

Sverige är en ledande forskningsnation, den positionen ska försvaras och den fria forskningen värnas, samtidigt som forskningspolitiken ska svara mot globala och nationella samhällsutmaningar, enligt statsministern i regeringsförklaringen 2019. Vad detta innebär för den nationella forskningsfinansieringen är oklart och blev än mer så under den pågående covid-19-pandemin. Den 17 december 2020 presenterade regeringen en ny forsknings- och innovationsproposition som pekar ut riktningen för forskningspolitiken under de närmaste åren. Totalt satsar regeringen 13,6 miljarder kronor över fyra år. I propositionen presenteras satsningar inom fem områden som var och en möter en samhällsutmaning: klimat och miljö, hälsa och välfärd, digitalisering, demokrati och starkt samhälle samt kompetensförsörjning och arbetsliv. En stor del av satsningarna sker via utökad anslagsfördelning till forskningsfinansiärerna för att förstärka och/eller inrätta nationella forskningsprogram inom dessa områden.

I budgetpropositionen har regeringen föreslagit och beräknat en permanent ökning av universitets och högskolors anslag till forskning och utbildning på forskarnivå med 720 miljoner kronor 2021, 870 miljoner kronor 2022, 890 miljoner kronor 2023 och 900 miljoner kronor fr.o.m. 2024. Hur denna ökning ska fördelas mellan lärosätena blir inte klart förrän i samband med vårändringsbudgeten i april.

Ett tillfälligt anslag på 500 miljoner kronor fördelas till universitet och högskolor under 2021 i syfte att minska effekterna av utebliven forskningsfinansiering på grund av pandemin. Fördelningen av detta tillskott framgår av regleringsbrevet för 2021 och innebär för Örebro universitet ett tillfälligt anslag på sju miljoner kronor 2021.

1.1.2 Tvärvetenskaplig forskning

De globala och nationella samhällsutmaningarna aktualiserar frågor som kräver tvärvetenskaplig forskning. Detta är uppmärksammat såväl nationellt som internationellt, inte minst i arbetet för att nå målen inom FN:s Agenda 2030. De sju tioåriga nationella forskningsprogram (inom klimat, hållbart samhällsbyggande, livsmedel, arbetslivsforskning, tillämpad välfärdsforskning, antibiotikaresistens, migration och integration) som inrättades i forskningspropositionen 2016 har flera gemensamma mål, varav ett är att skapa förutsättningar för tvärvetenskaplig forskning och samverkan. Artificiell intelligens (AI) är ett potentiellt samhällsomvälvande område som utvecklas i mycket snabb takt. Tvärvetenskaplig forskning kring AI efterlyses nu av såväl samhället som forskningspolitiken.

1.1.3 Kvalitetssäkring av forskning

Universitetskanslersämbetets (UKÄ:s) uppdrag har utökats från att endast ha gällt kvalitetssäkring av utbildning till att omfatta kvalitetssäkring av högskolans hela verksamhet. Detta medför att UKÄ nu utvecklar sin granskningsmodell till att även omfatta granskning av lärosätenas kvalitetssäkring av forskning. SUHF har tagit fram ett ramverk för lärosätenas kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling av forskning, som beskriver grundläggande komponenter samt teman och förutsättningar som kvalitetssystemet ska täcka. UKÄ har tagit fram en modell och genomfört en pilotgranskning av tre lärosätets kvalitetssäkring av forskning. Parallellt med detta arbetar nu de flesta lärosäten med att fastställa eller revidera sina respektive kvalitetssystem för forskningen.

1.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet

1.2.1 Strategiskt arbete krävs för att nå mål om ökad extern finansiering

När det gäller externa forskningsmedel har Örebro universitet betydande potential att växa. Tabell 1 visar utvecklingen av förbrukade forskningsmedel för ett urval lärosäten. Dels för de lärosäten som erhöll universitetsstatus ungefär samtidigt som Örebro universitet, dels de lärosäten som det utifrån uppsatta mål kan vara värdefullt att jämföra med.

Tabell 1. Utveckling av förbrukade forskningsmedel (tkr) för ett urval lärosäten²

		2019	Ökning kronor (2009–2019)	Ökning procent (2009–2019)	Ökning kronor (2018–2019)	Ökning procent (2018–2019)
Karlstad univ.	Anslag	245 206	68 113	38%	7 301	3%
	Externa medel	156 934	66 296	73%	10 699	7%
	Utväxling	64%				
Linköpings univ.	Anslag*	873 931	308 459	55%	20 115	2%
	Externa medel	1 349 274	601 504	80%	83 133	7%
	Utväxling	154%				
Linnéuniv.	Anslag	344 530	98 241	40%	9 227	3%
	Externa medel	201 117	78 100	63%	19 918	11%
	Utväxling	58%				
Mittuniv.	Anslag	251 304	74 857	42%	7 285	3%
	Externa medel	157 377	12 192	8%	1 689	1%
	Utväxling	63%				
Umeå univ.	Anslag*	1 107 446	309 464	39%	25 953	2%
	Externa medel	1 103 618	315 443	40%	26 919	3%
	Utväxling	100%				
Örebro univ.	Anslag*	273 423	87 339	47%	8 344	3%
	Externa medel	188 384	48 215	34%	-1 024	-1%
	Utväxling	69%				

*endast basanslag, ej ersättning för klinisk forskning

I tabell 1 kan noteras att ökningen av Örebro universitets förbrukning av externa medel inte har haft samma utveckling som ökning av universitetets forskningsanslag under de senaste 10 åren. För andra året i rad har universitetets förbrukning av externa medel i princip stått stilla jämfört med tidigare år (minskningen mellan 2017 och 2018 var tre procentenheter). Den negativa trenden måste brytas under kommande period om universitetet ska nå det strategiska målet inom utvecklingsområdet Framstående forskning, nämligen att dubblera den externa finansieringen från 200 till 400 miljoner kronor.

Universitetets strategiska satsningar inom forskningen har under 2019 inneburit en minskning av myndighetskapitalet med 53 miljoner kronor (som inte räknas in i anslaget för 2019 i tabell 1). Dessa satsningar ska bidra till att universitetets forskare får bättre förutsättningar att attrahera nya externa medel. Finansiering med hjälp av myndighetskapitalet ska alltså inte uppfattas ersätta finansiering med externa medel.

Tabell 2 visar bidragsintäkterna under 2019. Notera att siffrorna i tabellerna 1 och 2 visar de medel som förbrukats under 2019, vilket innebär att projektmedlen normalt erhållits 2018 eller tidigare. För att medel ska betraktas som en intäkt ska med andra ord inte endast en ansökan beviljas, utan medlen måste också sättas i arbete. Fokus ska naturligtvis inte enbart ligga på ökad kvantitet, utan de externa medlen ska leda till högre kvalitet i forskningen och bidra positivt till universitetets

² Källa: Universitetskanslersämbetets statistikdatabas. Uppgifterna inkluderar ej uppdragsforskning.

utbildningar och samverkan. Universitetet har därför valt att fokusera på arbetet med ansökningar om medel från forskningsråden och några särskilt utvalda kvalitetsdrivande finansiärer (tabell 2), där universitetet bedöms ha potential att öka sina intäkter.

Tabell 2. Bidragsintäkter (tkr) för 2019 från ett urval av forskningsfinansiärer³

	EU inkl ERC	Formas	Forte	KKS	RJ	SSF	Vinnova	VR
Karlstads universitet	12 980	3 239	3 935	25 623	573	1 303	6 619	16 543
Linköpings universitet	72 278	33 485	29 628		8 600	67 228	133 162	327 400
Linnéuniversitetet	26 838	7 386	10 180	12 421	5 874	558	4 218	37 423
Mittuniversitetet	55 577	2 501	691	27 499	258	265	9 026	3 689
Umeå universitet	82 397	44 705	43 749		21 908	14 469	22 995	274 885
Örebro universitet	24 795	9 707	7 008	52 714	1 254	3 778	6 005	23 942

1.2.2 Tvärvetenskaplig forskning vid ORU

Örebro universitet har fördelen av att inte vara alltför stort, men ändå ha forskning som spänner över många olika ämnesområden. Detta innebär att det finns en närhet mellan de olika ämnena och att det är lätt att samarbeta över ämnesgränserna. Universitetsledningen bedömer generellt att en ökad satsning på tvärvetenskap kommer att öka chansen att nå uppsatta mål. Flera av universitetets pågående strategiska forskningssatsningar är därför av tvärvetenskaplig karaktär, såsom Successful Ageing och Newbreed (se avsnittet om strategiska satsningar inom utbildningsområdet) samt satsningar inom området Mat och hälsa (se 1.4.1).

Universitetet bedriver särskilt framstående forskning inom robotik och autonoma system och har där en framskjuten roll inom samverkan mellan näringsliv och akademisk forskning. Tack vare detta ingår Örebro universitet i forskningsprogrammet WASP-AI. Arbeta med att initiera tvärvetenskaplig forskning kring AI vid universitetet pågår sedan 2018 och fler-/tvärvetenskapliga forskningsansökningar uppmuntras och stötts.

1.2.3 Kvalitetssystem för forskning

Örebro universitet har påbörjat arbetet med att inrätta ett kvalitetssystem för forskning, motsvarande det som redan finns för utbildning. I samband med det sker en genomlysning av det befintliga kvalitetssystemet för utbildning för att kunna skapa ett gemensamt kvalitetssystem för både utbildning och forskning.

Kvalitetssäkrande aktiviteter avseende forskning pågår sedan tidigare, men de har aldrig samlats i ett gemensamt system. Universitetet behöver nu tydliggöra hur dessa aktiviteter kan sammanföras till komponenter i ett kvalitetssystem och ta ställning till om nya aktiviteter behöver tillkomma. De regelbundna stora forskningsutvärderingarna ÖRE2010 och ORU2015 och den pågående ORU2020 (som slutförs under våren 2021) utgör en kvalitetssäkrande aktivitet med särskild tyngd.

Utöver kvalitetssäkring av forskning finns ett behov i verksamheten av rådgivning kring etisk prövning av forskning. Forskningsetiska rådet är i första hand rådgivande till fakultetsledningar snarare än till enskilda forskare.

³ Källa: Universitetskanslersämbetets statistikdatabas.

1.3 Forskningsanslagets fördelning

Örebro universitet erhåller i budgetpropositionen för 2021 ett basanslag för forskning och utbildning på forskarnivå motsvarande 298 279 tkr, som utgår från anslaget för 2020 med en ökning av pris- och löneomräkning med 1,72 procent plus en tillfällig anslagsfördelning på sju miljoner kronor (enligt 1.1.1). Med undantag för det centrala avlyft som investeras i universitetsgemensamma forskningsstrategiska satsningar och en pott som avsätts för samfinansiering, fördelas forskningsanslaget ut till fakultetsnämnderna, för vidare fördelning till verksamheten på det sätt nämnderna finner lämpligt (Tabell 3).

Tabell 3. Forskningsanslagets preliminära fördelning perioden 2020–2022 (tkr)

Fakultet	2021	2022¹⁾	2023¹⁾
ENT			
Forskningsanslag	66 242	66 242	66 242
Sparade medel ORU 2015	1 905	780	
Totalt ENT	68 147	67 022	66 242
HS			
Forskningsanslag	75 515	75 515	75 515
Forskningsmedel till lärarutbildning ²⁾	11 516	11 516	11 516
Totalt HS	87 031	87 031	87 031
MH			
Forskningsanslag	54 012 ³⁾	54 012	54 012
Totalt MH	54 012	54 012	54 012
Strategiska satsningar	100 552	92 789	58 699
Totalt ORU	309 742	300 854	265 984

1) Preliminär fördelning

2) HS-nämnden ansvarar och förvaltar anslaget, som sedan fördelas mellan fakulteterna

3) Varav 15 000 tkr är bidragsmedel 2021

1.4 Forskningsstrategiska satsningar

Örebro universitet genomför ett antal strategiska satsningar som syftar till att på olika sätt stärka forskningen vid lärosätet, se bilaga 2 för en förteckning över universitetets forskningsstrategiska satsningar.

1.4.1 Mat och Hälsa

En av de största globala utmaningarna just nu är att på ett hållbart sätt säkra tillgången till hälsosam mat för en växande befolkning. Sverige har mycket goda möjligheter att bli en ledande kunskapsnation för både hållbar produktion och hållbar konsumtion av hälsosamma livsmedel. Örebro universitet har en stor möjlighet att bidra till denna kunskapsutveckling genom en nationellt unik bredd som sträcker sig från gastronomi till gastroenterologi, det vill säga från måltidskunskap till medicin. Starka samhällsvetenskaper och tekniska vetenskaper ger också viktiga bidrag.

Örebro universitets tvärvetenskapliga forskningsinsats inom fokusområdet Mat och hälsa syftar till att ta en nationellt ledande roll inom detta område. Satsningarna som genomförs innefattar uppbyggnad av infrastruktur i form av en plattform för sensoriska analyser integrerad med gastronomisk kunskap samt en nutritionsplattform med bland annat en så kallad Core-facility för livsstils-interventionsstudier. Utifrån idéer som kom till i samband med så kallade Open space-

workshops har ett flertal tvärvetenskapliga forskningsprojekt fått finansiering, vissa inom ramen för en satsning på postdoktorer. Planering och metodutveckling pågår för en unik och omfattande studie av en födelsekohort. Sammantaget skapar satsningarna inom fokusområdet Mat och hälsa en vetenskaplig grund för att långsiktigt utveckla universitetets utbildningar inom till exempel sensorik och nutritionsområdena och ger därmed möjlighet till unik profilering.

Initiativet har mötts av stort intresse på både regional, nationell och internationell nivå från såväl näringsliv, akademi som offentliga organisationer. Universitetet får därmed möjlighet att fördjupa extern samverkan. Satsningen som pågår 2018–2022 ska också generera en tydlig ökning av den externa finansieringen och på så sätt bidra till såväl ökad forskningsvolym som förbättrad forskningskvalitet.

Under 2020 beviljade Formas medel för fyra nya nationella forskningscentra, varav ett där Örebro universitet är koordinator och medelsförvaltare. Forskningscentret har fått namnet PAN Sverige och är ett samarbete mellan flera svenska universitet och många partners från både offentlig och privat sektor. PAN Sverige, som dockar väl in i universitetets Mat och hälsa satsning, erhöll initialt 48 miljoner under fyra år från Formas för att studera hela kedjan – från livsmedelsproduktion till människors välmående när det gäller protein från växtriket.

För att under perioden 2021–2023 skapa ekonomiska förutsättningar för de aktiviteter som kommer att rymmas inom fokusområdet Mat och hälsa avsätts medel i form av strategiska satsningar inom forsknings- och utbildningsanslaget enligt nedan.

Mat och hälsa	2021	2022	2023
Anslag till Grundutbildning	0,2 mnkr	0,4 mnkr	
Anslag till Forskning	15,8 mnkr	12,3 mnkr	4,0 mnkr

1.4.2 *Infrastruktursatsning forskning*

Som ett svar på utbildningsdepartementets uppmaning till lärosätena att ta ett större ansvar för de egna forskningsinfrastrukturerna, genomfördes under 2017 och 2018 två universitetsgemensamma satsningar på infrastruktur. Den första riktades mot forskningsutrustning i form av instrument och apparatur och den andra syftade till att långsiktigt stödja forskningen vid Örebro universitet med lagringsmedia för 'Big Data', anskaffning/tillgång/prenumeration eller egenetablering av databaser, vissa typer av mjukvara eller arbetstid för specialister inom datahantering (ej forskare) som anses nödvändigt för genomförandet av forskningen.

