

2022-05-13

Diarienummer: 2021/1405



Förstudierapport

Framtidens arbetssätt och campus

Innehållsförteckning

1 Inledning och bakgrund	3
1.1 Bakgrund – Framtidens arbetssätt.....	3
1.2 Bakgrund – Framtidens campus.....	4
1.3 En gemensam målformulering	7
2 Trender som påverkar framtidens arbetssätt och campus.....	8
2.1 Framtidens utbildning.....	10
2.2 Framtidens arbetsmarknad och kompetensförsörjning.....	11
2.3 Hållbarhet och klimat	12
2.4 En ökad grad av digitalisering.....	12
2.5 Den tekniska utvecklingen och en ökad grad av automation.....	12
2.6 Förväntningarna på mer flexibla arbetsformer	13
2.7 Hybridarbetsplatsen	13
3 Framtidens arbetssätt	14
3.1 Faktainsamling under förstudien.....	14
3.2 Input från medarbetarna	14
3.2.1 Undervisning	14
3.2.2 Flexibla mötesformer	15
3.2.3 Det flexibla arbetssättet	15
3.2.4 Våra verksamhetssystem.....	15
3.2.5 Våra arbetsplatser och lokaler	16
3.2.6 Kommunikation och information.....	16
3.2.7 Stödfunktionerna och kärnverksamheten	16
3.2.8 Studenterna	17
3.2.9 Identifierade utmaningar	17
3.3 Miun 2025	17
3.4 Medarbetarundersökningen 2021	18
3.5 Framtidens arbetssätt – en beskrivning.....	20
3.5.1 Framtidens utbildning.....	20
3.5.2 Framtidens forskning	21
3.5.3 Flexibelt arbetssätt.....	22
3.5.4 Framtidens arbetssätt på Mittuniversitet.....	23
3.6 Det fortsatta arbetet	25
3.6.1 Framtidens utbildning.....	25
3.6.2 Framtidens forskning	26

3.6.3 Fortsatt arbete för att uppnå framtidens arbetsätt.....	28
4 Framtidens campus	31
4.1 Intressentanalyser.....	31
4.2 Input från medarbetarna	32
4.2.1 Gemensamt för båda campus.....	32
4.2.2 Campus Östersund	32
4.2.3 Campus Sundsvall	34
4.2.4 Framtidens lärandemiljöer	35
4.2.5 Input från studenterna på Campus i Östersund.....	37
4.2.6 Input från studenterna på Campus i Sundsvall.....	39
4.2.7 Input från externa intressenter.....	43
4.3 Framtidens campus – en beskrivning	45
4.4 Gemensamma kännetecken för våra campus	46
4.4.1 Ett levande och attraktivt campus	46
4.4.2 Ett hållbart campus	46
4.4.3 Utemiljön	47
4.4.4 Vår inommiljö inkluderat våra gemensamma ytor.....	47
4.4.5 Våra arbetsplatser.....	47
4.4.6 Framtidens lärandemiljöer	48
4.4.7 Ett digitalt campus.....	48
4.4.8 Samverkan med det omgivande samhället.....	48
4.5 Det fortsatta arbetet	48
5 En sammanfattning.....	54
5.1 Erfarenheter inför kommande projekt	56

1 Inledning och bakgrund

Denna förstudierapport inkluderar två separata förstudier, framtidens arbetssätt och framtidens campus. Även om de är två olika förstudier så finns det tydliga samband och beroendeförhållanden mellan förstudierna och de områden som berörs. Det är också bakgrunden till varför det är en förstudierapport med två olika teman.

Trendspaningen, som är bilaga 1 till förstudierapporten, är relevant för båda dessa teman. Bilaga 2, samtliga förslag till åtgärder, berör endast förstudien om framtidens campus.

1.1 Bakgrund – Framtidens arbetssätt

Denna förstudie är en framåtblick, och en ansats att försöka beskriva vad som ska känneteckna framtidens arbetssätt på Mittuniversitetet.

Trendspaningen beskriver trender som på olika sätt, och i varierande omfattningen, kommer att påverka framtidens arbetssätt. Därutöver har samtliga verksamheter inom Mittuniversitetet bjudits in att lämna input, dels i samband med inspirationsdagen den 24 augusti 2021, dels genom de APT-möten som en stor del av verksamheterna har genomfört. Denna input har varit en viktig del i arbetet med förstudien.

