

Vägen fram till strategin

Processen för att ta fram och formulera Mittuniversitetets vision och strategi har varit ett omfattande arbete med totalt drygt 800 deltagare på de olika aktiviteterna. För att så många medarbetare och studenter som möjligt skulle kunna delta och bidra har vägarna in varit flera, både fysiska och digitala. Fördelningen mellan deltagarna i strategiaktiviteter har varit; 45 procent från forskande och undervisande personal och 55 procent från stödverksamheten. Under rektors inspirationsdagar i augusti 2017 diskuterades under en workshop bland annat vad som är viktigt att ta med i en kommande strategi. Utifrån denna workshop, en omvärldsanalys och diskussioner i styrelse och ledning valdes sex teman ut för workshops inom strategiarbetet.

På workshops med medarbetare och studenter diskuterades Mittuniversitetet idag och imorgon utifrån dessa områden:

- Internationalisering
- Kvalitet
- Samverkan
- Digitalisering
- Profilerings
- Arbetsmiljö

I syfte att tillvarata medarbetares kompetenser, erfarenheter och idéer samt att skapa medarbetarengagemang, bjöds samtliga medarbetare in till att aktivt delta och bidra till strategiarbetets workshops. I mindre grupper diskuterade och lämnade medarbetarna sina bidrag utifrån frågor kring de aktuella temans nuläge och nyläge. Möjlighet att ge inspel på frågor som inte direkt är kopplade till dessa områden gavs också. I tillägg fanns möjlighet att lämna inspel digitalt.

Materialet dokumenterades, sammanfattades, kategoriserades och bereddes. Målformuleringar diskuterades sedan i den utsedda referensgruppen med 19 representanter från organisationen, där både linje, den kollegiala strukturen och studenter fanns representerade. Materialet har kontinuerligt tillgängliggjorts på medarbetarportalen, så väl råmaterial (foton ifrån workshopdokument) som mer bearbetat material (underlag inför referensgruppsmöten mm). Styrgruppen för strategiarbetet liksom universitetsledningen har löpande diskuterat och prioriterat. Utifrån en omvärldsanalys, workshopunderlag, referensgruppens inspel och ledningens ambitioner har sedan mål i strategin formulerats.

Utifrån Sveriges jämställdhetspolitiska mål som säger att *kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv* samt det likavillkorarbete som bedrivs på Mittuniversitetet har strategidokumentet setts över, framförallt utifrån skriften "Så gör du jämställda styrdokument"¹.

Inom respektive tema redogörs kort för omvärldsläge och bakgrund, den nulägesanalys som genomförts i form av workshops samt för de prioriteringar som lett fram till målen i strategin. De teman som varit utgångspunkt för genomförda workshops har varit just teman för workshops. Det finns därför målformuleringar som riktar sig mot att utveckla och stärka flera teman och som följaktligen också återfinns på mer än ett ställe i texten nedan.

¹ <http://www.jamstall.nu/wp-content/uploads/2017/10/Sa-gor-du-Jamstallda-styrdokument.pdf>

Internationalisering

Omvärld

I internationaliseringsutredningens delbetänkande *En strategisk agenda för internationalisering*² fastställs att den samlade internationella verksamheten vid varje högskola ska stärka kvaliteten i högskolans utbildning och forskning, och nationellt och globalt bidra till en sådan hållbar utveckling som högskolorna har i uppgift att främja.

Internationalisering blir därmed en kvalitetsfråga och en utvecklingsfråga i samklang. Internationaliseringsarbetet förutsätts leda både till förbättringar inom lärosätenas akademiska verksamhet och till hantering av en hållbar utveckling som nationell och internationell samhällsutmaning.

I utredningsdirektivet för internationaliseringsutredningen lyfts två övergripande motiveringar till varför internationalisering i högskolan är betydelsefullt: *universitet och högskolor är avgörande för det internationella kunskapsutbytet, samt internationalisering av universitet och högskolor har stor betydelse för andra delar av samhället*. Lärosätena utgör en naturlig port till och från omvärlden, och de är därför viktiga nav för de influenser och människor som färdas i någon av dessa två riktningar. Det får följder för innovationer, tillväxt, kompetensförsörjning, kulturell tolerans, Sveriges varumärke och för en rad andra områden. Om utgångspunkten är att Mittuniversitetet ska kunna fylla sin tänkta roll i samhället bör målet för internationaliseringsarbetet vara att ha beredskap för att möta alla dessa typer av förväntningar – vi bör arbeta för att tillföra olika typer av mervärden till det svenska folket och världen i övrigt, både genom att representera riket väl i andra länder, och genom att sprida nya perspektiv på hemmaplan.

Internationaliseringsutredningens betänkande tar avstamp i ett perspektiv på internationalisering av högre utbildning som härrör från Jane Knight – *“The process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, function or delivery of post-secondary education”*.³

Den ena aspekten av denna definition rör själva innehållet i internationaliserings-begreppet; det kan röra sig om *internationella, interkulturella* eller *globala* perspektiv. Det innebär att internationalisering inte nödvändigtvis blir en fråga om möten över nationsgränser, utan också kan handla om att använda sig av olika föreställningsmässiga filter vid betraktandet av en viss fråga – och dessa kan orienteras utifrån kulturella gränser lika väl som nationella sådana. Den andra aspekten rör implementeringsfrågan; internationalisering i högre utbildning kan ske i utbildningens *syfte*, dess *funktion* eller dess *leverans*. Det innebär att internationalisering inte bara behöver handla om var verksamheten bedrivs, vilket är fallet i mobilitetsfrågor, utan även om hur och varför den bedrivs. För en heltäckande internationaliseringsprocess behöver därför internationaliseringsperspektivet tillämpas såväl strategiskt som praktiskt, både på hemmaplan och när vi rör oss i andra delar av världen.