Infrastruktur för forskning	2021	2022	2023
<i>Infrastruktur apparatur (fr. 2017)</i>			
Anslag till Forskning	3,3 mnkr	3,2 mnkr	3,1 mnkr
<i>Infrastruktur datahantering (fr. 2018)</i>			
Anslag till Forskning	3,5 mnkr	3,2 mnkr	3,2 mnkr

1.5 *Forskningen, Agenda 2030 och arbetet med hållbar utveckling*

I Agenda 2030-delegationens slutbetänkande lyfts forskning som en nödvändighet för att de 17 globala målen för hållbar utveckling ska vara möjliga att uppnå. Delegationen nämner bland annat att den tvärvetenskapliga forskningen, jämställdhets- och medborgarperspektivet behöver stärkas. Det är troligt att fler forskningsfinansiärer kommer att ställa högre krav på att forskningen beaktar mål kring miljö, klimat, jämställdhet och jämlikhet. I Örebro universitets arbete för målet om framstående

forskning bör hållbar utveckling integreras på ett tydligare sätt. Det medför bland annat att Örebro universitet är en trovärdig aktör som bidrar till samhällsdebatten. I strategi och handlingsplan för hållbar utveckling vid Örebro universitet 2019–2022 framgår att Örebro universitet ska bedriva forskning som driver på en hållbar samhällsutveckling och uppfyllande av de globala målen. Dessutom ska forskningen bedrivas på ett hållbart sätt.

Universitetet har i dagsläget krav på sig att i årsredovisningen redovisa hur jämställdhetsperspektivet beaktas vid fördelning av forskningsmedel. Ett av målen beträffande integrering av hållbar utveckling i forskning i universitetets strategi och handlingsplan är just att jämställdhetsaspekter beaktas och följs upp vid all intern fördelning av resurser till forskning. Ansvaret för detta mål ligger hos alla som fördelar medel. För att ta fram stöd och uppföljningsmodeller har ett arbete initierats, där jämlikhetsutvecklaren och de funktioner som arbetar med fördelning av interna forskningsmedel deltar. Ett annat mål i strategi och handlingsplanen är att den forskning som genomförs vid Örebro universitet och som har potential att bidra till en hållbar samhällsutveckling ska vara synlig och tillgänglig. Dekanerna har utsetts till ansvariga för detta mål, liksom för målet att jämställdhetsintegrera forskarutbildningen. Under 2020 har en universitetsövergripande arbetsgrupp för samverkan kring jämställdhetsintegrering av forskarutbildningen startats för att stödja arbetet mot detta mål.

2. Utbildning med hög kvalitet

2.1 Trender i högskolesektorn

2.1.1 Fokus på kvalitetssäkring

Den högre utbildningen i Sverige ska hålla hög kvalitet. För perioden 2017–2022 finns ett nationellt system för kvalitetssäkring av högre utbildning som förutsätter att kvalitetsarbetet bedrivs både vid universitet och vid högskolor samt vid Universitetskanslersämbetet (UKÄ). Systemet grundar sig på internationella principer för kvalitetssäkring av högre utbildning, Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG).

En diskussion om hur det nationella kvalitetssäkringssystemet ska se ut efter 2022 har påbörjats och ett starkt önskemål från högskolesektorn är att UKÄs systematik förenklas och att lärosäten som genomgått lärosätes- och utbildningsgranskningar med god kvalitet bemöts med tillit i fortsatta granskningar. Under nuvarande förhållanden har fokus även riktats mot hur landets lärosäten säkerställer kvalitet i utbildning även när den sker under distansförutsättningar. Detta är viktiga frågor i det fortsatta kvalitetssäkringsarbetet.

2.1.2 Hållbar pedagogik

I sektorn betonas alltmer behovet av att skapa förutsättningar för ett hållbart lärande som är pågående, målmedvetet, lyhört och proaktivt. Det är därför viktigt att i lärandesituationen stötta studenterna i att utveckla strategier och redskap som gör att de i framtiden, på egen hand och tillsammans med andra, kan bilda ny kunskap utifrån information som inte finns idag. För att kunna möta framtida utmaningar behöver studenterna ges möjlighet att öva sig i att söka och samla information, tänka kritiskt och kreativt, analysera och lösa problem, samt diskutera och samarbeta med andra. De måste ges förutsättningar för att utveckla färdigheter och förmågor som håller över tid. För detta krävs en flexibel och hållbar pedagogik.

2.1.3 Politiska viljeinriktningar styr delar av utbildningsutbudet

Lärosätena är till stora delar fria att själva bestämma sitt utbildningsutbud inom den ram som framgår i regleringsbrevet. Disponeringen av denna ram, det så kallade takbeloppet, påverkas dock av särskilda satsningar. Den pågående covid-19-pandemin har betydande konsekvenser för svensk

ekonomi och många har blivit eller riskerar att bli arbetslösa. Regeringen har på grundval av detta gjort bedömningen att det kommer finnas ett ökat behov av utbildning. Nämnas kan även de senaste årens utökning av platser på lärar- och vårdutbildningar och utbildningar med anknytning till samhällsbyggnad. Även arbetsgivarna vill vara med och påverka vilka utbildningar som ska ges och i vilken omfattning. En av utmaningarna är att detta inte alltid samspelar med studenternas intresse för olika utbildningar. En annan är universitetets tidsperspektiv i utveckling och revidering av utbildningar. Det är en utmaning att anpassa utbildningar till efterfrågan, samtidigt som en god samverkan med arbetsmarknadens parter är en framgångsfaktor. Idag ser vi en betydande matchningsproblematik där alltför få utbildas inom bland annat vård, skola och teknik⁴.

2.1.4 Växande intresse för högre utbildning – möjlighet och utmaning

Antalet sökande till universitet och högskolor ökade kraftigt inför höstterminen 2020. Universitets- och högskolerådets bedömning är det ökade söktrycket kan "vara en effekt av Covid-19 pandemin och den situation som råder i samhället och på arbetsmarknaden"⁵. Enligt Konjunkturinstitutet råder ett svagt "stämningssläge"⁶ i den svenska ekonomin och enligt Arbetsförmedlingens statistik är antalet nyinskrivna arbetslösa under mars 2020 nästan 90 procent fler än under mars föregående år⁷. En annan faktor som kan påverka det totala intresset för högskoleutbildning i samhället är ungdomskullarnas storlek. Efter ett par år med relativt få 19- och 20-åringar rör vi oss nu mot år med betydligt större ungdomskullar. Sammanfattningsvis finns det flera breda trender i samhället som talar för att intresset för högre utbildning under de närmaste åren kommer vara större än på länge. Detta bör ses både som en möjlighet och en utmaning. En möjlighet för landets lärosäten att få ökade ramar och fler sökande; en utmaning för att vi som universitet måste möta detta intresse på bästa sätt och leva upp till omgivningens höga förväntningar på oss om att erbjuda utbildningar som är relevanta för människor i olika faser av livet.

2.1.5 Livslångt lärande

Det livslånga lärandet blir allt viktigare i den kunskapsintensiva, komplexa och globala värld vi lever i. Med utgångspunkt i en ökad digitalisering, automatisering och globalisering är det framför allt tanken om snabbt förändrade kompetenskrav i arbetslivet som på senare tid definierat det livslånga lärandet. Detta behov har blivit ytterligare synligt i och med covid-19-pandemin. Människor behöver ha möjlighet att snabbt ställa om sitt yrkesliv – där spelar utbildning en nyckelroll.

I jämförelse med många andra länder är svensk högskoleutbildning organiserad på ett sätt som gör att den lämpar sig väl för livslångt lärande. Utbildningen är organiserad i kurser, vilket gör att det potentiellt finns en flexibilitet som kan användas för att skapa möjligheter för dem som vill vidareutbilda sig. Detta förutsätter dock att det finns utbildningar som går att kombinera med arbete. Det behöver också vara möjligt att komplettera med en eller flera kurser eller en del av en kurs, exempelvis efter en validering. Tillgången till sådana hela eller delar av kurser är avgörande för att tillgodose behoven av kompetens på arbetsmarknaden idag och i framtiden.

Dagens resurstilldelning till utbildning på grundnivå och avancerad nivå bygger på ett "rakt ackord" där ersättning ges för registrerade studenter och för deras prestationer. Med ett sådant system har

⁴ Trender och Prognoser 2017: befolkningen, utbildningen, arbetsmarknaden med sikte på år 2035, SCB 2017 samt Framtidens behov av högskoleutbildade: genomgång av 15 bristyrken inom offentlig sektor fram till 2035, Rapport 2019:23, UKÄ.

⁵ <https://www.uhr.se/om-uhr/nyheter/pressmeddelanden/2020-pressmeddelanden/rekordmanga-anmalda-till-hogskolan-i-host/>

⁶ <https://www.konj.se/download/18.3bfda471170f3acf57741ee2/1585206995125/Konjunkturbarometern-mars-2020.pdf>

⁷ Arbetsförmedlingens månadsstatistik: <https://arbetsformedlingen.se/om-oss/statistik-och-analyser/statistik>

det varit ekonomiskt ofördelaktigt för lärosäten att erbjuda utbildning för fortbildning, då genomströmningen på sådan utbildning oftast är lägre än på ordinarie utbildning på grundnivå och avancerad nivå. För att i nuvarande läge ytterligare tillmötesgå behoven på arbetsmarknaden och öka möjligheten att ställa om genom utbildning föreslår regeringen ändringar i högskolelagen som ska tydliggöra lärosätenas roll för det livslånga lärandet, både gentemot studenter och mot arbetsliv. Behovet av vidareutbildning och omställning kommer att öka i takt med att arbetslivet förändras och fler kommer behöva arbeta längre upp i åldrarna.

2.1.6 Andra utbildningsanordnare tar större plats

I ett läge när arbetslösheten bedöms öka kommer det att behövas bättre möjligheter att vidareutbilda sig i hela landet. För att åstadkomma en bättre kompetensförsörjning och matchning på arbetsmarknaden har regeringen under de senaste åren satsat på fler utbildningsplatser inom yrkeshögskolan, från 21 000 platser år 2010 till 44 000 år 2022. Yrkeshögskolan agerar snabbt inom yrkesområden med tydligt utpekade brister. Uppdrag och finansiering kommer med kort framförhållning och under begränsad tid. Man samarbetar mycket nära arbetsgivare och utbildningarna innehåller både teori och praktik. Under år 2020 har regeringen även aviserat satsningar på gymnasial yrkesutbildning för vuxna (regionalt yrkesvux) inom branscher där det råder kompetensbrist. Vidare byggs landets folkhögskolor ut för att ge vuxna bättre möjlighet att slutföra grund- och gymnasieskolan, samt yrkesutbildningar på gymnasial och eftergymnasial nivå.

Dagens kompetensbehov och utvecklingen av framtidens arbetsmarknad pekar inte på att efterfrågan av yrkeshögskolekompetens kommer att minska, snarare tvärtom. Arbetsmarknaden utvecklas i allt snabbare takt samtidigt som nya yrkesroller växer fram och gamla förändras eller rent av försvinner. Det är en utveckling som ställer höga krav på snabb kompetensutveckling och en snabb omställning. Det är därför viktigt att vi som utbildningsanordnare förhåller oss till varandra och bedriver vår utbildning inom vår respektive kontext.

2.1.7 Det internationella lärosätet

Verksamheten vid universitet och högskolor är till sin natur internationell och behoven växer genom ökad rörlighet av människor, information och resurser över nationsgränser. Regeringen gav därför under 2017 en särskild utredare i uppdrag att föreslå nya mål och en ny nationell strategi för internationalisering av universitet och högskolor. I det första delbetänkandet av den så kallade Internationaliseringsutredningen slår utredaren fast att det ökade internationella samarbetet vid lärosätena skapar ett behov av en större integrering av det internationella perspektivet i styrningen av universitet och högskolor. Inom Europa finns en tydlig trend kring samarbeten i konsortieform inom "European Universities-initiativet". Vidare är hållbar internationalisering något som diskuteras frekvent och nya former av mobilitet, så som virtuell mobilitet och "blended mobility" är på uppgång. Detta ställer andra krav på internationaliseringsarbetet än tidigare. Dock kommer den kulturella erfarenheten som utbytesstudier erbjuder att vara viktig även framgent, varför en fortsatt efterfrågan på fysisk mobilitet kvarstår.

2.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet

2.2.1 Kvalitetsarbete

En viktig del i arbetet med att upprätthålla kvalitetsnivån och vidareutveckla universitetets utbildningar är att investera i rekrytering av lärare och forskare, att satsa på pedagogisk utveckling och erbjuda goda lärmiljöer. En annan central komponent är universitetets kvalitetssystem där ansvar för kvalitetssäkring och -utveckling finns fördelat på flera nivåer i verksamheten. En stark koppling mellan utbildning och forskning är självklar för ett universitet och de satsningar som nu görs för att stärka forskningen vid universitetet även kommer att stärka kvaliteten i utbildningarna.

Fakultetsnämnderna har huvudansvaret för att forskning och utbildning håller högsta kvalitet, men kvalitetsarbetet är en gemensam angelägenhet för samtliga medarbetare som är involverade i utbildningen. En viktig och omfattande aktivitet i det interna kvalitetssystemet är den uppföljning av all utbildning på grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå som sker under perioden 2017–2022.

Universitetskanslersämbetet kommer att granska universitetets kvalitetssäkringsarbete inom både utbildning och forskning under 2022. Universitetet förbereder sig nu inför denna granskning, exempelvis genom att definiera vilka kvalitetssäkringsaktiviteter gällande forskningen som ska ingå i universitetets kvalitetssystem för forskningen. I samband med det har en genomlysning av det befintliga kvalitetssystemet för utbildning genomförts som grund för arbetet med att skapa ett gemensamt kvalitetssystem för både utbildning och forskning.

Under den kommande perioden planerar universitetet inte för någon större egeninitierad expansion på utbildningssidan, utan prioriterar kvalitetsarbete. I syfte att stärka utbildningskvaliteten genomför universitetet exempelvis en rad omfattande investeringar med hjälp av myndighetskapalet (se avsnitt 2.4 Strategiska satsningar). I och med den senaste tidens omställning diskuteras pedagogiska frågor inom utbildning i en helt annan omfattning än tidigare. En stor utmaning blir att fånga upp detta goda arbete och upprätthålla det framåt. Möjligheter för att stärka kvaliteten i undervisningen genom utvecklingsarbete ska fortsatt finnas genom strategiska satsningar.

2.2.2 En ny utbildningsstrategi

Under flera år har Örebro universitet haft som uttalad strategi att huvuddelen av lärosätets utbildning ska bedrivas i programform. Detta har bidragit till lärosätets attraktivitet, vilket tydligt framgår av de senaste årens söksiffror. Den senaste statistiken från UKÄ visar också att universitetets utexaminerade studenter har en hög anställningsbarhet. Universitetets utbildningsstrategi har inneburit en nedprioritering av fristående kurser och nätbaserad utbildning samtidigt som den har bidragit till en stabilitet i verksamheten. En diskussion om framtida utbildningsutbud, distributionsformer och framtida prioriteringar har initierats. En reviderad utbildningsstrategi planeras även att adressera frågan om hur universitetet i både ett kort- och långsiktigt perspektiv kan tillmötesgå det nationella behovet av kompetensutveckling för yrkesverksamma.

2.2.3 Flexibel och hållbar undervisning och examination

Under våren har universitetet övergått till att huvudsakligen ha undervisning på distans. Även om övergången har inneburit många utmaningar har lärare och övrig personal gjort en fantastisk insats för att få den snabba omställningen till digital undervisning och examination på plats. Det kan konstateras att universitetet haft rätt kompetens för att hantera omställningen. Behovet av flexibilitet och hållbarhet i undervisning och examination har aktualiserats under omställningen till digital utbildning på distans. Utbildningen ska hålla hög kvalitet och bedrivas i enlighet med universitetets pedagogiska grundsyn oavsett form eller yttre omständigheter som vi inte kan förutse. På Örebro universitet har omställningen bidragit till ökade pedagogiska diskussioner och kollegiala utbyten och den pedagogiska medvetenheten i organisationen har höjts kraftigt under kort tid. Det gäller nu att värna om och stärka det utvecklingsarbete som påbörjats för att genom flexibel och hållbar pedagogik kunna hantera både campus- och distansundervisning.

Frågor som rör examination har diskuterats i mycket stor omfattning, både vad gäller rättssäkerhet och hur examinationer konstrueras och uppgifter formuleras för att säkerställa att studenterna tillägnat sig de kunskaper och färdigheter de enligt kurs- och examensmål ska ha. Den omställning av examinationsformer som nu sker kan innebära att fördelningen av tid för att examinera kan behöva ses över och samverkan kring examinationer kan behöva stärkas inom lärarlag. Kollegiala samarbeten inom och mellan lärarlag och interprofessionellt över organisationsgränser är en förutsättning för att

nå pedagogisk hållbarhet och hög kvalitet. Även om den snabba omställningen har varit en utmaning, har den också visat hur digitalisering kan och ska vara ett verktyg för att skapa en flexibel, tillgänglig, inkluderande och jämlik utbildning både när den genomförs på campus och på distans.

