

Målbild för samverkan

Styrdokument Örebro universitet

Kategori: Policy

Ärendenummer: ORU 2026/04065

Beslutsfattare: Rektor

Fastställd: 2026-06-16

Senast ändrad:

Dokumentansvarig: Ledningsstaben



Innehåll

Inledning	3
Samverkan som universitetsidé	3
Förutsättningar för god samverkan	4
Ansvar, roller och företrädarskap	6
Organisatorisk och individuellt initierad samverkan.....	6
Företrädarskap och mandat.....	6
Samverkan som kvalitet och lärande	7

Inledning

Örebro universitet har sedan sin tillkomst präglats av en nära koppling till det omgivande samhällets behov. Med starka professionsutbildningar inom hälsa, utbildning, teknik och samhällsvetenskap, och forskning med spets inom bland annat medicin och AI verkar universitetet i hög utsträckning i skärningspunkten mellan akademisk kunskapsproduktion och samhällelig tillämpning.

Hur ser universitetet på samverkan, de värden och principer som styr den samt hur ansvar och roller fördelas? Det är en fråga som berör hela universitetet och alla dess medarbetare, samt studenter. Universitetet har också institutionella relationer med kommun, region och län som rör universitetets egna och regionens förutsättningar – såsom stadsutveckling, infrastruktur och regional attraktivitet – och som utgör en viktig grund för universitetets långsiktiga utveckling utan att i sig vara det vi vanligen avser med samverkan.

Samverkan som universitetsidé

Samverkan är inte ett tillägg till universitetets kärnverksamhet – det är en integrerad del av hur vi bedriver utbildning och forskning med hög kvalitet och samhällelig relevans. Det finns en stark tradition vid universitetet av att betrakta vetenskaplig och samhällelig relevans som två sidor av samma mynt, och våra målsättningar bygger vidare på den traditionen.

Samverkan vid Örebro universitet är de relationer vi har och de aktiviteter vi genomför tillsammans med aktörer utanför akademien – i syfte att gemensamt skapa, sprida och tillämpa kunskap. Samverkan omfattar utbildningssamverkan, såsom verksamhetsförlagd utbildning, praktik och examensarbeten; forskningssamverkan med näringsliv, offentlig sektor och civilsamhälle inklusive innovation; samt bredare samhällssamverkan i form av kunskapsutbyte, bildning och bidrag till offentlig debatt.

Inom professionsutbildningarna, såsom läkar- och lärarutbildningen, är samverkan med mottagande verksamheter en strukturell förutsättning för utbildningens genomförande. Denna samverkan vilar på ett formellt åtagande från båda parter, men den bästa samverkan i dessa miljöer går långt utöver det formella kravet. Universitetet värnar aktivt om denna kultur och ser den som ett av de starkaste uttrycken för samverkansidén i praktiken.

Samverkan sker på flera geografiska nivåer. Den regionala förankringen är central för universitetets roll som kunskapsresurs för det omgivande samhället, men samverkan sker också på nationell nivå och i internationella sammanhang där forskningsfrågor och samhällsutmaningar är genuint gränsöverskridande. Flera av universitetets strategiska partners är globala aktörer vars verksamhet är förankrad i ett stort antal länder och påverkas av internationella politiska, ekonomiska och säkerhetsmässiga skeenden. Det ställer särskilda krav på omvärldsförståelse och på förmågan att bedriva samverkan med medvetenhet om dess bredare sammanhang.

Framgångsrik samverkan genererar värden för båda parter. För universitetet innebär det ökad kvalitet och relevans i forskning och utbildning. För samhället och dess aktörer innebär det stärkt kompetensförsörjning inom professionerna, kunskapsutveckling som

möter faktiska utmaningar samt bidrag till regional och nationell välfärd och konkurrenskraft. Universitetet söker relationer där detta värdeskapande är ömsesidigt – inte ensidiga leverantörsrelationer utan partnerskap där kunskaper, erfarenheter och resurser utbyts på lika villkor.