Internationaliseringsutredningens utgångspunkter är viktiga för Mittuniversitetet att förhålla sig till, utifrån att denna är avsedd att sätta ramarna för lärosätenas myndighetsuppdrag. Högskolesektorn har dock även ett mer grundläggande uppdrag som producent och spridare av kunskap, och i denna roll utgör Mittuniversitetet en naturlig del av det internationella vetenskapssamfundet.

² SOU 2018:3

³ Knight, J. *Higher Education in Turmoil: The Changing World of Internationalization*. Rotterdam: Sensei Publishers. 2008. s. 4

Stiftelsen för internationalisering av högre utbildning och forskning (STINT) har i en omvärldsanalys beskrivit ett antal olika förändringsmönster för högre utbildning i världen som därmed också blir viktiga att ta hänsyn till. Dessa inkluderar närmare relationer mellan lärosäten och företag, starkare konkurrens om studenter, resurser och kompetens mellan lärosäten i olika länder samt framväxten av mångvetenskap, massutbildning och kunskapsekonomi.⁴ Dessa utvecklingslinjer pekar både på en förändrad roll för högskolan i samhället, som också bör beaktas vid Mittuniversitetets eget orienteringsarbete, och på förändrade villkor för hur vi kan upprätthålla och vidareutveckla verksamheten i relation till den internationella arenan.

Nuläge och potential

Den nulägesanalys som genomförts inom ramen för strategiarbetet visar att det finns ett tydligt behov av att klargöra varför vi ska fokusera på och arbeta med internationalisering. Att avgöra vad vi vill få ut av internationaliseringsarbetet lyfts som centralt för att skapa goda strukturer och arbetssätt. Avsaknad av en gemensam struktur och organisation har resulterat i att arbetet med och graden av internationalisering ser olika ut inom olika ämnen och avdelningar på universitetet. Förutsättningar, såsom avtal för ut- och inresande studenter och personal, stöd för ökad internationalisering, exempelvis för forskningsansökningar, och strukturer inom framförallt utbildningen framhålls som områden med förbättringspotential. Genomarbetade avtal, kvalificerat stöd och anpassningar för att möjliggöra och uppmuntra internationalisering efterfrågas.

Som en styrka lyfts att många forskare har etablerade och goda internationella kontakter och nätverk. Dessutom framhålls våra tekniska förutsättningar och goda infrastruktur som styrkor och potentiella möjliggörare för ökad internationalisering.

Fler internationella perspektiv i vår utbildning och forskning, liksom ökat utbyte och mobilitet förväntas leda till stärkt attraktivitet och kvalitet. Kompetensförsörjning till regionen, liksom ökad möjlighet till framtagande av betydelsefull kunskap för att möta samhällsutmaningarna lyftes som långsiktiga mål och effekter.

Prioriteringar

I linje med vad som lyftes i avsnittet om bakgrund och omvärld kan internationalisering ses som ett medel som ska användas för att identifiera och hitta lösningar på globala, nationella och regionala utmaningar samtidigt som det ska bidra till att öka kvaliteten i och spridningen av vår utbildning och forskning. Detta är något som sannolikt kommer att tydliggöras och förstärkas ytterligare i vårt statliga uppdrag. Internationell förståelse och interkulturell kompetens ska vara en integrerad del inom utbildning och forskning. Samverkan med det omgivande samhället, i Sverige och världen, samt en effektiv samordning mellan myndigheter ska därutöver främja lösningar på nationella och globala utmaningar. Internationalisering är ett medel för ökad samhällsrelevans, attraktivitet och kvalitet. Vi ska skapa förutsättningar för att nyttja internationaliseringens potential – regionalt, nationellt och globalt.

Våra tekniska förutsättningar ger oss goda möjligheter till internationalisering på hemmaplan. De tekniska möjligheterna bidrar också till att vi kan skapa ett utbud och tillgodose behov för studenter, partners och människor att ta del av vår utbildning och kunskap globalt. Under föregående strategiperiod har distansutbildning haft en framträdande roll. För att bibehålla och utveckla vår position och för att ta nästa steg krävs ytterligare satsningar och ett gemensamt fokus.

⁴ STINT. *Omvärldsanalys av högre utbildning och forskning – globala trender och nya möjligheter*. Stockholm: STINT. R 14:02. s. 10ff

De strategiska målen ska syfta till att skapa förutsättningar för att realisera och förstärka internationaliseringens potential – regionalt, nationellt och globalt. Genom ökade internationella samarbeten och internationella perspektiv bidrar vårt internationaliseringsarbete till att öka relevansen, attraktiviteten och kvaliteten i vår verksamhet och i det värde vi skapar genom vår utbildning och forskning. De internationella kontakter och nätverk som medarbetarna har lyft som en styrka ger oss goda förutsättningar för detta, och bör uppmuntras och vidareutvecklas.