Vid universitetet har flera utbildningar tagit fasta på att efterfrågan från det omgivande samhället är stor på fördjupade kunskaper inom digitalisering. Redan idag ges en utbildning om IT-säkerhet på avancerad nivå, Ledning och styrning av informationssäkerhet, 120 högskolepoäng, samt kurser inom artificiell intelligens (AI). Vidare infördes från och med hösten 2020 moment inom digitalisering och "legal tech" på några av universitetets utbildningar. För att bättre rusta programstudenterna inför deras framtida yrkesliv har Örebro universitet vidare inlett ett långsiktigt arbete med att integrera AI i andra utbildningar än enbart de tekniska. Redan hösten 2020 kommer till exempel universitetets internationella rättsvetarprogram att ha inslag av AI och "legal tech".

2.2.4 Utbyggnad av högskolan

Regeringen gjorde under 2020 bedömningen att det på grund av det rådande läget kommer finnas ett ökat behov av utbildning. Det behövs utbildning för att vidareutveckla tidigare kompetens, ställa om till en annan inriktning eller ett annat yrke, eller för att genom öppen nätbaserad utbildning inhämta nya kunskaper. För att öka möjligheterna att studera på universitet och högskola utökades under våren 2020 antalet platser, dels genom en allmän utbyggnad av antalet platser, dels genom fler utbildningsplatser på sommarkurser och basår för att bland annat ge arbetslösa möjlighet att läsa in behörighet för att vidareutbilda sig inom högskolan. Under våren erhöll landets lärosäten även medel för bristyrkesutbildningar, livslångt lärande och korta kurser, samt för att stärka kapaciteten för att bedriva distansundervisning. I budgetpropositionen för 2021 erhöles ytterligare medel för bristyrken (satsningen benämns Utbildning i hela landet och sträcker sig fram till och med 2025) samt för utbildning på avancerad nivå.

Enligt regeringen bör medlen i första hand användas för utbildningar där det bedöms råda en brist på kompetens, men kan även användas för att bygga ut utbildningar där det bedöms bli ett ökat söktryck. De ökade resurserna bör också användas för att bygga ut utbildningar som kan underlätta för personer som är i behov av omställning. Vid Örebro universitet har medlen använts till en utökning av platserna på tekniskt basår och för att återigen starta upp naturvetenskapligt basår. I övrigt har platserna fördelats på utökningar av platsantalet på bristyrkesutbildningar och på välsökta redan existerande utbildningar, men även på fristående kurser, både befintliga och nya.

2.2.5 Fler förstahandssökande överlag, men stor variation inom universitetet

Antalet förstahandssökande till program vid Örebro universitet har ökat med nästan 16 procent mellan höstterminerna 2019 och 2020. Detta är mycket positivt och stärker universitetets position bland svenska lärosäten. Många utbildningsprogram har ett stabilt, högt söktryck och fem av universitetets utbildningar är bland de 40 mest sökta i landet. Samtidigt finns det inom alla fakulteter utbildningar med ett lågt och/eller minskande söktryck. Inför höstterminen 2020 hade universitetet 13 utbildningsprogram på grundnivå och avancerad nivå med färre än 10 sökande i förstahand. En översyn bör göras av dessa utbildningar.

Även inför vårterminen 2021 ökade antalet sökande till Örebro universitet. Omkring 25 000 sökte en utbildning vid universitetet, vilket är en ökning med 15 procent jämför med förra året. Nio av de tio program som startar till våren ökade antalet förstahandssökande.

Den huvudsakliga förutsättningen för utbildningarnas attraktivitet är kvalitet. En kompletterande förutsättning är synliggörandet av universitetet och de utbildningar som erbjuds, men också av livet som student. Universitetets arbete med studentrekrytering syftar till att genom anpassade text-, bild- och filmmaterial skapa innehåll som upplevs så intressant att personer vill börja studera här.

Tabell 4 visar Örebro universitets andel av förstahandssökande till program i jämförelse med ett urval av breda lärosäten med liknande utbildningsutbud. Örebro universitets andel har ökat de senaste åren och inför höstterminen 2020 gick 6,26 procent av förstahandsansökningarna i denna grupp av lärosäten till Örebro universitet. I och med universitetets fokus på utbildningsprogram i allmänhet och professionsinriktade sådana i synnerhet följs särskilt utvecklingen av sökande till program.

Tabell 4. Andel av förstahandssökande till program, breda lärosäten

Lärosäte	Förändring 19→20	H20	H19	H18
Göteborgs universitet	+1,17%	18,00%	16,83%	16,37%
Lunds universitet	+0,23%	15,01%	14,78%	14,66%
Stockholms universitet	+0,08%	14,39%	14,31%	15,22%
Uppsala universitet	-0,10%	13,57%	13,67%	13,25%
Umeå universitet	-0,23%	9,14%	9,37%	9,52%
Linköpings universitet	-0,40%	8,35%	8,75%	9,12%
Linnéuniversitetet	-0,43%	6,56%	6,99%	7,01%
Örebro universitet	+0,05%	6,26%	6,21%	5,73%
Karlstads universitet	+0,15%	4,84%	4,69%	4,95%
Mittuniversitetet	-0,55%	3,87%	4,42%	4,17%

2.2.6 Kompetensförsörjning och livslångt lärande

Möjligheterna till kontinuerlig kompetensutveckling och lärande genom hela arbetslivet behöver stärkas för att få en ökad rörlighet på arbetsmarknaden och därmed bättre matchning mellan utbud och efterfrågan på arbetskraft. Vid Örebro universitet ska samtliga utbildningar ge goda förutsättningar för ett livslångt lärande. Utbildning riktad till unga utgör basen för det livslånga lärandet och är viktig både för att de ska kunna etablera sig på arbetsmarknaden och för delaktighet i samhället i stort. Universitetet arbetar aktivt med bildningsbegreppet och utbildningarna lägger grunden för och vidareutvecklar studenternas förmåga att kommunicera samt hantera och kritiskt bearbeta information.

Det är även viktigt att senare i livet kunna fylla på med ny kunskap för att kunna upprätthålla och utveckla den kompetens som behövs på en föränderlig arbetsmarknad. Det behöver inte alltid handla om att gå en hel utbildning utan ofta räcker det med en kortare kurs och ibland endast en del av en kurs. I universitetets budgetunderlag till regeringen för den kommande treårsperioden påtalades dock behovet av en breddning av definitionen av livslångt lärande, så att den inte enbart fokuserar på poänggivande utbildning för yrkesverksamma, utan även inkluderar det som naturligt ingår i både samverkansuppdraget och lärosätets ambition att i olika former informera om sin verksamhet. Denna vidare tolkning av livslångt lärande använder sig Valideringsdelegationen av i sitt slutbetänkande, där de uttrycker det som att lärandet inte bara sker ”i formell utbildning utan även i arbetet och på fritiden”, det vill säga informell utbildning⁸.

Örebro universitet har särskilt positionerat sig inom vidareutbildningar för yrkesverksamma i inom AI, med nära koppling till den snabba utvecklingen inom forskningen. Detta resulterade i att

⁸ Valideringsdelegationens slutbetänkande: Validering – för kompetensförsörjning och livslångt lärande SOU 2019:69

universitetet, jämfört med övriga lärosäten, i regeringens satsning på bristyrkesutbildningar, livslångt lärande och korta kurser erhöll den största tilldelningen av medel för korta kurser.

En diskussion har påbörjats vid lärosätet om framtida utbildningsutbud och distributionsformer för att bättre tillmötesgå det nationella behovet av kompetensutveckling för yrkesverksamma inom vissa områden. Universitetets professionsinriktade utbildningar ger goda förutsättningar för det livslånga lärandet. Samtidigt har fokuseringen på programutbildningar till viss del skett på bekostnad av ett utbud av fristående kurser som kan nyttjas som kompetensutveckling.

2.2.7 Vägen till ett internationellt lärosäte

Utgångspunkten för universitetets arbete med internationalisering är den nu gällande internationaliseringsstrategin. Under 2020 har det pågått ett omfattande arbete med att ta fram en handlingsplan för internationalisering som kommer att ersätta internationaliseringsstrategin från och med 2021. Utvecklingen inom internationaliseringsområdet vid universitetet ökar såväl aktivitetsmässigt som personalmässigt. Verksamheten leds av vicerektor för internationalisering men stödet för internationaliseringsaktiviteter är fördelat på ett flertal olika avdelningar. Arbetet med internationaliseringsrådet, institutionernas nätverk för internationalisering samt det administrativa nätverket för internationalisering fungerar väl men bör utvecklas för att tydligare stötta den kommande handlingsplanen.

Under 2020 har det skickats in flera ansökningar om externa medel för att finansiera program som är planerade att genomföras gemensamt mellan Örebro universitet och ett antal internationella lärosäten, i form av double/joint/dual degrees. Denna typ av samarbeten är något som behöver förstärkas under kommande planeringsperiod. ORU förbereder sig också för deltagande i det kommande Erasmusprogrammet som stäcker sig mellan 2021–2027. En central del i arbetet under den kommande perioden är universitetets deltagande i ett konsortium som söker om medel inom ramen för European Universities-initiativet. Dessutom bör stödet för ansökningar om andra medel för internationaliseringsarbete, till exempel inom Erasmusprogrammets Key Action 2 och 3, stärkas.

Örebro universitet bör erbjuda att likvärdigt stöd för alla internationella studenter gällande till exempel svenskakurser, aktiviteter och bostad. I slutet av 2020 ska Örebro universitet ha implementerat The European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers för att erbjuda en stimulerande och välvillig arbetsmiljö som ger en konkurrensfördel i rekryteringen av internationell personal. Detta arbete kommer att fortsätta även under den kommande treårsperioden.

Covid-19-pandemin har slagit hårt mot internationaliseringsarbetet för alla lärosäten – utbyten, konferenser, forskningsvistelser och mässdeltagande har ställts in; det är svårare att rekrytera internationella studenter inför kommande läsår och flera partners har ställt in sina utbyten. Det är i dagsläget fortfarande oklart hur delar av verksamheten ska genomföras under kommande läsår även om 2021 verkar visa en succesiv återgång till fysiska utbyten, åtminstone på studentsidan. En positiv effekt är den ökade vanan gällande digitala mötesformer vilket förhoppningsvis kommer leda till en ökad mängd virtuell mobilitet och deltagande i internationella möten och konferenser.

I den forskningsproposition som presenterades i december 2020 framhålls tydligt vikten av internationalisering: "För att Sverige ska vara en ledande forsknings- och kunskapsnation med forskning och utbildning av internationellt sett hög kvalitet krävs både internationell samverkan och en hög grad av internationalisering." Regeringen anser att det är dags att höja ambitionsnivån och föreslår därför en skarpare skrivning om internationalisering i Högskolelagen: I högskolelagen ska det anges att den samlade internationella verksamheten vid varje högskola ska dels stärka kvaliteten i högskolans utbildning och forskning, dels nationellt och globalt bidra till sådan hållbar utveckling som högskolorna har i uppgift att främja. Vidare påpekas ett behov av bättre samordning av myndigheters

arbete för att effektivisera, stärka och samla insatser för internationalisering genom att 3 miljoner kronor avsätts för detta ändamål 2022–2024. Samtidigt som det finns en önskan om ökad internationalisering uttrycks också riskerna för spionage, vilka behöver hanteras. Detta är i linje med det arbete kring ansvarsfull internationalisering som ska påbörjas på Örebro universitet 2021.

2.3 Utbildningsanslagets fördelning

Örebro universitet erhåller enligt budgetpropositionen 2021 ett anslag för utbildning på grundnivå och avancerad nivå motsvarande 891 450 tkr. Anslaget har förutom uppräknad med PLO 1,72 procent, ökat med 47 047 tkr. En del av ökningen avser bland annat utbyggnad av ingenjör-, läkar-, och lärarutbildning, men den största ökningen beror på ett utökat utbildningsuppdrag på 45 194 tkr på grund av Covid-19-pandemin. Det är extra satsningar för att öka möjligheterna att studera på universitet och högskola (se 2.2.4 Utbyggnad av högskolan). De belopp som fördelas per fakultet baseras på de interna takbelopp som institutionerna erhåller under 2020 med vissa justeringar. Även de interna takbeloppen är uppräknade med 1,72 procent för 2021.

Med undantag för det centrala avlyft som investeras i universitetsgemensamma satsningar på utbildning fördelas utbildningsanslaget ut till fakulteterna, se Tabell 6, för vidare fördelning till institutionerna. De interna ersättningsnivåerna är därför i Tabell 7 baserade på 94,5 procent av den statliga ersättningsnivån.

Verksamhetens ägandeskap av långsiktiga strategiska initiativ är väsentligt för att de ska vara framgångsrika och leda till utveckling och ökad kvalitet. Sedan 2018 har i kvalitetshöjande syfte det centrala avlyftet sänkts från 10 procent till 5,5 procent. Det innebär att fakulteterna fått en större resurstilldelning och därmed en större pott att fördela till utbildningsområdet. Med de utökade resurserna följer ett ansvar att i större utsträckning besluta om och hantera nödvändiga kvalitets- och utvecklingsfrågor. Fakultetsnivån kan välja att göra omfördelningar mellan institutioner, utbildningar och avlyft för egna strategiska satsningar, såsom exempelvis nyanställningar, utökad lärarledd tid inom de utbildningar som fakulteten bestämmer, pedagogisk utveckling och forskningsförankring. Universitetsledningen förväntar sig att fakulteterna planerar och budgeterar för strategiska satsningar på sin nivå, i linje med universitetets vision och mål. Det kan till exempel innebära att planera in en successiv infasning av finansiering av framgångsrika satsningar som gjorts på universitetsledningsnivå, som tas över och ägas av fakultets- eller institutionsnivån.

Om en kurs eller ett program ska ställas in fattas beslut av prefekt, efter obligatoriskt samråd med dekan. För att ha möjlighet att göra prioriteringar i utbildningsutbudet, finns ett behov av ytterligare avstämningar mellan fakultets och institutionsnivån. Om antalet förstahandssökande understiger planeringstalet ska prefekten ha fått klartecken från dekan för att få fortsätta erbjuda utbildning som inte kommer att bära sig ekonomiskt. Samråd med dekan ska alltid ske innan beslut om antagningstal fattas.

Fakulteterna behöver, i samråd med ekonomiavdelningens och ledningsstaben, överväga om de tillfälliga volymökningar som gjordes till antagningen höstterminen 2020 bör justeras ned till normala volymer inför antagningen till höstterminen 2021. Eventuella nya kurser eller program kan dock byggas ut enligt plan. De tillfälliga omfördelningar av medel som gjorts från MH-fakultet upphör från och med höstterminen 2021 varför de institutioner som mottagit dessa medel bör förbereda för en återgång till tidigare dimensionering.

Tabell 6. Takbelopp per fakultet (tkr)

Fakultet	2021	2022¹	2023¹
Takbelopp att fördela		831 472	822 738
ENT			
Takbelopp	224 727		
Till nämndens föfogande	2 592		
Totalt ENT	227 319		
HS			
Takbelopp	330 575		
Till nämndens föfogande	3 628		
Utbildningsmedel till lärarutbildning	509		
Totalt HS	334 712		
MH			
Takbelopp	268 759		
Till nämndens föfogande	2 073		
Totalt MH	270 832		
Strategiska satsningar	71 933	56 922	39 918
Centrala Avlyft	46 431	53 272	48 272
Totalt	951 227	941 667	910 928

¹ Takbeloppen för 2022-2023 är ännu inte beslutade

Tabell 7. Ersättning per HST/HPR per utbildningsområde (kr)

Utbildningsområde	HST 2021	HPR 2021
Design	152 775	93 081
Humaniora	31 618	20 603
Idrott	111 312	51 510
Juridik	31 618	20 603
Medicin	64 049	77 908
Musik	131 802	83 336
Naturvetenskap	53 913	45 466
Samhällsvetenskap	31 618	20 603
Teknik	53 913	45 466
Undervisning	38 457	40 287
Verksamhetsförlagd utb	54 500	52 877
Vård	57 317	49 643
Övrigt	43 297	35 172

2.4 Utbildningsstrategiska satsningar

Örebro universitet genomför ett antal strategiska satsningar som syftar till att på olika sätt stärka kvaliteten i utbildningarna (Bilaga 3).