Innovation och nyttiggörande av kunskap är en central dimension av universitetets samverkan. Genom att omsätta forsknings- och utbildningsresultat i konkreta kunskapsprodukter och lösningar bidrar universitetet till samhällsutveckling inom hela bredden av sina ämnesområden – från teknik och naturvetenskap till samhällsvetenskap, humaniora och gastronomi och i såväl professionsutbildningar som ämnesbaserad utbildning. Nyttiggörande är därmed inte förbehållet vissa discipliner utan ett perspektiv som är relevant i all kunskapsproduktion vid universitetet.

Nyttiggörande kräver mer än kunskap i sig. Entreprenörskapscapacitet, tillgång till riskkapital och kompetens om kommersialiseringspotential är nödvändiga faktorer som universitetet söker i samverkan med externa aktörer. Det s.k. lärarundantaget innebär att lärare och forskare äger sina resultat och uppfinningar, och universitetets innovationsstrukturer behöver organiseras med det som utgångspunkt. Universitetet verkar inom ett ekosystem av strukturer för innovation och deltar aktivt i nationella nätverk för nyttiggörande i samarbete med andra lärosäten.

Strategiska partnerskap

Vid sidan av den breda samverkan med omgivande samhälle har Örebro universitet ett antal strategiska partnerskap, med utvalda aktörer av lite olika slag där samverkan är särskilt djup, långsiktig och ömsesidigt förpliktande. Dessa partnerskap omfattar för närvarande Region Örebro län, länets kommuner och skolhuvudmän, aktörer inom gruvindustri och försvarsindustri samt SCB. De representerar tyngdpunkter i universitetets organisatoriska samverkan och berör både utbildning och forskning samt utveckling av Örebros och därmed universitetets förutsättningar.

Strategiska partnerskap formaliseras i avtal och förutsätter strukturer för gemensam styrning där båda parter företrädare medverkar. Styrningen behöver säkerställa ömsesidighet och tydlig avgränsning av respektive parts ansvar, och organiseras så att samverkan är sammanhängande från ledningsnivå till medarbetarnivå. Universitetet är medvetet om att partners organisatoriska strukturer och beslutslogiker ofta skiljer sig kvalitativt från akademins – god styrning i strategiska partnerskap kräver att dessa skillnader respekteras och hanteras aktivt.

Förutsättningar för god samverkan

God samverkan bygger på förtroende, tydlighet och respekt för båda parter intressen och förutsättningar. Universitetet söker djupa och varaktiga relationer framför kortsiktiga projektengagemang, och vi investerar i att bygga tillit över tid.

Akademisk frihet är en grundläggande förutsättning för universitetets trovärdighet som samverkanspartner. Samverkan får aldrig kompromissa med forskningens oberoende, rätten att publicera resultat eller universitetets förmåga att agera som en kritisk röst i

samhällsdebatten. Avtal med externa parter ska alltid säkra publiceringsrätten och forskarens frihet att följa vetenskapliga normer. Det är denna integritet som gör universitetet till en värdefull partner.

Villkor för samverkan – inklusive hantering av immaterialrätt, sekretess, publicering och finansiering – behöver regleras i tydliga avtal. Det är viktigt att identifiera intressekonflikter och hantera dessa proaktivt, vilket innebär att anställdas bisysslor och externa engagemang deklarerar i enlighet med universitetets riktlinjer.

Samverkan som involverar utveckling eller användning av AI-system ställer särskilda krav på avtal och ansvarsfördelning. Frågor om äganderätt till modeller och träningsdata, ansvar för AI-genererade resultat och transparens i hur AI används i gemensamma projekt tillhör frågor som behöver regleras explicit och samverkan behöver hanteras i linje med universitetets AI-policy. Det innebär bland annat att mänskligt ansvar och omdöme alltid upprätthålls, och att AI inte ersätter det professionella eller akademiska ansvaret – även när AI används av eller tillsammans med externa partners.

Universitetet väljer samverkansparter och projekt med omsorg. Samverkan ska vara förenlig med universitetets hållbarhetsåtaganden och etiska riktlinjer. Känsliga samverkansområden – såsom samverkan med försvarsnära aktörer, frågor om produkter med dubbla användningsområden (PDA) inom AI och forskning, eller partnerskap med aktörer i miljöer med demokratiunderskott – kräver särskild granskning och beslut på rätt nivå i organisationen.