Mål i strategin

- Öka och utveckla vår samverkan internt, regionalt, nationellt och internationellt
- Stärka befintliga och utveckla nya internationella utbyten och forskningssamarbeten
- Vara nationellt ledande och internationellt erkända i utveckling av och kvalitet i flexibla utbildningsformer och teknikstött lärande

Kvalitet

Omvärld

Utbildning och forskning vid universitet och högskolor ska hålla en internationellt sett hög kvalitet och bedrivs effektivt, och enligt regeringens mål för forskning ska en övergripande kvalitetsförstärkning ske under de kommande tio åren. Universitetskanslersämbetet har ett nationellt ansvar för kvalitetssäkring av både utbildning och forskning, men universitet och högskolor har ansvaret för kvaliteten i den egna verksamheten – inklusive kontroll av kvalitet och kvalitetsutveckling.

Kvalitet är en utmanande fråga, eftersom det inte finns någon tydlig samsyn kring vad det egentligen står för. Ibland avses med kvalitet vissa specifika egenskaper hos en produkt eller process, som i de kvalitetsperspektiv som tillämpas i Universitetskanslersämbetets utvärderingar.⁵ Ibland avses själva processen i sig, som när kvalitet definieras som omvandling från ett läge till ett annat.⁶ I andra fall är definitionen närmast cirkulär, som när kvalitet definieras utifrån kvalitetssäkringsprocessen, som i sin tur definieras utifrån kvalitetsbegreppet.⁷ Den gemensamma nämnaren är att kvalitet utgör ett perspektiv på innehållet i det man gör, som nära relateras till vad man avser uppnå i det enskilda fallet. Kvalitet omfattar därför inte bara ett antal särskilda processer, utan utgör ett viktigt övervägande i allt vi gör. Hela vår verksamhet är beroende av att vi upprätthåller hög kvalitet i varje steg.

På ett övergripande plan finns ett flertal särskilda frågor som har givna platser i Mittuniversitetets kvalitetsarbete. Det gäller både reglerade kvalitetsaspekter och sådana frågor som är av grundläggande betydelse för akademisk verksamhet.

En sådan kvalitetsaspekt är ett nära band mellan utbildning och forskning, för att säkerställa att utbildningen vilar på vetenskaplig grund och bidrar med såväl nya perspektiv som ny kompetens till forskningen.

⁵ Universitetskanslersämbetet. Nationellt system för kvalitetssäkring av högre utbildning: Redovisning av ett regeringsuppdrag. Stockholm: UKÄ. Rapport 2016:15. s. 17

⁶ Kettis, Å. "Kvalitet i högre utbildning och forskning" i Björk, P., Bolkéus Blom, M. & Ström, P. *Det goda universitetet: rektorsperioden 2006-2011. Festskrift till Anders Hallberg*. Uppsala: Uppsala universitet. s. 170

⁷ Droppe, A. & Söderfeldt, B. "Akademisk kvalitet, vad är det? Om utarmningen av den akademiska autonomi". *Sociologisk forskning*. 47:3. s. 67f

Vikten av att fokusera på detta band lyfts särskilt i regeringens forskningsproposition *Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft*⁸, men betonas även av det bildningsorienterade universitetsidealet.

En annan särskild kvalitetsaspekt utgörs av det livslånga lärandet. Även detta har en stark ställning i såväl de statliga som de mer grundläggande akademiska uppdragen. I en antologi om livslångt lärande lyfter Bernt Gustavsson två motsatta perspektiv på begreppet som under olika perioder har dominerat diskussionen sedan den tog fart under den senare halvan av 1900-talet. Perspektiven omfattar livslångt lärande ur ett bildningsperspektiv fokuserat på löpande personlig utveckling, respektive livslångt lärande som ett verktyg för att stärka humankapital ur ett ekonomiskt perspektiv.⁹ Dessa perspektiv ger det livslånga lärandet väldigt olika roller i samhällsutvecklingen, men aspekter av båda behöver ingå i planeringen och genomförandet av akademisk verksamhet. I lärosätenas uppdrag ingår hänsynstagande till människors behov av såväl personlig som professionell utveckling.

Mittuniversitetet ska inte bara samverka med det omgivande samhället utan är också en integrerad del av detta samhälle. Det innebär att förutsättningarna för kvalitetsarbetet också präglas av hur omvärlden är beskaffad och vad som händer i den – arbetsmarknadens utveckling, studiemedelssystemets villkor, den ökade internationella konkurrensen och en rad andra faktorer behöver vägas in i Mittuniversitetets arbete med att utveckla och stärka verksamheten.

Nuläge och potential

Enligt nulägesanalysen finns ett behov av att bygga upp en gemensam kvalitetskultur som ges förutsättningar och stärks genom väldefinierade strukturer och systematik. Långsiktighet och transparens efterfrågas liksom att kvalitetsarbetet ska handla om att förbättra och göra mer av det som är bra.

För att utnyttja och sprida kvalitetsarbetets effekter behövs fler gemensamma forum för att sprida goda exempel och lära av varandra. Gemensamma processer och strukturerade arbetssätt ska bidra både till en förståelse för helheten, och för den enskilda medarbetarens del i processen. Det finns också en önskan om att kvalitetsarbetet ska vara bättre styrt och att arbetet ska vara integrerat i våra processer, inte något som läggs ovanpå. Ett gott ledarskap och medarbetarskap liksom en sund arbetsmiljö ses som centrala förutsättningar för ett framgångsrikt kvalitetsarbete. Det ska vara allas angelägenhet och ansvar att arbeta med att ständigt förbättra och utveckla verksamheten och det värde den skapar.