2.4.1 Pedagogiskt utvecklingsarbete

Vid sidan om forskningsförankring är arbetet med pedagogisk utveckling helt centralt. Örebro universitet har de senaste åren byggt upp en universitetsövergripande resurs genom Högskolepedagogiskt centrum, som arbetar verksamhetsnära för att stödja den pedagogiska

utvecklingen av utbildningarna. Medel för pedagogiska utvecklingsprojekt fördelas till institutionerna via fakultetsnämnderna, enligt nedan.

Pedagogiska utvecklingsprojekt	2021	2022	2023
Anslag till Grundutbildning	5 mnkr	5 mnkr	5 mnkr

Pedagogiska utvecklingsprojekt 2021			
ENT	Utfall HST 2019	Andel	Totalt per fakultet
HH	1 420		
NT	987		
RHS	283		
Totalt ENT	2 689	29%	1 438 013
HS			
Humus	2 124		
JPS	2 223		
MHS	262		
Totalt HS	4 608	49%	2 464 173
MH			
HV	1 406		
MV	647		
Totalt MH	2 053	22%	1 097 814
Totalt ORU	9 350		5 000 000

2.4.2 Universitetslektorer med högskolepedagogisk inriktning

En viktig del av arbetet med pedagogisk utveckling är rekryteringen av lektorer med högskolepedagogisk inriktning. Lektorerna finns nu inom nio olika ämnen och lägger 50 procent av sin arbetstid på pedagogisk utveckling på sin heminstitution och därutöver universitetsövergripande pedagogiska utvecklingsfrågor. Under hösten har en utvärdering gjorts av satsningen på universitetslektorer med högskolepedagogisk inriktning, vilken kommer att ligga till grund för en eventuell ny utlysning.

2.4.3 Amanuenssatsning

I syfte att avlasta universitetets lärare erbjuds institutionerna medel för att anställa amanuenser. En uppföljning visar att amanuenserna både bidrar till den avlastning för lärare som var avsikten och dessutom är ett utökat stöd till studenterna. I enlighet med önskemål från verksamheten kommer amanuenssatsningen, som finansieras genom utbildningsanslaget, att fortsätta även under den kommande treårsperioden. Ansvar för finansieringen kommer från och med 2021 att successivt föras över till institutionerna. För varje anställd amanuens kan centrala medel användas för att finansiera 50 procent av anställningens omfattning. Resterande del finansieras av institutionen. Arbetsuppgifterna ska inbegripa undervisning och/eller administration, inte forskning. Tilldelningen är max 100 procent tjänsteomfattning per ämne, fördelat på så många amanuenser som bedöms lämpligt. Institutionerna kompenseras även för UOH.

Amanuenssatsning	2021	2022	2023
Anslag till Grundutbildning	8,4 mnkr	–	–

2.4.4 Framtidens lärarutbildning

Fokusområdet Framtidens lärarutbildning har som mål att utveckla universitetets lärarutbildning till en sammanhållen utbildning som bedrivs med hög kvalitet, i stimulerande lärmiljöer och som kännetecknas av ett högt söktryck från motiverade studenter. De satsningar som görs inom fokusområdet ska dra nytta av universitetets samlade kompetens för att skapa ett utbildningsinnehåll som svarar mot framtidens behov.

Ett arbete bedrivs för att stimulera samverkan inom regionen som både stärker lärosätet och bidrar till att, utöver lärosätets nationella uppdrag, tillgodose regionens och kommunernas behov av lärarkompetens. Arbetet har bland annat resulterat i att 15 adjungerade adjunkter har knutits till lärarutbildningen och ett tiotal praktiktäna forskningsprojekt har kommit igång. Samtidigt har såväl studentengagemang som samverkan med andra professionsinriktade utbildningar har ökat. Under 2020 har ett arbete med nya lärmiljöer, vilka ska bidra till pedagogisk utveckling, påbörjats. Under hösten 2020 planeras lektorat riktade mot tvärvetenskapliga samhällsutmaningar utlysas, där innehavarna ska ges i uppdrag att tydligare profilera lärarutbildningen mot framtidsfrågor. Den tvärvetenskapliga inriktningen innebär utmaningar eftersom de förutsätter en rekryteringsprocess som avviker från nuvarande delegationsordning, där rekrytering initieras och beslutas inom fakulteterna utifrån anställningsämne.

Framtidens lärarutbildning	2021	2022	2023
Anslag till Grundutbildning	21,3 mnkr	14,8 mnkr	-
Anslag till Forskning	3,2 mnkr	3,8 mnkr	2,1 mnkr

2.4.5 Successful Ageing och New Breed

Vid Örebro universitet pågår sedan några år tillbaka ett strategiskt arbete med syfte att adressera de utmaningar och möjligheter samhället står inför i och med de demografiska förändringar som sker med en allt större andel äldre i befolkningen. Successful Ageing utgör det gemensamma namnet på den satsning på forskning inom åldrande som Örebro universitet inledde år 2016 genom inrättandet av forskarskolan (doktorandprogrammet) Successful Ageing (SA) och som därefter följts upp genom inrättande av den internationella forskarskolan Newbreed (NB).

De båda forskarskolorna har för närvarande sammanlagt 32 aktiva doktorander. Doktoranderna är antagna i sina respektive ämnen enligt samma principer som övriga doktorander vid universitetet och anställda vid respektive institution. De tillhör också sina respektive forskarskolor, som syftar till att ge breda perspektiv på åldrandet, samt insikt och förutsättningar för tvärvetenskaplig forskning utöver djupet i respektive forskarutbildningsämne. De aktiviteter som håller samman doktoranderna inom forskarskolan syftar främst till att ge doktoranderna en bred insikt i åldrandets alla dimensioner och en grund för tvärvetenskaplig forskning.

För både SA och NB har utvecklingen som helhet varit väsentligen tillfredsställande fram till den nu exceptionella situation som uppstått i samband med den rådande covid-19-pandemin och det kan bli nödvändigt med ytterligare förlängningar än de som i dagsläget är kända på grund av föräldradledighet.

Det är angeläget att universitetet tar tillvara den kompetens som forskarskolorna bidragit till att bygga upp inom lärosätet. Att under innevarande år ta fram en strategisk plan för en fortsättning och eventuell kompletterande finansiering pga. förlängningar, är därför av största vikt.

För att under perioden 2020–2023 skapa ekonomiska förutsättningar för de aktiviteter som ryms inom Successful Ageing och New Breed avsätts medel i form av strategiska satsningar enligt nedan.

Forskarskolan	2021	2022	2023
Successful Ageing: Anslag till Forskning ⁹	7,2 mnkr	2,2 mnkr	0,1 mnkr
New Breed: Anslag till Forskning	10,1 mnkr	9,5 mnkr	1,3 mnkr

2.4.6 Teknikutveckling i samverkan

Fokusområdet Teknikutveckling i samverkan initierades med ambitionen att fördjupa universitetets samverkan med näringslivet och den offentliga sektorn och därigenom stärka lärosätets teknologiska profil. Genom att stimulera samarbeten över vetenskapsområden och ämnesgränser skulle också flera ämnen vid universitetet kunnat dra nytta av den samverkan som ofta sker mellan näringslivet och teknikämnen. Teknikutveckling i samverkan var också tänkt att säkerställa en kvalitetshöjande samverkan mellan utbildningen på de nyligen startade civilingenjörsprogrammen, med inriktningarna industriell ekonomi respektive datateknik, och näringslivet.

Från början var Teknikutveckling i samverkan en satsning på så kallade samverkanslektorer som på halvtid bedriver undervisning och egeninitierad forskning och på den andra halvan av sin arbetstid bedriver samverkan med näringslivet. I en första omgång 2018 utlystes fyra anställningar, två i datavetenskap, en i företagsekonomi som aldrig blev tillsatt och en i maskinteknik där anställningen avslutades efter sju månader. Tekniska förändringar sker i allt snabbare takt och kort efter utlysningen av samverkanslektoraten blev det allt tydligare att universitetets höga kompetens inom AI var efterfrågad bland flera samverkanspartners, varför universitetet beslutade att strategiskt lyfta AI som en del i fokusområdet Teknikutveckling i samverkan. En vicerektor har utsetts med uppdraget att hålla samman universitetets satsning på AI, koordinera samverkan mellan universitetet, näringslivet och offentlig sektor samt sprida och integrera AI i fler delar av universitetets verksamhet.

Inom fokusområdet pågår följande AI-relaterade satsningar

- Forskning: deltagande i Knut och Alice Wallenbergs Stiftelses satsning på Autonomous Systems, AI, Software (WASP)
- Samverkan: i samarbete med Region Örebro län pågår utvecklingen av AI Impact Lab.
- Utbildning: utbildningsprogram vid ORU stärks med innehåll kring digitalisering och AI, vidare ges kurser inom AI på avancerad nivå för att tillmötesgå det nationella behovet av kompetensutveckling för yrkesverksamma (kompetensutvecklingsprogrammet Smarter, 2.0).

Den långsiktiga ambitionen är att etablera ORU som en viktig nationell nod för flera tekniska områden. Just nu är AI i fokus, men det finns andra områden som kommer att vara relevanta på längre sikt. Syftet är att också utveckla ett lokalt ekosystem där forskning, utbildning och samverkan kan stimulera och utveckla varandra och därmed bidra till uppfyllandet av universitetets egna mål och samhällets utveckling. För att skapa ekonomiska förutsättningar för de aktiviteter som kommer att rymmas inom fokusområdet Teknikutveckling i samverkan avsätts medel i form av strategiska satsningar inom forskning och utbildning i enlighet med tidigare plan enligt nedan.

Teknikutveckling i samverkan	2021	2022	2023
Anslag till Grundutbildning	1,2 mnkr	1,3 mnkr	1,3 mnkr
Anslag till Forskning	0,6 mnkr	0,9 mnkr	0,5 mnkr

⁹ Utbildning på forskarnivå finansieras av forskningsanslaget.

2.4.7 Infrastruktursatsning utbildning

I syfte att stödja och höja kvaliteten i utbildningen vid Örebro universitet genomfördes under 2018 och 2020 universitetsgemensamma satsningar på infrastruktur för utbildning på grundnivå och avancerad nivå. Satsningarna inbegrep både anskaffning av utrustning i form av instrument, mindre apparatur och/eller förbrukningsmaterial och utveckling av lärmiljöer. Infrastruktur som nyttjas inom ramen för något av universitetets professionsinriktade utbildningsprogram har prioriterats samt infrastruktur som möjliggör hållbar och flexibel pedagogik i undervisning och examination.

En uppföljning av den satsning som gjordes under 2020 ska genomföras under treårsperioden.

Infrastruktur utbildning 1	2021	2022	2023
Anslag till Grundutbildning	1,4 mnkr	1,1 mnkr	1,1 mnkr

Infrastruktur utbildning 2	2021	2022	2022
Anslag till Grundutbildning	0,75 mnkr	1,5 mnkr	1 mnkr

2.4.8 Internationalisering

Den decentraliserade organisation som internationaliseringsstrategin idag föreskriver, innebär att fakulteter, institutioner och avdelningar tar ansvar för att det ska finnas tid och resurser för internationaliseringsarbete. De medel som vicerektor för internationalisering, med stöd av internationaliseringsrådet, förfogar över, ska i första hand användas som stimulans för uppstart av strategiskt viktiga aktiviteter. Marknadsföring av internationella masterprogram har fått extra resurser under de senaste tre åren för att förbättra söktrycket till utbildningarna. Detta har bidragit till att antalet antagna till universitetets internationella masterprogram har ökat. Resurser för denna typ av marknadsföringsinsatser kan fortsättningsvis komma att vara en del av internationaliseringsarbetet. Under covid-19-pandemin har medel inte delats ut till aktiviteter som kräver fysisk mobilitet. Istället har medlen använts för att uppmuntra till virtuell mobilitet, internationalisering på hemmaplan och utvecklingsarbete.

Örebro universitet är med i flera nationella internationaliseringssammanhang såsom det Vinnovafinansierade projektet INSA (Internationalisering av samverkan), SASUF (South Africa – Sweden University Forum) där svenska och sydafrikanska lärosäten ingår i ett projekt som delvis finansieras av STINT, MIRAI2.0 och SWITALY som ämnar stärka samverkan med japanska respektive italienska lärosäten, Global Challenges University Alliance 2.0 (GCUA2.0) som delvis finansieras av STINT samt i UNSI (Universitetens nätverk för strategisk internationalisering). Internationaliseringsmedlen som fördelas ut via vicerektor och internationaliseringsrådet kommer att prioritera initiativ kopplat till dessa projekt.

	2021	2022	2023
Internationalisering (FO)	0,5 mnkr	0,5 mnkr	0,5 mnkr
Internationalisering (GU)	2,2 mnkr	2,2 mnkr	2,2 mnkr

2.4.9 Hållbar utveckling – en självklarhet för studenter och arbetsgivare

Kunskap om hållbar utveckling ska enligt högskoleförordningen, oavsett utbildningsområde, ingå i all högre utbildning, något de flesta studenter och arbetsmarknadens aktörer idag ser som självklart. Ett av de globala målen (4.7) är att säkerställa att alla studenter får de kunskaper och färdigheter som behövs för att främja en hållbar utveckling, bland annat genom utbildning för hållbar utveckling och

hållbara livsstilar, mänskliga rättigheter, jämställdhet, främjande av en kultur av fred, icke-våld och globalt medborgarskap samt värdesättande av kulturell mångfald och kulturens bidrag till hållbar utveckling.

Enligt universitetets strategi och handlingsplan för hållbar utveckling 2019–2022 ska studenter som studerat vid Örebro universitet ha kunskap om hållbar utveckling och kompetenser för att identifiera och lösa problem i samhället i linje med målen i Agenda 2030. Alla studenter vid Örebro universitet ska dessutom mötas av en utbildning och en studiemiljö som är utformad så att den främjar alla studenters lärande på lika villkor, främjar psykisk hälsa, ökar genomströmningen (med bibehållna kunskapskrav) och är fri från diskriminering och trakasserier.

Hållbar utveckling ska på ett systematiskt sätt integreras i alla nya utbildningsplaner och i befintliga utbildningar med stor möjlighet att bidra till hållbar samhällsutveckling. I detta arbete är det viktigt att undervisande personal får de förutsättningar de behöver för att arbeta med att integrera hållbar utveckling i utbildningen. Universitetet anställde 2018 pedagogiska utvecklare med ett särskilt uppdrag att utveckla detta område tillsammans med universitetets lärare. Ett verksamhetsnära stöd finns redan genom en verktygslåda på webben, workshoppar, hållbarhetsmärkning och en högskolepedagogisk utbildning om integrering av hållbar utveckling i utbildning. En viktig del av utbildningen utgörs av att universitetets forskare delar med sig av sin högaktuella forskning till kollegor. Dessutom sker flera initiativ inom fakulteterna, inte minst den hållbarhetskonferens som hålls för studenter en gång per termin, ett större projekt som kopplar hållbar utveckling och bildning samt nya samarbeten mellan ämnen kring gemensamma kursuppgifter där studenterna får möta studenter från andra discipliner för att närma sig komplexa problem från olika utgångspunkter.

3. Kompetensförsörjning och hållbart ledarskap

3.1 Trender i högskolesektorn

3.1.1 Kompetensförsörjning (i konkurrens)

Högskolesektorn är fortsatt den enskilt största statliga sektorn med 28 procent av alla statligt anställda. I takt med att lärosätenas intäkter för forskning och utbildning på forskarnivå har ökat har även andelen forskande och undervisande personal ökat. År 2018 utgjorde denna personalkategori cirka 60 procent av samtliga anställda (exklusive doktorander), vilket är en ökning med 2,6 procent jämfört med 2017. Även andra anställningskategorier har ökat, förutom adjunkterna som har minskat i antal den senaste tioårsperioden. Sett över tid har den forskande och undervisande personalen blivit allt mer akademiskt välmeriterad. Denna förändrade personalsammansättning avspeglar lärosätenas ambition att öka utbildningarnas forskningsanknytning och en ökad forskningstygnd¹⁰.