God samverkan är också långsiktigt rimlig samverkan – vilket kräver att universitetet är medvetet om vad samverkan faktiskt kostar och vad den ger. Universitetet ska därför sträva efter att synliggöra både de faktiska kostnaderna för samverkan och de värden den skapar – för universitetet såväl som för samverkansparten. Kostnaderna omfattar inte bara direkta utgifter utan också den tid och de resurser som bärs av medarbetare och verksamheter. Värdena innefattar såväl mätbara utfall – som externa medel, examensarbeten och samverkansdoktorander – som värden av mer kvalitativ karaktär såsom ökad kvalitet i forskning och utbildning, stärkt kompetensförsörjning och samhällsnytta som är svårare att kvantifiera men inte mindre reella. Att göra båda sidor synliga är en förutsättning för en meningsfull diskussion om proportionalitet – och för att samverkansrelationen ska upplevas som ömsesidig av båda parter. Proportionalitet mellan åtagande och tillgängliga resurser är en förutsättning för att upprätthålla samverkan över tid.

Universitetet har medvetet byggt strukturer som möjliggör samverkan av en karaktär och kontinuitet som inte uppstår i enskilda projekt eller relationer. Tvärvetenskapliga centrum fungerar som samverkansplattformar mot en bred krets av externa aktörer och samlar kompetenser över fakultetsgränser kring komplexa samhällsutmaningar. Långsiktiga forskningsprofiler och gemensamma forskningsmiljöer med näringsliv möjliggör forskningsbildande samverkan där kompetens- och kunskapsutveckling är ömsesidiga mål. Inom innovationsområdet har universitetet etablerat institutionella strukturer – inklusive holdingbolag med uppdrag för innovationsstöd och uppdragsförmedling – som utgör en länk mellan akademisk kunskapsproduktion och samhällets behov av tillämpning och förnyelse. Dessa strukturer är förutsättningar för god samverkan.

Ansvar, roller och företrädarskap

Samverkan är ett ansvar och en möjlighet för hela universitetet. Ansvaret för att samverkan fungerar väl delas mellan universitetet som organisation och den enskilde medarbetaren, men på olika sätt och på olika nivåer.

Organisatorisk och individuellt initierad samverkan

Universitetet skiljer mellan organisatorisk samverkan, där lärosätet ingår formella åtaganden, avsätter resurser och bär institutionellt ansvar, och individuellt initierad samverkan som sker på den enskilde medarbetarens initiativ inom ramen för den akademiska friheten.

Till den organisatoriska samverkan hör strukturer för verksamhetsförlagd utbildning, forskningsplattformar, uppdragsforskning och samverkansdoktorander. Dessa strukturer är underställda universitetets strategiska prioriteringar och institutionella åtaganden – på samma sätt som när universitetet strategiskt prioriterar sina forskningsresurser. Inom dessa ramar finns dock utrymme för individuellt initiativ, och medarbetare uppmuntras att bidra med egna idéer och relationer till strukturernas utveckling liksom att använda de strukturer som finns.

Individuellt initierad samverkan sker i hög utsträckning inom ramen för den akademiska friheten. Universitetet styr inte om, hur eller med vem en medarbetare samverkar på eget initiativ. Däremot gäller universitetets processregler för alla samverkansformer – avtal ska tecknas korrekt, bisysslor deklarerar och etisk granskning genomförs där det krävs. Universitetets val att ekonomiskt prioritera strukturer för organisatorisk samverkan är ett strategiskt ställningstagande som inte begränsar individens frihet men skapar förutsättningar och förväntningar viktiga att förstå för dem som verkar inom dessa strukturer.

Företrädarskap och mandat

Alla medarbetare företräder universitetet och dess värden – akademisk kvalitet, integritet och frihet – när de agerar i samverkanssammanhang, oavsett om samverkan är organisatoriskt initierad eller sker på individuellt initiativ. Detta är ett gemensamt grundansvar som inte kräver ett formellt uppdrag.