Anställningsvillkor som främjar vidareutveckling och som skapar trygghet och transparens för medarbetarna för att de ska kunna fokusera på sitt uppdrag lyftes också som vitala för ett framgångsrikt kvalitetsarbete. Ett ökat samarbete och utbyte, inom och mellan ämnen och funktioner samt mellan utbildning och forskning efterfrågas.

I nulägesanalysen understryks att det finns en stark vilja att arbeta med och hålla en hög kvalitet och att goda exempel på framgångsrika arbetssätt finns inom universitetet. I de workshops som hållits med studenter lyfts vikten av en fortsatt utveckling mot att stärka forsknings- och arbetslivsanknytningen av utbildningen. Man vill även ta tillvara studenternas åsikter för att ständigt utveckla och förbättra. Dessutom lyfts att tydlighet och gemensamma arbetssätt förenklar studenternas vardag och gör att de bättre kan fokusera på sina studier.

⁸ Regeringens proposition 2016/17:50 *Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft*

⁹ Gustavsson, B. "Att leva och lära livet ut – livslångt lärande ur ett integrativt perspektiv" i Ellström, P-E., Gustavsson, B. & Larsson, S. (red.). *Livslångt lärande*. Lund: Studentlitteratur. 1996. s. 48f

Prioriteringar

Om kvalitet ses som ett perspektiv på de frågor man arbetar med, och medarbetarna har uttryckt ett behov av att nå gemensamma föreställningar om detta perspektiv, blir kvalitetsbegreppets viktigaste roll för strategin att synliggöra och stärka samband både mellan olika delar av verksamheten och mellan vad vi vill åstadkomma och vad vi gör.

Detta ställer krav på ökade interna och externa samarbeten, interdisciplinära arbetssätt och upprättande av arenor och tillfällen för utbyten. Det kräver också stärkta förutsättningar för helhetssyn och helhetsansvar. Ett led i detta utgörs av stärkt forskningsanknytning i grundutbildningen, för att skapa en stärkt sammanhållning mellan Mittuniversitetets två främsta uppdrag. En god och välfungerande arbetsmiljö är också central för att bibehålla och stärka kvalitet inom verksamheten, eftersom den utgör basen för hur medarbetarna kan interagera med varandra. Den goda arbetsmiljön skapas dels genom hållbara akademiska miljöer där strukturella förutsättningar såsom resurser och kompetens etableras och utvecklas, men också genom ett aktivt och ansvarsfullt ledar- och medarbetarskap där frihet under ansvar är ledord.

Kvalitetsaspekten måste också omfatta de kännbara effekterna av vår verksamhet ute i samhället, och för att åstadkomma ett helhetsperspektiv även på den kunskapsutveckling som Mittuniversitetet ska bidra till är det viktigt att tillhandahålla flexibla och varierade möjligheter att delta i utbildnings- och forskningsverksamheten, så att lärande kan främjas genom hela livet hos människor med alla typer av förutsättningar.

Kvalitetsarbetet, det vill säga Mittuniversitetets processer och arbetssätt för att säkra och utveckla kvaliteten, som utarbetas parallellt med framtagandet av den nya strategin, ska utgå från utbildningens lärandemål samt studenternas och doktorandernas studieresultat. Kvalitetsarbetet ska vara proaktivt, systematiskt och integrerat i all verksamhet, även verksamhetsplanering, budget och uppföljning.

Mål i strategin

- Stärka och synliggöra kopplingen mellan forskning och utbildning
- Utveckla profilerade, starka och välkända forsknings- och utbildningsområden
- Öka och utveckla vår samverkan internt, regionalt, nationellt och internationellt
- Stärka befintliga och utveckla nya internationella utbyten och forskningssamarbeten
- Stärka och utveckla det aktiva ledar- och medarbetarskapet
- Vara nationellt ledande och internationellt erkända i utveckling av och kvalitet i flexibla utbildningsformer och teknikstött lärande
- Vara kända för vårt engagemang och vår kvalitet i det livslånga lärandet

Samverkan

Omvärld

Olika aktörer i samhället har olika utkiksplatser från vilka de kan identifiera viktiga utmaningar och välfungerande lösningar. För att Sverige ska bibehålla sin position som ett framstående forsknings- och innovationsland behöver därför samverkan mellan universitet och högskolor, näringsliv och det övriga samhället stimuleras och stärkas. Sådan samverkan låter olika perspektiv, och verksamheter med olika typer av styrkor, mötas för att öka kvaliteten och skapa en skarpare helhetsbild än varje aktör var för sig hade kunnat åstadkomma. I regeringens forskningsproposition *Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft* lyfts långsiktighet, stabilitet och samverkan

mellan högskolor och samhället som centrala förutsättningar, och ett tydligt mål är att både sådan samverkan och det interna sambandet mellan utbildning och forskning ska stärkas. Detta ska sammantaget bidra till att möta Sveriges utmaningar, lägga grunden till fortsatt välfärd samt resultera i svenska framgångar på globala marknader. Samverkan fyller dock inte enbart politiska eller samhällsekonomiska syften – det är också ett verktyg för att säkerställa inflöde av nya perspektiv och kompetenser till det vetenskapliga arbetet i sig.

Forskningen får allt större betydelse för samhällsdebatt, policyutformning och näringslivets utveckling. Ökade förväntningar om att forskningen ska hjälpa till att lösa samhällets utmaningar har också lett till ökade förväntningar på lärosätena om att redovisa forskningens genomslag. Att upprätthålla en överblick över detta genomslag är inte bara av intresse för de parter som Mittuniversitetet samverkar med eller på annat sätt har att förhålla sig till – det är också av stort intresse för vår egen ambition att säkerställa att den kunskap vi producerar också sprids och kommer samhället och enskilda människor till nytta.