Antalet meriteringsanställningar ökar inom sektorn. De senaste tio åren kan man se en ökning med 125 procent, till stor del beroende på att antalet postdoktorer, men även antalet biträdande lektorer, har ökat. Trots att antalet meriteringsanställningar har ökat råder det fortsatt stor konkurrens om dessa anställningar bland doktorsexaminerade som tänker sig en fortsatt karriär inom högskolan. År 2018 utgjorde antalet nyanställda postdoktorer drygt 40 procent av en årskull doktorsexaminerade.¹¹

Internationaliseringsutredningen slår fast att internationaliseringen inom högskolan bör öka. Motiven till ökad mobilitet som lyfts är bland annat ökad kvalitet och relevans inom högre utbildning och forskning, samt att internationellt samarbete bidrar med nya perspektiv och infallsvinklar i verksamheten. Drygt hälften av den undervisande och forskande personalen med doktorsexamen har disputerat vid samma lärosäte som de är anställda vid. De nya universiteteten rekryterar dock

¹⁰ UKÄ Årsrapport 2019.

¹¹ UKÄ Årsrapport 2019.

främst personal med doktorexamen från annat svenskt lärosäte. För samtliga lärosäten i Sverige har, trots den stora andelen nationella rekryteringar, andelen personal med utländsk doktorexamen ökat, medan andelen personal med doktorexamen från det egna lärosätet minskat något.¹² Även andelen forskande och undervisande personal med utländsk bakgrund har ökat något sedan 2017 och är störst bland dem med meriteringsanställningar. Bland postdoktorer uppgick andelen anställda med utländsk bakgrund till 78 procent 2018.¹³

Inom sektorn har Naturvetenskap högst andel anställda med utländsk doktorexamen, cirka 25 procent, medan humaniora och samhällsvetenskap uppvisar högst nationell rörlighet, då drygt 40 procent har doktorexamen från annat svenskt lärosäte.¹⁴

Internationella samarbeten och rekryteringar har påverkats av Covid-19 pandemin och det finns en påtaglig risk att svårigheterna består kommande år.

3.1.2 Hållbart ledarskap

Det hållbara ledarskapet har två grundaspekter; hållbarhet över tid för verksamheten och hållbarhet för individen som innehar ledarskapet. Vad gäller hållbarheten över tid från ett organisatoriskt perspektiv har varje organisation att förhålla sig till exempelvis uppsatt vision och strategiska mål. Utöver det ställer arbetsmiljölagstiftningen krav på ledarskapet genom att till stor del förlägga ansvaret på arbetsmiljön på chefer och ledare¹⁵. Ledarskapet är viktigt för den goda organisatoriska och sociala arbetsmiljön som innebär att man som chef behöver ha mandat att arbetsleda, kunskaper att upptäcka psykisk och fysisk ohälsa, bedöma risker i arbetsmiljön och förebygga kränkande särbehandling. Chef- och ledarskap inom akademien har en särställning i och med de tidsbegränsade uppdragen och att chefer och ledare oftast väljs ur, och efter avslutat uppdrag återgår till, sitt kollegium. Det ställer särskilda krav på stöd i frågor som inte har med strategisk och operativ ledning av utbildnings- och forskningsverksamheten att göra.

3.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet

3.2.1 Kompetensförsörjning

Örebro universitet har under de senaste två åren ökat sin personalstyrka med 18 procent, se diagram 1. Universitetet har valt att externt synliggöra särskilda satsningar inom såväl forskning som utbildning vilket tillsammans med övriga satsningar har bidragit till att öka vår synlighet och attraktivitet. Vi märker en positiv trend där allt fler potentiella kandidater visar intresse för oss som arbetsgivare. Utmaningen att positionera sig som lärosäte i ett internationellt perspektiv kvarstår och konkurrensen om kompetens generellt inom högskolesektorn är fortsatt stor.

Örebro universitet har som ett led i sitt arbete med internationalisering erhållit utmärkelsen HR Excellence in Research, ett erkännande som tilldelas av EU-kommissionen, och som visar på vårt aktiva arbete med att öka förutsättningarna för internationella forskare att verka inom Örebro universitet.

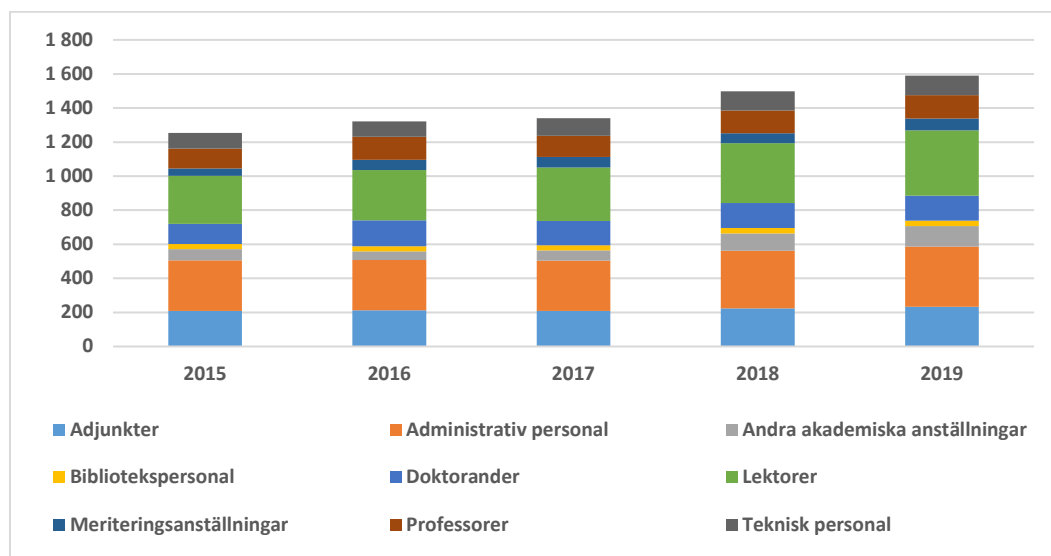
¹² Forskningsbarometern, VR 2019.

¹³ UKÄ årsrapport 2019.

¹⁴ Forskningsbarometern, VR 2109.

¹⁵ Föreskrift om organisatorisk och social arbetsmiljö, AFS 2015:4, samt Systematiskt arbetsmiljöarbete SAM, AFS 2001:1.

Diagram 1. Utveckling av antalet anställda



3.2.2 Hållbart och tillitsbaserat ledarskap

Universitetet har arbetat fram en gemensam grundsyn för ledning och styrning som nu implementeras och levandegörs genom en chef- och medarbetarpolicy. Grundsynen baseras på ett delegerat och tillitsbaserat ledarskap och aktivt medarbetarskap. De justeringar av den interna organisationen och styrningen som genomförts gör att beslut idag fattas närmre verksamheten med syfte att öka det kollegiala inflytandet och effektivisera beslutsvägarna. Detta ställer krav på förmåga och mod att ta ansvar och fatta beslut. Samtidigt pågår arbete med att skapa bättre förutsättningar för chefer och ledare. Eftersom de akademiska chef- och ledningsuppdragen är tidsbegränsade är det extra viktigt med ett proaktivt gemensamt verksamhetsstöd, inom respektive område, som blir ett institutionellt minne för kärnverksamheten.

Sedan flera år bedrivs ett chef- och ledarprogram vid universitetet, med syfte att ge chefer och ledare kompetens och stöd att utöva sitt ledarskap. Idag erbjuds universitetets chefer och ledare tre olika program: Ledarutvecklingsprogrammet, Utvecklande ledarskap samt Utvecklingsprogram för erfarna chefer inom Lärosäten Öst. Utöver dessa program finns även Nyfiken på ledarskap, som vänder sig till medarbetare som funderar på möjligheten att söka ledande- eller chefspositioner. Universitetet erbjuder också konsultativt och handledande stöd till chefer och ledare, individuellt och i grupp. Processtöd finns att tillgå för de situationer då chefer och ledare behöver stöd i förhållande till gruppen vad gäller områden som berör medarbetarskap och verksamhetsutvecklande delar. Universitetet utnyttjar även möjligheten att, för akademiska ledare på nivån under rektor, föreslå deltagare till det Högre ledarprogrammet (HeLP), som genomförs av SUHF och syftar till att leda till fördjupade kontakter mellan svenska lärosäten och en djupare förståelse för sektorns villkor och styrning.

3.3 Utveckling

3.3.1 Strategisk kompetensförsörjning

Universitetets tre fakulteter har olika utmaningar och möjligheter att kompetensförsörja verksamheten, varför den övergripande rekryteringsstrategin måste matchas mot de specifika förutsättningar som råder inom varje verksamhet. För att lyckas med detta behöver kompetensförsörjningsfrågor hanteras följsamt och noggrant och skapa förutsättningar för att i god tid kunna ställa om och ställas in i rätt riktning.

Universitetet måste ytterligare utveckla och strategiskt arbeta med befintliga kompetensförsörjningsplaner. Behoven av både nyrekrytering och kompetensväxling bör tydligt utgå ifrån strategiska målsättningar och utifrån resultatförväntningar, exempelvis utifrån målen för forskning och utbildning. Mellan nuläge och framtida scenarier uppstår gap som behöver följas upp med både risk- och konsekvensanalyser.

Tydliga rekryteringsprocesser som utgår från kompetensförsörjningsbehovet, där även strategier för att bedöma personlighet och lämplighet i relation till uppdraget finns med i urvalsprocessen, är något som behöver tas fram. Ett av universitetets strategiska mål är att universitetets medarbetare ska spegla samhällets mångfald och att en hög andel internationellt rekryterade forskare och lärare ska finnas vid lärosätet. För att i än högre grad än idag lyckas med internationell rekrytering behöver även detta mål beaktas i verksamheternas kompetensförsörjningsplaner. Med de utmaningar som följer av Covid-19 pandemin kan detta dock bli särskilt utmanande under närmast kommande år. Kontinuerlig och systematisk uppföljning av kompetensförsörjningsplaner är en förutsättning för att kunna verka proaktivt, klokt och effektivt.

Under 2018 inleddes mer omfattande strategiska satsningar för att höja kvaliteten inom forskning och utbildning. Bland annat anställdes ett antal biträdande lektorer med förhoppningen att de efter meriteringstidens slut ska kunna fortsätta sin verksamhet som forskningsledare vid universitetet, något som bidrar till en stärkt kompetensförsörjning. Dessutom rekryterades ett antal universitetslektorer med inriktning mot högskolepedagogiskt utvecklingsarbete, vilka fick ett tidsbegränsat uppdrag för att stärka lärosätets utbildningar och skapa bättre förutsättningar för lärande vid universitetet. Ytterligare ett initiativ som påbörjades under 2018 för att stärka universitetets utbildning är satsningen på tidsbegränsade lektorat för pedagogisk meritering. Dessa rekryteringar har fallit väl ut och det som åstadkommit av innehavarna ligger, i likhet med annan verksamhet, i linje med universitetets vision och strategiska mål. Satsningarna fortsätter under planeringsperioden, enligt nedan.

	<u>2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Biträdande lektorer (FO)	11,9 mnkr	13,1 mnkr	2,6 mnkr
Lektorer med pedagogisk inriktning (GU), 1	6,0 mnkr	1,1 mnkr	–
Lektorer med pedagogisk inriktning (GU), 2	–	7,0 mnkr	7,0 mnkr
Lektorat för pedagogisk meritering (GU)	2,0 mnkr	–	–

3.3.2 Hållbart ledarskap

För att kontinuerligt uppdatera universitets utbildningsinsatser kopplade till så väl trender som forskning inom området chef- och ledarskap följs utvecklingen kring chef- och ledarskap vid övriga lärosäten, nationellt och internationellt. Universitetet prioriterar en hög tillgänglighet för chefer och ledare när det gäller stöd i sitt ledningsuppdrag. Samarbete mellan stödfunktioner så som Grants Office, HR och internkonsulter i chef och ledarskap sker kontinuerligt, men kan utökas för att ge ett för verksamheten relevant stöd till chefer och ledare.

4. Effektiva och smarta arbetsätt

Det finns både externa och interna faktorer som driver på utvecklingen av effektiva och smarta arbetsätt. Budgetmässigt gör staten årligen ett produktivitetsavdrag från samtliga myndigheters anslag för att driva fram en effektivare verksamhet. De interna drivkrafterna är att kunna bedriva så mycket utbildning och forskning som möjligt. En effektivare administration, men även en effektivare

akademi som använder och utvecklar smarta arbetsätt leder till ökade möjligheter att få större utväxling av de resurser som satsas på utbildning och forskning.

4.1 Trender i högskolesektorn

4.1.1 Ett stort kliv till distansbaserat arbete

Sektorn och lärosätet har under längre tid aktivt arbetat för en ökad digitalisering av olika verksamheter och arbetsuppgifter för att möta effektivitets- och miljöutmaningar.

När pandemin slog till med full kraft skedde en mycket omfattande och snabb omställning till en digital verklighet där distansarbete och distansundervisning blev en del av vår vardag. För att minska smittspridningen i samhället byttes för många den fysiska närvaron vid campus mot arbete från hemmet. Hemmamiljön blev därmed arbetsmiljön för många medarbetare och denna förändring innebär en större utmaning för arbetsgivarens arbetsmiljöansvar än tidigare.

Teknik som funnits och utvecklats under lång tid, och som tidigare till del varit utmanande att införa, blev snabbt naturliga arbetsredskap. I vilken utsträckning det förändrade arbetssättet består är svårt att bedöma i dagsläget. Sannolikt hinner nya tillämpningar utvecklas, nya och goda vanor sätta sig. Att verksamheten helt återgår till tidigare arbetssätt och metoder är inte troligt, under förutsättning att universitetet värnar om de förändringar som bidragit till likvärdig eller högre kvalitet. Det stora tekniksprång som i breda grupper tagits kommer att prägla de närmaste åren. Här finns stora vinster att göra, både vad gäller effektivitet och klimatpåverkan. Effektiv arbetstid frigörs när resor och transporttider minskas likväl som påverkan på vår miljö minskar. Avsaknaden av att mötas fysiskt påverkar oss dock som individer på olika sätt och i den mån det påverkar oss negativt ger det även en negativ inverkan på både effektivitet och resultat. Detta behöver tas i beaktande och balansgången mellan virtuell kontra fysisk närvaro är av vikt.

Även om det fysiska mötet är viktigt använder många, särskilt unga vuxna, idag nya vägar för att söka information och förväntar sig snabbare och enklare kommunikation med omgivningen. Den senaste tidens erfarenheter av arbete och studier via distans via olika verktyg leder troligen till ökade krav på fler digitala informationsvägar och mer virtuella kommunikationslösningar.

4.1.2 Tillitsbaserad styrning i välfärdssektorn

Idéerna om hur den offentliga verksamheten ska styras har skiftat under åren. Som en reaktion på mål- och resultatstyrning har tillitsbaserad styrning blivit en vedertagen styrmodell, som rimmar väl med Örebro universitets grundsyn för styrning och ledning. En strävan är att styrningen ska kunna balansera behovet av kontroll med förtroende för medarbetares kunskap och erfarenhet. En tillitsbaserad styrning bygger därmed på en balans mellan mål, uppföljning, analys och resultat å ena sidan och på tillit, innovation, utveckling och kultur å den andra. I Styr- och resursutredningen (SOU 2019:6) betonas vikten av att starka och ansvarsfulla lärosäten behöver bygga på starka och ansvarsfulla kollegiala strukturer.

4.1.3 Användaren/medborgaren i fokus

En trend inom den offentliga sektorn är att tydligare sätta användaren i fokus vid utveckling av verksamhet och tjänster. Användaren i fokus handlar då om en förflyttning mot, och en utveckling av, tjänstedesign/servicedesign. Det finns exempelvis en förväntan på en enkel ingång till myndigheten/lärosätet och snabba eller omedelbara lösningar. Även internt inom organisationer ökar trycket på att erbjuda tjänster som är lättillgängliga och smidiga. Många organisationer skapar till exempel "en väg in" för olika interna supporttjänster, samlad och översiktlig information på web om tjänster och stöd som erbjuds, et cetera.