Därutöver har medarbetare med särskilda uppdrag mandat att företräda universitetet på olika nivåer av den organisatoriska samverkan. Vem som har mandat att ingå åtaganden, underteckna avtal eller representera lärosätet i strategiska relationer regleras i universitetets delegationsordning och i riktlinjer för olika delar av samverkan.

Distinktionen mellan att företräda universitetets värden – vilket gäller alla – och att företräda universitetet institutionellt – vilket kräver uppdrag och mandat – är viktig både för tydligheten gentemot samverkansparter och för att skydda den enskilde medarbetaren.

Studenter är samverkansaktörer i flera dimensioner av universitetets verksamhet. Inom utbildningen möter studenter samverkan som en strukturell del av sin utbildning – genom verksamhetsförlagd utbildning, praktik och aktiviteter initierade till exempel av branschråd som kopplar utbildningsprogram till arbetslivets erfarenheter och behov. Därutöver bidrar studenter genom examensarbeten och uppdrag i samverkan med externa aktörer till kunskapsutbyte och nyttiggörande. I dessa sammanhang företräder även

studenter universitetet och dess värden. Universitetets processregler gäller för studenters samverkan, och lärare och handledare har ett särskilt ansvar att säkerställa att studenter har tillräcklig vägledning när de verkar i samverkanssammanhang.

Samverkansdoktorander är en grupp som behöver särskild uppmärksamhet.

Studentinflytande över universitetets samverkansstrukturer är en naturlig förlängning av studenters roll som samverkansaktörer. Relevanta samverkansorgan och processer ska vara tillgängliga för studentrepresentation, så att studenters erfarenheter och perspektiv kan bidra till hur samverkan utformas och utvecklas.

Inom innovation och nyttiggörande verkar universitetet delvis genom semi-externa strukturer med egna styrningar och mandat. Dessa strukturer företräder inte universitetet i allmänhet men har ett institutionellt uppdrag att verka i universitetets intresse inom sina respektive verksamhetsområden. Vem som har mandat att företräda universitetet i relation till dessa strukturer, och hur ansvaret fördelas mellan universitetet och dess innovationsrelaterade organ, regleras i separata styrdokument och avtal. Det är särskilt viktigt att medarbetare och studenter som verkar inom eller i anslutning till dessa strukturer känner till gränserna för sitt eget mandat.

Samverkan som kvalitet och lärande

Förmågan att bedriva forskning och utbildning i produktivt utbyte med det omgivande samhället är ett uttryck för vetenskaplig och pedagogisk kvalitet. Samverkansmeriter värderas därför som en integrerad del av forsknings- och undervisningsmeriter – inte som ett separat meriteringsområde. Underkriterier för både forsknings- och undervisningsmeriter ska innehålla en tydlig samverkansaspekt, så att samverkan synliggörs som en dimension av kvalitet vid rekrytering och befordran.

Universitetet betraktar samverkan som en förmåga som kan och ska utvecklas över tid. Vi arbetar aktivt för att höja den organisatoriska mognaden inom samverkan – genom att systematiskt följa upp erfarenheter, identifiera och sprida goda exempel internt, och skapa strukturer för utbyte mellan fakulteter, institutioner och program.

Samverkan ingår som en integrerad del av universitetets kvalitetssystem. Det innebär att samverkansaspekter beaktas systematiskt i de processer för uppföljning, utvärdering och förbättring som gäller för forskning och utbildning – inte i ett parallellt system utan inom den befintliga strukturen. På så sätt säkerställs att erfarenheter från samverkan faktiskt påverkar verksamhetens utveckling och att kvaliteten i samverkan kan granskas och redovisas på ett trovärdigt sätt.

Samverkan med omvärlden kan också stärka det interna utbytet vid universitetet. När olika delar av universitetet delar samverkansparter eller adresserar liknande samhällsutmaningar – exempelvis när lärarutbildning och AI-forskning möts i frågor om digitalisering i skolan, eller när hälsoutbildningar och teknisk forskning möts kring välfärdsteknik – finns potential för tvärvetenskapliga möten och gemensam kunskapsutveckling som annars inte uppstår. Universitetet ska aktivt ta tillvara dessa möjligheter.