Nuläge och potential

Den nulägesanalys som gjorts inom ramen för strategiarbetet visar bland annat att det finns ett behov av ökad interdisciplinär/tvärvetenskaplig samverkan. Detta för att skapa bättre förutsättningar för att identifiera utmaningar, främja kunskapsutveckling och kunskapspridning samt att nyttja organisationens fulla potential. Det efterfrågas fler inslag av strukturerade och långsiktiga samarbeten som utgår ifrån och förstärker vårt syfte och det värde vi vill och kan skapa. Samverkan lyfts som avgörande för vår framgång och vi behöver prioritera därefter. Som styrkor lyfts bland annat vår forskningssamverkan samt vår samverkan med kommunerna i regionen. I de workshops som hållits med studenter lyfts en fortsatt utveckling mot att stärka forsknings- och arbetslivsanknytningen av utbildningen som viktig.

Prioriteringar

Samverkan på Mittuniversitetet handlar om att göra nytta och att göra skillnad. Det handlar om att skapa värden tillsammans; via studenter, forskare och lärare. Genom att vårda våra externa relationer ska vi vara en motor och bidra till utveckling regionalt, nationellt och internationellt. Vi ska fortsätta främja lösningar på regionala utmaningar, såsom tillväxt och kompetensförsörjning. Våra internationella samarbeten och nätverk är avgörande för att vi ska kunna vara den motor och drivkraft i regionen som vår vision och ambition tydligt uttalar.

Studenterna understryker vikten av samverkan, och att den bidrar till att göra utbildningen attraktiv och relevant. Att fortsätta stärka och utveckla kopplingen till forskning, arbetsliv och verklighet är avgörande. Ett fortsatt fokus på och ökning av samverkan och samarbeten förväntas ytterligare stärka våra utbildningar och göra dem relevanta och attraktiva.

Detta innebär ett behov av att fokusera på ansvarsfulla och värdeskapande samarbeten i internationaliseringsarbetet. Sådant arbete ska vara ömsesidigt utvecklande för Mittuniversitetet, våra samarbetspartners, deltagande individer och samhället i stort. Genom att arbeta systematiskt med vår interna samverkan stärks helhetsansvaret och förutsättningarna för att utveckla hela verksamheten.

Genom ökade interna och externa samarbeten samt interdisciplinära arbetsätt bidrar vår samverkan till att öka relevansen, attraktiviteten och kvaliteten i vår verksamhet och det värde samt den långsiktiga nytta vi skapar tillsammans med vår omvärld.

Mål i strategin

- Öka och utveckla vår samverkan internt, regionalt, nationellt och internationellt
- Stärka befintliga och utveckla nya internationella utbyten och forskningssamarbeten
- Utveckla vårt interdisciplinära arbetssätt för att främja kunskapsutveckling och -spridning

Digitalisering

Bakgrund och omvärld

Vi befinner oss mitt i utvecklingen från ett industrisamhälle till ett digitalt samhälle. Digitalisering och ny teknik är motorer i utvecklingen, även om ny teknik ofta får genomslag först när andra förutsättningar i samhället möjliggör det. Vår tids samhällsutveckling drivs utöver digitaliseringen av ett antal genomgripande samhällstrender såsom ökad globalisering, urbanisering, växande kunskapssamhälle, starkare individualisering samt större mångfald och pluralism. Det här betyder att vi nu står inför en digital transformation som kommer att förändra nästan allting: vad vi gör, hur vi gör det och vad som går att göra.¹⁰

Citatet ovan är hämtat från den statliga digitaliseringsutredningen, men samma andemening lyser igenom gång på gång också i det offentliga samtalet i övrigt. Den kanske mest tongivande samhällsförändringen i vår tid är den accelererade utvecklingen mot digitala verktyg, som skapar nya möjligheter – men också nya förutsättningar – för hur vi arbetar och interagerar med vår omvärld. Det är därför av central betydelse att Mittuniversitetet förhåller sig till denna utveckling i analysen av lärosätets roll i samhället. Som digitaliseringsutredningen också poängterar utgör digitaliseringen inte nödvändigtvis bara en drivkraft för samhällsutvecklingen i sig, utan en reaktion på andra förändrade förutsättningar – den både driver och drivs därmed av samhällsutvecklingen, och detsamma behöver därför även gälla för Mittuniversitetet.

Visionen i regeringens digitaliseringsstrategi är *ett hållbart digitaliserat Sverige*, med det övergripande målet att Sverige ska vara bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Det handlar om *ett samhälle som digitaliseras för att det förenklar vardagen, för att det skapar konkurrenskraft och för att det leder till nya jobb.*

Digitaliseringen *utvecklar Sverige genom att ta tillvara Sveriges starka sidor – en väl utbyggd infrastruktur, ett teknikkunnigt och teknikovänligt folk samt en välfungerande offentlig sektor som har stor tillit från medborgarna.¹¹*

I Sveriges forskningspolitiska mål lyfts digitaliseringsutmaningen som central. Denna utmaning beskrivs från två håll – dels utifrån forsknings- och innovationsverksamhetens roll för att möjliggöra fortsatt digitalisering, dels utifrån de förutsättningar som digitaliseringen sätter för denna verksamhet. I det sistnämnda fallet lyfts det som avgörande att Sverige förmår möta dessa förutsättningar och tillvarata möjligheterna på bästa sätt. Man understryker också att digitaliseringen utgör *den enskilt viktigaste drivkraften för dagens utveckling av offentlig verksamhet, för att skapa ett innovativt samhällsklimat där nytänkande och innovation stimuleras.¹²*