Den redan starka regleringen i Sverige kring tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning förstärks genom ny lagstiftning så som webbtillgänglighetsdirektivet och andra politiska initiativ. Det talas också mer om ”design-för-alla”. Tillgänglighet är inte något som görs endast för personer med funktionsnedsättning utan för personer i alla åldrar och funktionsförmågor i olika situationer och under varierande omständigheter. Detta går helt i linje med lärosätenas uppdrag att bidra till livslångt lärande som föreslås skrivas in i högskolelagen.

4.1.4 Klimat och hållbar utveckling

Universitet och högskolor har en central roll i arbetet med att motverka klimatförändringar. Örebro universitet har därför anslutit sig till Klimatramverket. Alla universitet och högskolor som ställer sig bakom Klimatramverket åtar sig att ta fram långtgående mål och åtgärder för klimatarbetet för att ligga i linje med 1,5-gradersmålet.

I den vägledning för tillämpning av klimatramverket som tagits fram framgår att nyckelområdena för att minska den egna direkta klimatpåverkan är tjänsteresor, pendlingsresor, mat och servering, energianvändning, ny- och ombyggnation, avfallshantering samt inköp och upphandling av varor och tjänster. I strategi och handlingsplan för hållbar utveckling vid Örebro universitet 2019-2022 finns mål och ansvarsfördelning för samtliga dessa områden.

4.1.5 Digitalisering

Den digitala utvecklingen har påverkat samhället och lärosätena under en längre tid. Inom stora delar av offentlig sektor finns ett allt högre tryck på en digitaliserad verksamhetsutveckling.

Digitaliseringen påverkar såväl kärnverksamheten som administrationen. I och med att lärosätena under våren 2020 varit tvungna att bedriva större delen av sin verksamhet på distans har en stor omställning mot ett mer digitaliserat arbetssätt gjorts på mycket kort tid. Här finns ett stort behov av en fortsatt kraftsamling för att utveckla redan pågående digitaliseringsarbete, liksom att stödja nya initiativ.

I takt med den ökade digitaliseringen kommer också de ökade behoven kring kompetens och struktur. Den digitala kompetensen hos medarbetarna behöver generellt höjas för att bättre kunna förstå och tillgodose universitetets utvecklings- och effektiviseringsmöjligheter och hur dessa kan uppnås med digitaliserade lösningar. I samband med att kompetensen och förståelsen höjs behöver universitetet tillse att processer och strukturer finns på plats för att kunna omhänderta och realisera de utvecklings- och digitaliseringsidéer som kompetenshöjningen medför. För att kunna nyttja den fulla effekten av digitaliseringen behöver organisationen dessutom utveckla förmåga att arbeta i breda tvärfunktionella team. Universitetet strävar efter att de digitala lösningar som utvecklas och köps in är användarvänliga, uppfyller lagkrav så som GDPR (kommer vara stort arbete kring det 2021), hållbara samt kompatibla.

4.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet

4.2.1 Distansbaserat arbete

När beslut om distansundervisning togs i mars 2020 skedde en radikal omställning av verksamheten vid universitetet. Arbete skulle i så stor utsträckning som möjligt ske från hemmet och studenter och medarbetare skulle mötas virtuellt. Nu är verktyg för distansundervisning och examinationer på distans i bruk och videokonferenser tillsammans med kollegor är vardag. Många tidigare ovana användare är nu fullt uppdaterade på tekniken och att mötas digitalt. Det finns fördelar med den nya tekniken, vilket många har upptäckt och dragit nytta av både utifrån sina respektive arbetsuppgifter och för att få ihop sitt livspussel. En utmaning är dock att flera medarbetare saknar den fysiska närvaron vid universitetet, vilken utgör en viktig komponent för att åstadkomma goda arbetsförhållanden. Att vara effektiv och att skapa goda arbetsresultat är direkt kopplat till psykisk

hälsa. Därav har chefer och ledare ett viktigt uppdrag att skapa förutsättningar medarbetarens välmående i denna annorlunda tid. Att blanda distans- och campusbaserad undervisning/arbete blir allt mer vanligt och en förutsättning för att bibehålla god arbetsmiljö och god arbetsrelaterad hälsa. Genom ett ökat användande av olika IT-verktyg drivs den tekniska utvecklingen på i högre takt, och en positiv spiral skapas med ännu fler användare som upplever fördelar med nya arbetssätt. Även de negativa konsekvenserna med en digital omställning måste beaktas. När tid för förflyttning och transport mellan möten försvinner kan effekten bli att antalet möten ökar och därmed även arbetsbelastningen. Fysiska möten upplevs av en del som ett tillfälle att samspela med andra människor, vilket kan ge en positiv påfyllnad av energi och motivation i arbetet. När dessa fysiska möten uteblir kan det få negativa konsekvenser för det psykiska välbefinnandet. En snabb teknisk utveckling ställer också högre krav på medarbetarna att ställa om och lära nytt.

Att leda på distans är en utmaning för alla i ledande roller. Stort fokus behöver läggas på att hålla kontinuerlig kontakt med de medarbetare som arbetar från hemmet. Arbetsmiljöansvaret bär myndigheten hela tiden med sig oavsett vart medarbetare befinner sig. Universitetet arbetar på olika sätt med dessa frågor och stöd och hjälp finns att få.

För att möta studenternas behov bör universitetet i möjligaste mån skapa fler virtuella kanaler för möten, men också utveckla befintliga informationskanaler. Exempel på lösningar för information kan vara FAQ:er, digitala utbildnings-, karriär- och yrkesväljare, webbfiler, podcasts och SMS-tjänster, men även mer målgruppsanpassade studenttjänster utifrån program, ämne och kurs. Parallellt med detta bör arbetet med universitetets webbsidor fortgå för att göra det enklare att söka och finna information på dessa. En frontdesk för samtliga studentärenden, digitala som analoga, är också angeläget.

4.2.2 Tillitsbaserad styrning

Örebro universitet har utvecklat en grundsyn för styrning och ledning där tillit ingår som en central del. Viktiga delar handlar om att delegera beslut och att förena linjeorganisationen med kollegialt inflytande.¹⁶

För att nå universitetets vision och mål är det avgörande att också chef- och medarbetarpolicyn blir ett levande dokument i respektive verksamhet. Först då kan en tillitsbaserad styrning få fullt genomslag.

4.2.3 Förbättringar i interna tjänster

Arbetet med att minska den administrativa bördan för lärare och forskare inom Örebro universitet fortgår i syfte att frigöra tid till utbildning och forskning. För att minska administrationen och säkerställa kvalitet i verksamheten krävs en väl fungerande stödverksamhet och en genomtänkt ansvarsfördelning mellan kärnverksamheten och stödverksamheten respektive mellan centralt och lokalt stöd. För universitetet betyder det bland annat att fortsätta att utveckla och förtydliga de kontaktvägar som olika interna intressenter använder. Det kan till exempel ske genom att skapa "en väg in" för all IT-support och även utreda "en väg in" för all IT-utveckling, att fortsätta utforma självbetjäningstjänster och lättillgänglig information i olika anpassade format (text, film etc.), samt att förenkla och förtydliga dessa processer. Vidare behöver infrastrukturen och stödet för resfria möten utvecklas.

Inom universitetet finns ett behov att utveckla förmågan att utvärdera och genomföra flytt av arbetsuppgifter, till exempel förflyttningar centralt-lokalt eller kärnverksamhet-stödverksamhet. Målet ska vara att styra ansvar och resurser dit där resurserna används mest

¹⁶ Chef- och medarbetarpolicy, ärendenummer ORU 2019/05029

effektivt och därigenom antingen lyfta arbetsuppgiften från eller styra resurser till kärnverksamheten och därmed avlasta den.

Under senare år har samarbetet mellan centralt och lokalt stöd utvecklats bland annat genom att administrativa enhetschefer vid institutionerna och den administrativa ledningsgruppen (ALG), där universitetsdirektören och samtliga avdelningschefer ingår, träffas regelbundet några gånger per termin. Vid dessa möten genomförs till exempel gemensam kompetensutveckling och planering/prioritering av gemensamma frågeområden. Detta samarbete är viktigt och kan, samt bör, utvecklas ännu mer.

4.2.3 Digitalisering

Det är ett högt tryck på att utveckla ett stort antal rutiner och processer utifrån nya digitala lösningar. Detta kräver tydliga prioriteringar där Örebro universitets strategiska mål är tungt styrande. Vid införandet av nya system behöver klargöras hur många användare som är ändamålsenligt, då det är en utmaning att upprätthålla en effektiv support och ett stöd till användning och utveckling av de system som används. Särskilt angeläget är att personal och studenter får en enkel och enhetlig kanal till support och stöd, något som kräver samordning av flera verksamheter som idag jobbar parallellt med support och stöd.

Nya tekniska innovationer gör att tidigare val inte längre är aktuella och tekniska val som hittills gjorts kommer att behöva bytas ut och uppdateras. Arbetssätt kan komma att förändras när nya tekniska möjligheter uppstår. När trycket på utveckling genom digitalisering ökar uppstår ett behov av en samlad bild över utvecklingsinitiativ, projekt och planerad verksamhetsutveckling. Via en så kallad digital portfölj kan ett strukturerat och processororienterat arbetssätt bedrivas där olika typer av initiativ gällande nyutveckling, vidareutveckling och vidmakthållande balanseras genom dialog och insamling. Genom den samlade bilden kan aktiviteter på så väl övergripande nivå som på avdelnings- och institutionsnivå prioriteras utifrån universitetets strategiska mål. I det arbetet är det viktigt att hålla isär vad som är digital utveckling och vad som är dagligt operativt linjearbete.

4.2.4 Hållbar utveckling

Enligt Örebro universitets värdegrund ska universitetet vara en efterfrågad och engagerad samhällsaktör som tillsammans med andra driver på arbetet mot de globala målen för hållbar utveckling. I universitetets policy för hållbar utveckling framgår att hållbar utveckling ska integreras i alla delar av verksamheten och vid allt beslutsfattande.

En strategi och handlingsplan för hållbar utveckling vid Örebro universitet 2019–2022 har antagits. I strategin finns universitetsövergripande mål och samtliga avdelningar och institutioner har ett ansvar att planera och genomföra åtgärder för att målen ska kunna uppnås.

Örebro universitet, liksom alla statliga myndigheter, redovisar årligen resultatet av miljöledningsarbetet till Naturvårdsverket. Den senaste redovisningen visade att klimatpåverkan från tjänsteresor ökade under 2019 jämfört med 2018 (räknat per anställd) medan energianvändningen minskade. Naturvårdsverket har fått i uppdrag av regeringen att se över miljöledningsförordningen för statliga myndigheter och ta fram förslag på rapporteringskrav som säkerställer resurshushållning och en effektiv avfallshantering, stärker miljöanpassade upphandlingar samt innebär minskade utsläpp från tjänsteresor. Det behöver finnas en beredskap inom universitetet att hantera kommande krav.

Under hösten 2020 har en miljöutredning och en miljörevision genomförts vid Örebro universitet med hjälp av en extern konsult. Sammanfattningsvis konstaterades att lärosätet i det storhela har ett väl fungerande systematiskt miljöarbete, och att det finns goda möjligheter till förbättring. Tydliga mål för miljöarbetet finns, men det finns brister i uppföljningsarbetet inom ett flertal

områden/miljöaspekter. Resultatet kommer att ligga till grund för det fortsatta arbetet med att minska universitetets miljöpåverkan under kommande år.

4.2.5 Hållbar samverkan och tjänsteresor

Örebro universitet har som mål att klimatpåverkan från tjänsteresor ska halveras. Samtidigt ska universitetet genom internationalisering höja kvaliteten och öka konkurrenskraften. Det innebär att resandet behöver kompletteras med andra former för samverkan.

År 2020 har hittills präglats av Covid-19 pandemin vilket har inneburit att resandet minskat kraftigt. I gengäld har användandet av digital mötesteknik ökat mycket. När arbetet återgår till ett mer normalt läge gäller det att bibehålla de positiva delarna av de digitala mötesformerna. Att upprätthålla möjligheten att träffas digitalt minskar också sårbarheten om det i framtiden uppstår andra tillfällen då det inte är möjligt att resa.

4.2.6 Jämställdhetsintegrering

Även i regleringsbrevet för 2021 fick Örebro universitet och de andra svenska lärosätena ett regeringsuppdrag att fortsätta att arbeta med jämställdhetsintegrering i syfte att verksamheten ska bidra till att nå de jämställdhetspolitiska målen, till exempel i fråga om lika möjligheter till karriärvägar, könsbundna studieval och genomströmning. Varje universitet och högskola ska fortsätta arbeta utifrån en lärosätespecifik plan med utvecklingsbehov, mål och aktiviteter som lärosätet avser att vidta samt beskriva på vilket sätt jämställdhet ska integreras och bli en del av lärosätets ordinarie verksamhet, exempelvis i lärosätets styrprocesser.

Styrande för arbetet är Örebro universitets strategi och handlingsplan för hållbar utveckling, i vilken jämställdhet finns med som ett delområde. För att underlätta för verksamheten att planera och genomföra jämställdhetsintegrering har ett fördjupningsdokument arbetats fram. Några viktiga principer för universitetets arbete med jämställdhet är att den arbetsmetod som används är integrering, vilket innebär att varje institution och avdelning för sitt jämställdhetsarbete sätter upp mål, organisation, aktiviteter och budget för arbetet. Ansvar för att dessa frågor tas om hand är chefernas. Som stöd finns till exempel pedagogiska utvecklare vid Högskolepedagogiskt centrum, jämlikhetsutvecklaren och andra funktioner inom gemensamt verksamhetsstöd. Avdelningarna inom gemensamt verksamhetsstöd har två uppgifter – både att stötta institutionerna och andra avdelningar att integrera lika villkor och jämställdhet inom det egna verksamhetsområdet och att bedriva ett eget arbete på sina avdelningar.

Jämställdhetsarbetet ska fortsätta att bedrivas inom all verksamhet vid universitet: utbildningens innehåll och genomförande, forskningens villkor och karriärvägar samt lednings- och stödprocesser.

4.2.7 Lika villkor

Arbetet med att främja lika villkor och förebygga diskriminering och trakasserier är lagstyrt genom diskrimineringslagen. Den ska skydda människor från att bli diskriminerade eller trakasserade på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Här har Örebro universitet, i likhet med andra myndigheter, ett ansvar att enligt lagen arbeta systematiskt och kontinuerligt med så kallade aktiva åtgärder både som utbildningsanordnare och arbetsgivare.

Det finns också annan lagstiftning som berör lika villkor, exempelvis om att universitetet som myndighet ska vara med och bidra till att handikappolitiken genomförs för ett Sverige tillgängligt för alla oavsett om man har en funktionsnedsättning eller inte. Tillgänglighetsarbetet är också viktigt för att skapa förutsättningar för ett livslångt lärande.

Inom tillgänglighetsområdet kommer regelbundet ny lagstiftning och initiativ från såväl nationell som europeisk nivå. Ett exempel är den lag om tillgänglighet till myndigheters webbplatser och mobila applikationer som stegvis trätt i kraft under ett par år för att slutligt implementeras i september 2020. Även om det finns en hel del arbete kvar kan vi glädjas åt att startsidan på universitetets externa webbplats ligger på en andraplats i Webperfs undersökning "Bäst och sämst av offentlig sektor. Hur står de sig när det gäller tillgänglighet, webbstandard och användbarhet i december, 2020".

Örebro universitet ska delta i ett samverkans-och forskningsprogram om genusbaserad utsatthet och sexuella trakasserier i akademien. I detta program kommer det att genomföras en prevalensstudie riktad till alla personal och till alla studenter. Jämlikhetsutvecklaren ansvarar för samordning.

4.3 Administrationens ram

Ramarna till administration och stödverksamhet ska dimensioneras så att en effektiv verksamhet kan bedrivas. Stödverksamheterna ska därför grundligt gå igenom sin verksamhet för att säkerställa att de är optimalt anpassade till övrig verksamhet och rådande situation. De utökningar som kan bli aktuella ska ske inom specifika, prioriterade områden där särskilda insatser bedöms viktiga.

Administrationens ram kan komma att förändras som en följd av att budgetposter flyttas. Det kan vara en satsning som tidigare finansierats av rektors strategiska medel eller annan verksamhet som flyttas eller avslutas.

I fortsatt beredning av den administrativa ramen ska det tydligt framgå hur ramen förändras genom eventuell uppräknig av pris- och löneomräkning, flytt av budgetpost eller riktad strategisk satsning där varje satsning specificeras. Målet är att den administrativa ramen ska utgöra maximalt 22 procent av universitetets totala kostnader.

5. Positionering och relationer

5.1 Trender inom högskolesektorn

5.1.1 Samverkan i förändring

Hos såväl äldre som modernare universitet finns en tradition av att samverka med näringsliv, skola, politik och kultur, inte minst i närmiljön. Utvecklingen av samverkan handlar om en rörelse från individuella initiativ till en ökad systematisering. Ett senare tillägg i högskolelagen (2010) förstärkte utvecklingen genom att specificera samverkansuppdraget till att också handla om nyttiggörande av forskning. Det senare steget innebär också en formalisering av en långtgående trend som betonat en önskan om "impact" eller genomslag från lärosätenas verksamhet. I samband med införandet av nyttiggörande i högskolelagen beslutas också om införande av innovationskontor vid ett antal lärosäten och särskilda medel avsätts via Vinnova för verifiering av idéer från studenter och forskare.

I den senaste forskningspolitiska propositionen¹⁷ från 2016 finns också en betoning på ökad samverkan och forskningens genomslag. Som ett av tre uppföljningsbara mål pekas också samverkan och samhällspåverkan ut. En av de parametrar som ingick i uppdraget till den så kallade STRUT-utredningen var också att främja samverkan och mobilitet mellan lärosäten och omgivande samhälle. I betänkandet föreslås en smärre ändring av högskolelagen kring samverkan för att betona att det inte bara handlar om nyttiggörande av forskning utan också om utbildning och kompetensförsörjning¹⁸.

¹⁷ Regeringens proposition 2016/17:50 *Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft*, sid 55.

¹⁸ SOU 2019:6 En långsiktig, samordnad och dialogbaserad styrning av högskolan.

5.1.2 Konkurrens och profilering

Förmågan att leva upp till samhällets förväntningar ställer krav på goda relationer och positionering på vad som kan sägas vara den högre utbildningens och forskningens marknad. Forskning och högre utbildning befinner sig i en pågående omställning där det blir allt viktigare att synas och ge avtryck i omvärlden. Universitet och högskolor konkurrerar med varandra om såväl studenter och medarbetare som forskningsmedel. I detta sammanhang blir anseende och trovärdighet viktiga faktorer. Detta skapas inte helt av lärosätet självt utan genom det omgivande samhällets och intressenternas samlade intryck av lärosätet och kvaliteten i dess verksamhet. De flesta lärosäten lägger mot denna bakgrund numera betydande resurser på marknadsföring och kommunikation.

5.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet

Örebro universitets arbete med samverkan och nyttiggörande är en integrerad del av forskningen och utbildningen och bidrar därmed inte bara till samhällets utveckling utan fungerar också som en viktig källa för input i kvalitetsarbetet. En förutsättning för universitetets samverkansarbete är att akademiska kärnvärden respekteras och etiska bedömningar bör därför alltid ingå när en samverkansinsats övervägs.¹⁹ Samverkan kan ske genom en mängd olika delar och moment av utbildnings- och forskningsprocessen. Genom att bedriva forskningssamverkan, utbildningssamverkan, samverkan genom innovation och nyttiggörande samt övrig utåtriktad samverkan bidrar universitetet till en kunskapsbaserad samhällsutveckling, se nedan figur²⁰.



5.2.1 En trovärdig aktör som bidrar till samhällsdebatten

Örebro universitet har under senare år intensifierat satsningen på kommunikation och marknadsföring. Även arbetet med universitetets identitet och varumärke har stärkts genom en ny vision och olika aktiviteter med syfte att stärka vår positionering och relationer med omgivningen.

¹⁹ Jmf. *Lärosätenas samverkan med det omgivande samhället: utgångspunkter och principer*. (2019), [Stockholm]: SUHF - Sveriges universitets- & högskoleförbund.

²⁰ Jmf. *Universitets och högskolors samverkansmönster och dess effekter [Elektronisk resurs]*. (2014). Verket för innovationssystem – VINNOVA & Perez Vico, Eugenia i Berg, Martin, Fors, Vaike & Willim, Robert (red.) (2018). *Samverkansformer: nya vägar för humaniora och samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Nyckeln till högre anseende kan antas vara en ökad kännedom om Örebro universitet. I konkurrensen med de andra yngre universiteten står vi oss bra, men det finns inte samma kännedom om oss som om de flesta äldre lärosäten. Universitetet behöver alltså utveckla förmågan att komma fram i och synas i debatten och samhällslivet inom fler forsknings- och utbildningsområden. På samma sätt behöver universitetets förmåga att fungera som en aktiv samverkanspartner för företag, offentlig sektor och civilsamhället utvecklas.

5.2.2 Kunskapsbaserade samarbeten och strategisk samverkan för ömsesidig nytta

Samhället har ett stort och löpande behov av omställning inför såväl nya som gamla utmaningar, vilket till exempel uppmärksammats i Agenda 2030 (och som den senaste Covid-19 pandemin visat på ett dramatiskt sätt). Högre utbildning och forskning är en nyckelaktör i detta arbete och i vårt uppdrag som lärosäte ingår att arbeta integrerat med samhällets andra aktörer och bidra till en hållbar utveckling genom samverkan²¹.

En slags kulmen för den systematiska utvecklingen av samverkansområdet kan sägas handla om det som brukar kallas för "kompletta" eller "sammanhållna kunskapsmiljöer" (vilka till exempel lyftes fram i den senaste forskningspropositionen 2016²²). En sådan miljö lyckas med att integrera utbildning, forskning och samverkan på ett sätt som kan adressera samhällets utmaningar och tillsammans med aktörer i det omgivande samhället samverka för att lösa dem. Ju fler områden som universitetet kan etablera detta desto mer kommer kännedomen om och anseendet för Örebro universitet att öka. Detta kommer på sikt att få gynnsamma effekter inom såväl finansierings- och samverkansmöjligheter som inom studentrekrytering.

Örebro universitet har under senare tid tagit viktiga steg mot att etablera samverkan och nyttiggörande som en naturlig del av kärnverksamheterna utbildning och forskning. Med utgångspunkt i universitetets värdegrund och dess betoning på att utveckla kunskap i nära samspel med studenter, vetenskapsamhälle och omvärld etableras under 2020 Örebro universitets Innovationsarena. Innovationsarenan är en samverkansmiljö där universitetets forskare, lärare och studenter, kan möta företag, offentlig sektor och det civila samhället kring gemensamma behov, utmaningar och intressen. Det handlar om att öka förutsättningarna för kunskapsöverföring och spridning av idéer och behov mellan akademi, näringsliv, offentlig sektor och det civila samhället. Arenan ger universitetet en särskild möjlighet att skapa möten mellan ämnen och discipliner och utveckla ett nära samband med forskning mellan utbildning och forskning.²³

Ett viktigt led i kvalitetsarbetet och utvecklingen av attraktiva utbildningar är att utveckla nära relationer med studenternas arbetsmarknad. Universitetets strävan är att alla studenter ska få möjlighet att träffa potentiella arbetsgivare och pröva praktiskt entreprenörskap under sin studietid. Funktioner för stöd till samverkan och nyttiggörande av forskning finns närvarande i Innovationsarenan.

En verksamhet i arenan är Innovationskontoret med uppdrag om att ge stöd för nyttiggörande och kommersialisering av forskningsresultat och andra kunskapsbaserade idéer framtagna inom ramen för universitetets verksamhet. Social Impact Lab (SOIL) är ett särskilt initiativ för att främja utvecklingen av idéer och innovationer med fokus på samhällsnytta. Nytt är AI Impact Lab som är en mötesplats där företag och offentlig sektor får tillgång till den senaste kunskapen inom AI.

²¹ Högskolelag (1992:1434), §5 Högskolorna skall i sin verksamhet främja en hållbar utveckling som innebär att nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö, ekonomisk och social välfärd och rättvisa.

²² Prop. 2016/17:50 Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft

²³ Högskolelag (1992:1434) §3 Verksamheten skall bedrivas så att det finns ett nära samband mellan forskning och utbildning.

Målsättningen med universitetets innovationsverksamhet är att öka flödet av idéer från såväl forskning som utbildning som får rådgivning och möjlighet att ta del av verifieringsmedel. I förlängningen är förhoppningen om att det också leder till fler nya företag men också förnyelse av befintliga företag och andra verksamheter inom offentlig sektor och civila samhället.

5.2.3 Forskarmobilitet

Utvecklingen går mot en mer organiserad och systematiserad samverkan men det är fortfarande individer och deras engagemang som driver utvecklingen framåt. Lärare och forskare som rör sig mellan akademi och omvärld skapar möjligheter till kunskapsutbyte. Arbete utanför akademien kan bidra till nya arbetssätt i undervisning och ge nya uppslag till forskning. Personrörlighetsprogram från akademien ut till samhället bidrar därmed till högre relevans och kvalitet i forskning och utbildning. Sedan ett par år tillbaka driver universitetet i samarbete med andra lärosäten ett projekt (PAUS) med finansiering från Vinnova som möjliggör vistelse för forskare och lärare i en värdorganisation på deltid. Detta projekt kommer under 2021 att fortsätta i egen regi genom att integreras i samverkansstödet och möjligheten till kompetensutveckling.

5.2.4 Långsiktig interaktion med alumner

I arbetet med att öka kännedomen om Örebro universitet och stärka vår relation till och anseende hos omvärlden är våra tidigare studenter – alumnerna – en viktig målgrupp och samverkanspart. Feedback från alumner är en viktig del i den kontinuerliga utvecklingen och kvalitetssäkringen av våra utbildningar.

6. Lokalförsörjning

6.1 Trender i högskolesektorn

För att få en mer dynamisk och flexibel miljö arbetar många lärosäten aktivt med att utveckla sina lärandemiljöer. Lokaler utformas och utrustas för möjlighet att tillämpa olika pedagogiska modeller och undervisningsätt. Inom AV-teknik ses fler referensobjekt med så kallat Voice Lift-system, som förstärker rösterna hos människor i en del av rummet så att människor i andra delar av rummet kan höra dem tydligt, vilket medger dialog och diskussioner i en större församling utan lösa mikrofoner.

Flera lärosäten utnyttjar sensorteknik för att mäta närvaro i lokaler. Exempel finns från Umeå och Lund. Örebro universitet tillsammans med Akademiska hus inom ramen för Örebro Campus Lab ska också gå vidare med att implementera sensorteknik, se nedan.

6.2 Nuläge och framtid vid Örebro universitet

Lokalförsörjningen ska präglas av resurseffektivitet och en strävan efter att tillmötesgå de behov som föreligger i verksamheten. Investeringar i lokalförändringar är långsiktiga, ofta kostsamma, och ska göras efter noggranna analyser av kostnad och nytta. Lokalkostnadens andel av universitetets totala kostnads massa fortsätter att sjunka och var 12,8 procent år 2019. Det är 0,8 procentenheter lägre än föregående år. Lokalkostnaderna kommer dock på sikt att öka. Under 2020 prognostiseras en ökning med 0,5 procentenheter och fram till 2023 med ytterligare en procentenhet. Det motsvarar tillsammans cirka 25 miljoner kronor på helårsbasis, där det planerade huset, P23, står för den större delen av kostnadsökningen.

Under året kommer ett mer omfattande analysarbete avseende lokalanvändandet att påbörjas. Fokus kommer att ligga på om universitetets lokaler används optimalt, då uppfattningen är att det råder en väldigt låg beläggningsgrad på undervisningslokalerna. Delar av detta lokalbestånd skulle kunna ställas om till annat som det finns behov av, till exempel kontor för personal. Detta måste dock

analyseras mer ingående och data, dels från sensorer, dels från andra system, ska samlas in och analyseras för att sedan utmytna i en handlingsplan. Något som behöver inkluderas i analyser framöver är huruvida omställning till distansundervisning på grund av Covid-19 kommer att långsiktigt påverka lokalanvändandet. En fråga som bör föregås av en diskussion mellan campusavdelningen och institutionerna är om fler föreläsningar och andra moment i högre grad kommer att genomföras digitalt än tidigare, trots att universitetet återgår till campusundervisning. En sådan utveckling får en tydlig effekt på lokalbehoven.

Inom ramen för projekt Örebro Campus Lab kommer det under 2020 monteras upp cirka 4 000 sensorer i universitetets olika lokaler. Insamlade data i form av beläggningsgrad, temperatur, koldioxidhalt med mera kommer sen möjliggöra analyser som främst syftar till att minska universitetets lokalkostnader.

De båda paviljongerna för ORU Innovation Arenas räkning – Hubben och Labbet – kommer att färdigställas vid halvårsskiftet 2020. Här kommer det att finnas kontorsytor för universitetets innovationssystem samt ytor för möten, arrangemang, laborationer och tester av olika slag. Detaljprojektering av utbyggnation av X-huset, som ligger på campus USÖ, har påbörjats. Styrelsebeslut om byggnation fattas under hösten 2020.

I projekt P23 pågår just nu ett analysarbete där olika förslag på verksamheter som kan förläggas i huset ska tas fram

7. Investering av myndighetskapital i strategiska satsningar

Vid utgången av 2019 uppgick universitetets myndighetskapital till 414,9 miljoner kronor. Cirka 92 procent av myndighetskapitalet kan hänföras till utbildning på grundnivå och avancerad nivå och 8 procent till utbildning på forskarnivå och forskning. I relation till universitetets intäkter, som år 2019 var 1 467,5 miljoner kronor, uppgick universitetets myndighetskapital till 28,3 procent. Andelen är en av de högsta bland Sveriges lärosäten. Sätts myndighetskapitalet i relation till de totala kostnaderna ligger Örebro universitets andel på 27 procent, vilket är högst bland de 17 största lärosätena. Medeltalet för dessa lärosäten är 17 procent.

Det har sedan ett par år funnits en uttalad strategi att linje med uppmaningar från Utbildningsdepartementet minska proportionen myndighetskapital i relation till det årliga anslaget. Universitetet har med styrelsens godkännande använt myndighetskapital till betydande strategiska satsningar. Här kan till exempel nämnas satsningen på de tre fokusområdena, men även satsningarna på biträdande lektorat, lektorer med inriktning på högskolepedagogisk utveckling och infrastruktursatsningar. Det är mycket viktigt att dessa satsningar tillvaratas och ges förutsättningar att utvecklas på bästa sätt. Fakulteterna har därför i uppdrag att *integrera och vidareutveckla de strategiska satsningarna* så att de även på lång sikt får en tydligt kvalitetshöjande effekt. Några av satsningarna hanteras bäst inom respektive fakultet men flertalet är universitetsövergripande och kräver därför dialog mellan fakulteterna. Universitetsledningen kommer löpande följa upp detta arbete i sin kontakt med dekanerna och därefter avrapportera till styrelsen.

Målsättningen är att minst halvera myndighetskapitalet utifrån 2016 års nivå på 510 miljoner fram till slutet av 2022. Om de strategiska satsningarna fortsätter som planerat beräknas myndighetskapitalet vara 208 miljoner kronor i slutet av 2022. Obalansen mellan myndighetskapital för forskning respektive utbildning är dock mycket uttalad. Dessutom ser vi tydliga indikationer på att Covid-19 pandemin har effekter på såväl intäkter som kostnader. Om de totala intäkterna år 2022 landar på 1 551 miljoner kronor och universitetet lyckas minska myndighetskapitalet med drygt hälften, uppskattas myndighetskapitalets storlek i relation till intäkterna uppgå till 21 procent (i slutet av 2016 var relationen 40 procent).

8. Övriga förutsättningar

8.1 Indirekta kostnader

För budgetändamål kan följande preliminära procentsatser för UOH användas:

Utbildning	48 procent
Forskning	26 procent

8.2 Lönekostnadspålägg

För budgetändamål är den preliminära procentsatsen för LKP 53 procent. Det är en ökning jämfört med tidigare år och förklaras av en ökad debitering av pensionskostnader från SPV.