¹⁰ SOU 2016:89,s. 18

¹¹ Näringsdepartementet. För ett hållbart digitaliserat Sverige – en digitaliseringsstrategi. Dnr N2017/03653/D. s. 8

¹² Regeringens proposition 2016/17:50 Kunskap i samverkan – för samhällets utmaningar och stärkt konkurrenskraft

Ett centralt uppdrag för lärosätena är att möta samhällets och arbetsmarknadens behov av utbildning. En viktig del i detta behov ligger i det livslånga lärandet, som förser arbetsgivaren med stärkt konkurrenskraft och nya idéer, och individen med personlig utveckling och möjlighet till omställning. Dagens arbetsmarknad och samhällsliv ställer nya krav på hur det livslånga lärandet kan organiseras och komma till sin rätt, med behov av flexibla utbildningsformer och behovsanpassad pedagogik. Utöver de delar av lärosätenas uppdrag som specifikt är kopplade till digitalisering kan teknikutvecklingen också bidra med stora möjligheter i hanteringen av dessa frågor, genom att digitaliseringen kan hjälpa oss att nå ut till hela samhället, och alla delar av landet och världen, på nya sätt som ännu inte är helt utforskade.

Nuläge och potential

I dag finns en stabil infrastruktur med många system och goda förutsättningar för en digital studie- och arbetsmiljö. Dock visar den nulägesanalys som genomförts inom strategiarbetet att medarbetare upplever den digitala arbetsmiljön som fragmenterad och utmanande, och mångfalden av system lyfts som försvårande. Det finns en önskan om samordning mellan system och att dessa i högre grad ska stötta och underlätta i verksamhetens processer.

För att skapa en god digital arbetsmiljö behöver användbarheten förbättras och arbetssätt och strukturer byggas upp för att bättre tillvarata digitaliseringens möjligheter. Resurser och kompetens för att utveckla och förbättra den digitala arbetsmiljön lyfts som viktiga. Likaså behövs förutsättningar för att säkra att medarbetare och studenter har tillräcklig kompetens och får tillräckligt stöd för att använda tekniken på rätt sätt. Ett proaktivt arbetssätt utifrån gemensamma mål och med verksamhetens behov i fokus efterfrågas.

Framstående forskare och kompetens i verksamheten lyfts som styrkor, liksom ett flertal nätverk och grupperingar kring digitalisering som forskningsområde. Att spela en central roll i utvecklingen, utifrån våra styrkor och förutsättningar regionalt, nationellt och internationellt, lyfts som önskvärt.

Att ta nästa steg när det gäller digitala utbildningsmöjligheter lyfts som en möjlighet. Distansutbildning är också ett område, som i workshopen kring profilering uppmärksammas som en av våra styrkor. Genom att tillgängliggöra och utveckla vår utbildning och forskning kan digitaliseringen bidra till ökad kunskapsspridning, nya möjligheter för samarbeten och stärkt kvalitet. Under de workshops som hållits med studenter lyfts bland annat vikten av att fortsätta utveckla studiemiljön för att underlätta, tillgängliggöra och inspirera.

Prioriteringar

En tydlig systematik och behovsstyrd utveckling i nära samklang med forskningen ger oss ett försprång, både som myndighet och universitet. Genom att involvera och nyttja forskare, studenter och omgivande samhälle har vi möjlighet att skapa goda förutsättningar för att ligga i framkant inom alla delar av digitaliseringsområdet. Vår ambitionsnivå ska avspeglas både i de resurser som avsätts och i den kompetens och de förmågor som finns och byggs inom verksamheten.

Gemensamma målsättningar för hur vi ska tillvarata och utveckla digitaliseringens möjligheter är ett viktigt första steg. Vår ambition är att vara nationellt ledande inom digitaliseringsforskning och skapa bättre förutsättningar för att nyttja och utveckla digitaliseringens möjligheter. Genom interna och externa samarbeten skapas förutsättningar för att identifiera och främja möjligheter och utmaningar kopplade till digitalisering – och möjligheterna till sådana samarbeten utökas också av tillgången till nya digitala verktyg och metoder.

Flexibla utbildningsformer och ny pedagogik är nyckelfaktorer för att hantera digitaliseringsutmaningen. För att möta de nya villkoren för det livslånga lärandet, och att utnyttja de möjligheter som digitaliseringen medför, utvecklas konceptet BLAD – *Behovsstyrt Lärande genom Anpassat Deltagande*. BLAD ska skapa förutsättningar för behovsstyrd utbildning för att tillgodose individers, företags och organisationers behov av ny kompetens och kunskap.

Digitalisering ska också bidra till ökad intern effektivitet genom att frigöra resurser och tid till kärnverksamhet och vårt uppdrag. I en god digital arbetsmiljö skapas förutsättningar för medarbetare och studenter att arbeta effektivt, systematiskt och hållbart. Det handlar både om att bygga gemensamma strukturer, arbetssätt och en utveckling som utgår från användarnas behov, samt att säkerställa att medarbetare och studenter har tillräcklig digital kompetens.