8.3 Budget i balans

Målet för universitetet är att fakulteterna tillsammans ska ha en budget i balans (grundutbildningen och forskningen sammanräknat). Samma mål ska även gälla för respektive fakultet, det vill säga att varje fakultet enskilt ska ha en budget i balans. Ett eventuellt underskott för en fakultet måste godkännas av universitetsledningen.

8.4 Ej utnyttjade medel på fakultetsnivå

Ej nyttjade medel vid fakultetsnämnderna vid årets slut kan föras över till nästkommande år upp till ett maximalt tak på 3 procent av beslutad budgetram för forskningsanslaget och utbildningsmedel till nämndernas förfogande.

8.5 Överföring av över- och underskott per institution

Institutionernas över- respektive underskott som uppstår mot beslutat budgeterat resultat (grundutbildnings- och forskningsverksamheterna sammanslaget) ska föras över/tas med till kommande år, dock maximalt 1 procent av budgeterade intäkter. Även underskott behålls på institutionsnivå.

9. Instruktioner till verksamhetsberättelse och verksamhetsplan

9.1 Verksamhetsberättelse 2020

Verksamhetsberättelsen genereras genom det som rapporterats in i verksamhetsplanen (PUB) under året. Dessa uppgifter kompletteras med skrivfält där beskrivningar och kommentarer kan läggas in för varje utvecklingsområde.

I verksamhetsberättelsen ingår även rapportering av särskilda områden. Under rådande omständigheter har vi i år valt att enbart fokusera på två områden där rapportering är nödvändig: Uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet och Lika villkor och jämställdhet.

Verksamhetsberättelsen för 2020 ska vara färdigställd senast den 31 januari 2021.

9.2 Verksamhetsplan 2021–2023

Verksamhetsplan för 2021–2023 skrivs med utgångspunkt i universitetets vision och strategiska mål (se bilaga 1), samt, där så är relevant, med utgångspunkt i universitetets pedagogiska grundsyn och andra för verksamheten aktuella styrdokument. Planeringen görs, liksom riskanalysen, i PUB. I likhet med förra året finns möjlighet att i PUB även beskriva den löpande verksamheten, det vill säga verksamhet som inte direkt är kopplad till universitetets strategiska mål, men som genomförs för att

universitetet ska uppfylla sina uppdrag. Under fliken Verksamhetsplan finns två arbetsytor, dels Verksamhetsplan 2021 strategiska mål, dels Verksamhetsplan 2021 övriga mål/uppdrag.

Allmänt gäller att verksamhetsplanen för 2021 kan innehålla färre utvecklingsaktiviteter för att ge organisationen som helhet möjlighet att återgå till ett normalläge efter Covid-19 pandemin.

Gemensamt för fakulteter, institutioner och avdelningar

- Ange hur ni planerar att arbeta för att universitetet ska nå fastställda strategiska mål.
 - Fortsatt ska aktiviteter som anknyter till ökad extern finansiering och kompetensförsörjning prioriteras.
- En riskanalys ska ligga till grund för verksamhetsplanen. Fokusera på de risker som är avgörande för att fakulteten, institutionen eller avdelningen inte ska kunna bidra till att universitetet genomför sina strategier eller når sina mål. *Här bör även risker och potentiella konsekvenser av Covid-19 beskrivas.* De förbättringsåtgärder som listas i riskanalysen ska kortfattat vidareutvecklas i verksamhetsplanen.
 - I riskanalysen ska några så kallade *allmänna risker*, risker som är relevanta för i stort sett alla delar av universitetet, beaktas:
 - Framstående forskning
 - Målet om dubblerad forskningsfinansiering nås inte
 - Utbildning med hög kvalitet
 - kvalitetsbrister identifieras och åtgärdas inte
 - Kompetensförsörjning och hållbart ledarskap
 - Otillräckliga lärarresurser
 - Svårighet att attrahera och behålla medarbetare
 - Effektiva och smarta arbetsätt
 - Svårigheter att effektivisera verksamhet och anpassa administrativ budget till universitets totala resurser
 - Verksamhetsövergripande risker
 - Oegentligheter
 - Diskriminering
- För att det ska vara lättare att följa upp de mål och aktiviteter som rör internationalisering, hållbar utveckling och jämställdhetsintegrering ber vi er att flagga dessa (instruktion för hur ni kategoriserar (flaggar) ett mål eller en aktivitet finns på PUBs förstasida).
- För att tydliggöra integreringen av hållbar utveckling utifrån universitetets strategi och handlingsplan för hållbar utveckling 2019–2022 ska varje fakultet, institution och avdelning sätta upp mål, organisation, aktiviteter och budget för arbetet. Aktiviteter inom hållbar utveckling läggs in i PUB där de följs upp på en övergripande nivå och sedan rapporteras till departement och myndigheter (i likhet med förra året finns mer information i PUB).

Särskilda instruktioner och uppdrag till fakulteterna:

Instruktioner

- Bryt ned universitetets strategiska mål till mer specifika mål för fakulteten.
- Respektive fakultet kan inom sitt ansvarsområde fastställa ytterligare mål.
- Dekanerna bör diskutera om det finns mål som bör vara gemensamma för samtliga tre fakulteter

Målen läggs in i PUB och delas ut till berörda institutioner.

Uppdrag

- Fakulteterna har i uppdrag att **integrera och vidareutveckla de strategiska satsningarna** så att de även på lång sikt får en tydligt kvalitetshöjande effekt. För de satsningar som är universitetsövergripande ska planeringen göras i dialog mellan fakulteterna.
- **Strategi för utbildningsutbudet;** som en del i arbetet med att ta fram en universitetsgemensam strategi för utbildning ska respektive fakultet under planeringsperioden genomföra ett kartläggnings- och prioriteringsarbete av program och kurser. I arbetet ska universitetets vision, strategiska mål samt pedagogiska grundsyn utgöra en utgångspunkt.
 - Under hösten 2021 ska arbetet utmynna i ett underlag som beskriver fakultetens utvecklingsmöjligheter

Fakulteterna uppmanas att i planeringen inför 2022 i PUB lägga in sina utvecklingsmöjligheter och prioriteringar av utbildningsutbudet samt att kommentera utbildningsplaneringen. Av underlaget ska även framgå konsekvenser för såväl utbildningsstruktur som helårsstudenter och helårsprestationer, samt framtida kompetensförsörjningsbehov (såväl rekrytering som kompetensutveckling).

- **Fakulteten för ekonomi, natur- och teknikvetenskap** ges i uppdrag att se över möjligheten att förlänga Enforce, exempelvis inom ramen för ett Star program i samverkan med Grants Office.
- **Fakulteten för humaniora och socialvetenskap** ges i uppdrag att, i samråd med övriga fakulteter, se över huruvida nuvarande organisation för lärarutbildningarna är ändamålsenlig eller ej.

När den nya organisationen för lärarutbildningarna infördes var syftet bland annat att den skulle tydliggöra vilka beslutande, beredande och rådgivande organ som styr lärarutbildningarna, och vilket mandat respektive organ har, samt integrera lärarutbildningarna i den övriga akademiska strukturen

- I arbetet med att se över utbildningsutbudet (se tidigare under rubriken Instruktioner) uppmanas **Fakulteten för medicin och hälsa** att utreda möjligheten att öka volymen på läkarutbildningen, samt utreda möjligheterna att utveckla en internationell master i medicin.
- **Fakulteten för medicin och hälsa** ges även i uppdrag att utreda möjligheten att utveckla Kliniskt träningscentrum (KTC).

Särskilda instruktioner till det gemensamma verksamhetsstödet:

- Under den kommande perioden ska en beskrivning lämnas för
 - planerna för det fortsatta arbetet med åtgärder för att minska det administrativa arbetet för lärare och forskare.
 - planerade aktiviteter som bidrar till ökat stöd för chefer och ledare.
 - hur arbetet med hållbar utveckling, lika villkor, jämställdhet och internationalisering planeras ske. Det gemensamma verksamhetsstödet har en viktig roll att både stötta institutionerna att implementera dessa genomsyrande perspektiv inom sitt verksamhetsområde samt att bedriva ett eget arbete på den egna avdelningen.
 - de utvecklingsuppdrag/projekt som avdelningen erhållit av universitetsledningen.
- Universitetsdirektören kan för det gemensamma verksamhetsstödet därutöver fastställa specifika mål (dessa mål läggs in i PUB och delas ut till berörda avdelningar).

9.3 Tidsplan 2021

Januari 2021

- ✓ Verksamhetsberättelser för 2020 ska vara färdigställda den 31 januari.

April 2021

- ✓ Inlämning av grundutbildningsprognos för innevarande år och 3 år framåt. Institutionerna ska vara klara den 1 april och fakulteterna den 23 april. Grundutbildningsprognosen inlämnas till utbildningsdepartementet den 3 maj.

Maj 2021

- ✓ Ekonomiska prognoser för fakultetsnämnder, institutioner och avdelningar ska vara färdigställda den 12 maj.

Juni 2021

- ✓ Fakulteternas preliminära planerings- och budgetförutsättningar ska vara färdigställda senast före midsommar (men kan komma att kompletteras/justeras vid senare tillfälle).

September 2021

- ✓ Ekonomiska prognoser för fakulteter, institutioner och avdelningar ska vara färdigställda den 10 september.
- ✓ Fakulteternas preliminära verksamhetsplan, riskanalys och eventuella andra underlag i PUB ska vara färdigställda den 16 september.

Oktober 2021

- ✓ Inlämning av grundutbildningsprognos för innevarande år och 3 år framåt. Institutionerna ska vara klara den 28 september och fakulteterna den 15 oktober. Grundutbildningsprognosen rapporteras till utbildningsdepartementet den 25 oktober.
- ✓ Institutionernas och avdelningarnas preliminära verksamhetsplan, riskanalys och eventuella andra underlag i PUB ska vara färdigställda den 30 oktober.
- ✓ Avdelningarnas budgetar ska vara klara den 15 oktober. Fakulteternas och institutionernas budgetar ska vara klara den 29 oktober.

December 2021

- ✓ Fakulteternas, institutionernas och avdelningarnas verksamhetsplan, riskanalys och eventuella andra underlag i PUB ska vara färdigställda den 31 december.

10. Verksamhetsdialoger

10.1 Dialoger 2021

Under 2021 kommer verksamhetsdialogerna att genomföras enligt följande:

Universitets- och fakultetsledning

Mars

2021-03-09	13:00 – 14:30	HS
2021-03-10	10:00 – 11:30	MH
2021-03-11	10:00 – 11:30	ENT

September

2021-09-29	10:00 – 11:30	HS
2021-09-29	13:00 – 14:30	MH
2021-09-30	10:00 – 11:30	ENT

Universitets-, fakultets- och institutionsledning

Juni

2021-06-02	13:00 – 14:30	MH
2021-06-03	10:00 – 11:30	ENT
2021-06-08	13:00 – 14:30	HS

December

2021-12-14	13:00 – 14:30	HS
2021-12-16	10:00 – 11:30	MH
2021-12-16	13:00 – 14:30	ENT



Ett framstående universitet – för en kunskapsbaserad samhällsutveckling

Utvecklingsområden och strategiska mål

FRAMSTÅENDE FORSKNING

Våra forskare verkar i starka miljöer med god infrastruktur och internationella nätverk. Genom samarbete utvecklar de sina vetenskapliga fält och bidrar till att möta samhälls- och hållbarhetsutmaningar.

Forskargrupper med utvecklingspotential har vuxit till starka forskningsmiljöer.

Den externa forskningsfinansieringen är dubblerad.

Våra framgångar avspeglas i högre placering i internationellt erkända rankinglistor.

UTBILDNING MED HÖG KVALITET

Samtliga utbildningar, från grundnivå till forskarnivå, håller hög kvalitet.

Aktiva forskare är delaktiga i all utbildning på samtliga nivåer.

All utbildning präglas av aktivt utvecklad pedagogik, professionsrelevans, internationalisering, studentinflytande och kreativa lärmiljöer.

Bildningsperspektivet ingår i alla utbildningsprogram.

KOMPETENSFÖRSÖRJNING & HÅLLBART LEDARSKAP

Våra medarbetare speglar samhällets mångfald och vi har en hög andel internationellt rekryterade forskare och lärare.

Ett betydande antal yngre forskare har, både nationellt och internationellt, rekryterats till universitetet och tagit del av ett attraktivt karriärutvecklingsprogram.

Arbetsmiljön präglas av ett aktivt medarbetarskap som bygger på höga ömsesidiga förväntningar mellan chefer och medarbetare.

Det är attraktivt att vara chef och ledare vid Örebro universitet.

EFFEKTIVA OCH SMARTA ARBETSSÄTT

Varje medarbetares kompetens och tid används effektivt och respektfullt.

Vi bedriver en digitaliserad verksamhetsutveckling.

Vi lär över organisatoriska och professionella gränser.

Stödfunktionen har hög kvalitet, är effektiv och skapar värde för kärnverksamheten.

POSITIONERING & RELATIONER

Vi är en trovärdig aktör som bidrar till samhällsdebatten.

Vi utvecklar kunskapsbaserade samarbeten och strategisk samverkan för ömsesidig nytta.

Vi har en ökad närvaro i nationella och europeiska forskningspolitiska organ.

Våra utbildningar är ett förstahandsval för nya studenter och vi har en långsiktig interaktion med våra alumner.

Värdegrund och verksamhetsidé

› VETENSKAPLIGHET › ENGAGEMANG › DELAKTIGHET

ÖREBRO UNIVERSITET bedriver internationellt konkurrenskraftig forskning och erbjuder professionsinriktade utbildningar som tillhör landets bästa.

ÖREBRO UNIVERSITET kombinerar på bildningens grund ämnesmässig bredd med spets inom både utbildning och forskning.

ÖREBRO UNIVERSITET är en efterfrågad och engagerad samhällsaktör som tillsammans med andra driver på arbetet mot de globala målen för hållbar utveckling.

Forskningsstrategiska satsningar 2021–2023

Strategisk satsning	2021	2022	2023
Biträdande lektorer	11 623	12 866	2 293
Biträdande lektor biologi 25%	243	251	258
Doktorandsatsning	2 375	746	
Doktorand HumUS	593	749	
Fokusområde Lärarutbildning	3 227	3 803	2 083
Fokusområde Mat och hälsa	15 789	12 336	3 999
Fokusområde Samverkanslektorer	633	882	539
Forskarskola idrott HV	1 062	645	664
Gästprofessorsprogram	1 137	750	750
Infrastruktursatsning forskning	6 767	6 419	6 305
Internationalisering	500	500	500
Junior faculty	268	319	319
Kliniska professorer o lektorer	3 072	3 100	3 100
Magnetkamera	853	880	880
New Breed	10 146	9 508	1 266
Rektors strat FO	9 702	8 000	8 000
Samfinansiering	21 031	24 000	24 000
Simpler	1 047	1 201	
Statistiker/epidemiolog	265		
Språk- och ansökningsstöd	1 991	2 000	2 000
Successful ageing	7 256	2 190	99
Wallenberg medfinansiering tjänster WASP	971	1 200	1 200

Utbildningsstrategiska satsningar 2021–2023

Strategisk satsning	2021	2022	2023
Amanuenser	8 419		
Doktorandsatsning	222		
Entreprenörsskapsforum	1 500	1 500	1 500
Fokusområde Lärarutbildning	21 318	14 797	
Fokusområde Mat och hälsa	211	404	
Fokusområde Samverkanslektorer	1 189	1 348	1 384
Gästprofessorsprogram	663	750	750
Infrastruktursatsning stöd till utbildning	1 400	1 140	1 083
Infrastruktursatsning stöd till utbildning II	750	1 500	1 000
Internationalisering	2 200	2 200	2 200
Kultur på campus	630	800	800
Lektorer högskolepedagogisk inriktning I	6 043	1 096	
Lektorer högskolepedagogisk inriktning II		7 000	7 000
Lektorat pedagogisk meritering	2 040		
Lokalbidrag MHS	3 000	3 000	3 000
Magnetkamera	440	440	440
Pedagogiska utvecklingsprojekt	5 000	5 000	5 000
Rektors strat GU	4 000	4 000	4 000
Studentsamverkan	785	700	700
Successful ageing	717		
UD reserv	3 000	3 000	3 000
Örebro studentkår	2 621	2 600	2 600
Övriga satsningar	5 787	5 717	5 461