Mål i strategin

- Vara nationellt ledande och internationellt erkända i utveckling av och kvalitet i flexibla utbildningsformer och teknikstött lärande
- Vara kända för vårt engagemang och vår kvalitet i det livslånga lärandet
- Tillvarata och utveckla digitaliseringens möjligheter
- Utveckla och stärka vår digitala studie- och arbetsmiljö

Profilering

Bakgrund och omvärld

I Sverige finns ungefär 50 universitet och högskolor. En del är specialiserade, men de flesta erbjuder en bredd av spännande utbildningar och viktig forskning. Det är inte alltid lätt för omvärlden att veta vad som skiljer det ena lärosätet från det andra. Därför är det viktigt att sträva mot en tydlig bild av verksamheten – både för att kunna rekrytera studenter och för att skapa livskraftiga forskningsmiljöer, liksom för att attrahera samverkanspartners och kompetenta medarbetare. Och för att kunna ta ett särskilt ansvar för samhälls- och kunskapsutvecklingen på områden som vi är unikt lämpade att bidra till.

Nya förutsättningar på den internationella arenan, inte minst kopplade till en förändrad samhällsekonomi och konkurrenssituation, har fört policydiskussionen kring högskolesektorn såväl i Sverige som på andra håll i världen i riktning mot satsningar på spets och akademisk excellens. I kölvattnet av denna policydiskussion har trycket på lärosätena att profilera sin verksamhet – att kraftsamla mot gemensamma fokusområden och därmed stå på starkare grund i det som lärosätet ägnar sig åt – växt sig allt kraftfullare. Inte minst har sådana röster höjts specifikt i relation till de nya universiteten, som inte har samma etablerade historiska eller ekonomiska grund att luta sig mot.¹³ En sådan kraftsamling motiveras dock inte enbart av ekonomiska eller politiska skäl, utan finner också starka skäl i överväganden om kvalitet, hållbarhet och kontinuitet i akademiska miljöer. En viss kritisk massa i verksamheten är nödvändig både för att kunna upprätthålla livskraftig kollegial diskussion i vardagen och för att tillhandahålla tillräckliga förutsättningar för att alla ha tillstånd att bedriva utbildningsverksamhet på olika nivåer.

¹³ Silander, C. Haake, U. & Lindberg, L. *Intern organisation och styrning av forskningens profilering och finansiering: En studie av svenska högskolor och nya universitet*. KK-stiftelsen. 2014. s. 18

Profileringsdiskussionen är ännu förhållandevis ung och delvis outvecklad i den svenska högskolesektorn. I den så kallade ledningsutredningen (SOU 2015:92) konstateras att profileringen i sektorn är svag och att bara ett fåtal lärosäten kan anses vara profilerade idag. Det finns en vilja från uppdragsgivaren och de externa finansiärerna, men också internt inom lärosätena, att öka profileringen.¹⁴

Ett hinder i sammanhanget är att det inte finns någon gemensam syn på vad profilering egentligen innebär för ett lärosäte, och perspektivet hos statsmakterna – och därmed sektorns styrning – har varierat över tid.¹⁵ Profileringsarbetet vid lärosätena har därför ibland haft svårt att få fäste, och istället mynnat ut i en stadfästning av befintliga styrkeområden.¹⁶ När profileringsarbetet har varit mer långtgående har tendensen istället varit att grupper av lärosäten med likartade förutsättningar har anammat likartade profiler.¹⁷ Detta kan delvis förklaras av det strukturella arv som ligger bakom lärosätenas inrättande, och delvis av de styrningsförutsättningar som högskolesektorn har att utgå från – men Mittuniversitetets vana av långtgående förändringsarbete och relativa ungdom kan här vara en viktig styrka som ger oss utrymme att – i högre grad än andra lärosäten – själva definiera vår roll och färdväg.

Nuläge och potential

Den nulägesanalys som genomförts utifrån workshops inom strategiarbetet visar att det finns behov av ökad transparens, tydlighet och förankring när det gäller profilering. Det finns i dagsläget ingen gemensam bild av vilken profilering Mittuniversitetet har och varför. En profil som återspeglar verksamheten och dess syfte, som är sammanhängande och som rymmer både forskning och utbildning efterfrågas.

Genom en utpekad gemensam riktning ska profileringen bidra till att skapa gemenskap och samhörighet, men även att stärka kvaliteten och möjligheten att nå mål. Profilering syftar också till att attrahera externa medel, samarbetsparters samt medarbetare och studenter. Internt ska profileringen fungera som en hängränna över de stuprör som ofta beskrivs inom organisationen. Att enas och arbeta utifrån gemensamma frågor och utmaningar skapar nya möjligheter att utnyttja verksamhetens och medarbetarnas fulla potential för att skapa värde och nytta.

Prioriteringar

Mittuniversitetet har, genom sin ungdom och historia av förändringsbenägenhet, goda möjligheter att utifrån egna överväganden definiera sin plats i högskolelandskapet. Medarbetarnas inspel om profilering i strategiarbetet fokuserar här på ett sammanhängande helhetsperspektiv och orientering mot gemensamma värden. Tongivande för Mittuniversitetets verksamhet är fokus på närhet, tillgänglighet, nytänkande och långsiktighet – och dessa är goda grunder att bygga en lärosätessammanslagning på.

En profil som bygger på sådana värden kräver starka interna och externa samarbeten, aktivt tillvaratagande av de möjligheter som nya upptäckter kan ge oss och samling kring frågor som har bred relevans såväl för samhället som för Mittuniversitetets olika ämnesmiljöer. Interdisciplinärt arbete, nyfiken utveckling och tillämpning av nya tekniska och pedagogiska verktyg och lösningar, ett starkt engagemang i vår omvärld och kraftsamling kring gemensamma frågor ska därför vara

¹⁴ Alexandersson, M. "Profilering för olikhet och mångfald". Alberius, L. & Söderholm, A. (red.). *Framtiden börjar nu: Utbildning och forskning i ett framtidsperspektiv, en antologi om den svenska högskolan 2030*. Stockholm: SUHF. 2013. s. 87f

¹⁵ Silander, C., Haake, U. & Lindberg, L. 2014. a.a. s. 18f

¹⁶ Lundborg, S. & Wikström, M. *Fyra lärosäten, fyra roller?* Stockholm: IVA. 2017. s. 42

¹⁷ Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF). *Det framtida högskolelandskapet*. Stockholm: SUHF. 2007

ledstjärnor för Mittuniversitetets fortsatta utveckling. Detta låter oss arbeta för att tillgängliggöra ny kunskap som skapar värde både för oss och vår omvärld, och gör att vi tillsammans kan bygga hållbara lösningar som fungerar både idag och imorgon.

Mål i strategin

- Utveckla profilerade, starka och välkända forsknings- och utbildningsområden
- Utveckla våra interdisciplinära arbetssätt för att främja kunskapsutveckling och -spridning
- Vara nationellt ledande och internationellt erkända i utveckling av och kvalitet i flexibla utbildningsformer och teknikstött
- Vara kända för vårt engagemang och vår kvalitet i det livslånga lärandet
- Tillvarata och utveckla digitaliseringens möjligheter
- Öka integrationen av hållbar utveckling i utbildning, forskning och samverkan.

Arbetsmiljö

Bakgrund och omvärld

En god arbetsmiljö innebär, förutom att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet, en strävan efter att arbetsmiljön ska ge ett positivt utbyte i form av ett rikt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse, gemenskap och personlig utveckling. En god arbetsmiljö är en förutsättning för en välfungerande organisation. Arbetet med arbetsmiljöfrågor har utvecklats över tid, från att ha haft ett större fokus på fysisk arbetsmiljö och riskfaktorer till att numera ha ett fokus på den psykosociala arbetsmiljön och friskfaktorer, alltså från t ex obekväma arbetsställningar, statisk belastning och stillasittande arbetsförhållanden till t ex krav, kontroll, belöning, ledarskap, medarbetarskap och kompetens. Den moderna arbetsmiljölagstiftningen och fokus på arbetsmiljön är en konsekvens av arbetslivets utveckling, från industrisamhällets krav på reglering av arbetsolyckor, via krav på medbestämmande för anställda och arbetslivets behov av kunskap om riskfaktorer och krav på självreglering.

Idag pratar vi mer och mer om hälsofrämjande arbetsplatser dvs det som syftar till att öka välbefinnande och hälsa. En hälsofrämjande arbetsplats är en arbetsplats där medarbetarna fokuserar på möjligheter och beteenden som främjar hälsa bland annat gällande arbetets organisation, villkor och arbetsmiljö. Dagens forskning visar på att de framgångsfaktorer som finns för ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete till stor del handlar om ett aktivt medarbetarskap genom inflytande och delaktighet, ett aktivt ledarskap som är stödjande och skapar förutsättningar samt ett arbetsklimat som är positivt med fokus på hälsa, balans och samarbete. Överenskommelsen som görs mellan arbetsgivare och arbetstagare för med sig ansvar för arbetsmiljön, eftersom vi ju är vår gemensamma arbetsmiljö.

Nuläge och potential

På workshopen kring arbetsmiljö som genomförts lyfts av många medarbetare en önskan om ökad gemenskap. En gemensam målbild och samsyn kring det värde vi vill skapa och för vem/vilka betonades, liksom ett behov av ökad tydlighet i uppdraget och i förväntningar och roller. Att skapa en tydlig organisationsstruktur där det kollegiala medarbetarskapet och linjeorganisationens ledarskap kompletterar och förstärker varandra lyfts som viktigt, liksom bättre förutsättningar för ett utvecklat, aktivt ledar- och medarbetarskap.

Det finns en önskan om att utveckla kulturen, att förbättra bemötandet mot varandra, samt en ökad förståelse och respekt för varandra. Tillit till varandras kompetens och roller behöver stärkas, genom

trygghet och transparens. Som styrka uppmärksammades den goda fysiska arbetsmiljön, liksom att universitetet är en spännande miljö att arbeta inom. Delaktighet och närhet är viktiga och centrala värden i vår vardag, liksom känslan av stolthet över att arbeta vid ett universitet.

Prioriteringar

Att fortsätta utveckla och förstärka det aktiva medarbetarskapet och ledarskapet för att bättre ta tillvara de kompetenser, erfarenheter och goda idéer som finns är centrala för Mittuniversitetets utveckling och framgång. Medarbetarna är vår viktigaste tillgång och vi är varandras arbetsmiljö. Stärkt attraktivitet skapar förutsättningar för att rekrytera och behålla medarbetare som bidrar till verksamhetens och regionens utveckling, och den ökade externa rekryteringen skapar förutsättningar för att fylla framtida kompetensbehov samtidigt som den berikar verksamheten och regionen.

Mål i strategin

- Öka vår internationella, nationella och regionala attraktivitet
- Stärka och utveckla det aktiva ledar- och medarbetarskapet
- Stärka och utveckla vår digitala studie- och arbetsmiljö