Begreppet framtidens arbetssätt är mångfacetterat och berör många olika perspektiv och områden. Ambitionen med denna förstudie är inte heller att fullt kunna ge rättvisa till denna komplexitet. Däremot är förhoppningen att förstudien ska stimulera till intressanta diskussioner och en gemensam riktning i arbetet med att utveckla framtidens arbetssätt till nytta för verksamheten, studenterna och oss som enskilda individer.

Den övergripande målbilden för arbetet med förstudien har varit att identifiera arbetssätt som bidrar till måluppfyllelse utifrån Mittuniversitetets uppdrag, som underlättar samarbete och kollegialitet och som förenklar vardagen för den enskilda medarbetaren och studenten. Vi ska skapa de bästa förutsättningarna för utbildningen, forskningen och verksamhetsstödet.

Enligt projektplanen är utgångspunkten ett arbetssätt som:

- erbjuder såväl flexibla arbetssätt som mer traditionella arbetsformer,
- är visionärt och framåtriktat,
- tar hänsyn till de specifika förutsättningarna som gäller för akademien och verksamhetsstödet,
- ger positiva effekter för alla målgrupper, såväl medarbetare som studenter,
- som stödjer verksamheterna på både kort och lång sikt.

Med framtidens arbetssätt menar vi både VAR vi arbetar, men framförallt HUR, detta kommer att beskrivas i avsnittet 3 Framtidens arbetssätt på Mittuniversitetet.

Under arbetets gång har vi formulerat en ambition med framtidens arbetssätt:

På Mittuniversitetet vill och kan vi bidra till ett bättre samhälle. Vårt arbetssätt främjar utvecklingslust, kreativitet, flexibilitet och omsorg om varandra, studenterna och omvärlden.

1.2 Bakgrund – Framtidens campus

Denna förstudie har uppdraget att beskriva hur Mittuniversitetets campusmiljöer kan bli mer levande och bidra till ökad attraktivitet för Mittuniversitetet och därmed även regionen. I uppdraget ingår att involvera fastighetsägare, campuskommuner, studentkårer och övriga viktiga intressenter.

Ett av målen med denna förstudie är att i detalj beskriva mål och koncept för framtidens campus. Utgångspunkten är ett campus som:

- är öppet för alla – våra studenter, studenter på andra lärosäten, studenter på yrkeshögskolor, elever i vuxenskola, elever i grundskola och gymnasium, senioruniversitetet, självklart utifrån ett lika villkorsperspektiv,

- ger en vardagsrumskänsla – här vill man ”hänga”, träffa andra, fika
- en plats för lärande – olika rum för seminarier, mässor, mötesplatser mellan näringsliv och akademi och studenter,
- inte längre är till bara för Mittuniversitetets studenter och personal utan för alla som vill lära sig något och som vill eller skulle vilja samarbeta med oss inom både forskning och utbildning,
- har flexibla lokaler,
- erbjuder inbjudande, dynamiska och multikulturella mötesplatser,
- är en mötesplats för utbildning, forskning och samverkan,
- är en besöksanledning för alla, genom såväl lokaler/byggnader som aktiviteter.

I förstudien inkluderas även vårt ”digitala campus” där vi vill skapa digitala mötesplatser och därigenom sociala sammanhang för våra distansstudenter och för campusstudenter, ett digitalt komplement till campus.

Lokalförsörjningsplanen

Under 2020 genomfördes en utredning gällande lärosätets lokalinhav samt verksamheternas behov i närtid och framtid. Denna utredning ledde fram till en lokalförsörjningsplan för perioden 2021–2024.

I lokalförsörjningsplanen framgår tre övergripande mål:

- Lokalkostnaden får inte överstiga 12 procent av Mittuniversitetets totala omsättning.
- Hålla en vakansgrad på 2,5 procent.
- En nyttjandegrad på 75 procent för bokningsbara lokaler.

Av planen framgår även de specifika behoven på respektive campus. Avslutningsvis görs en summarisk beskrivning av generella behov som gemensamma för båda våra campus, dessa behov beskrivs kort nedan.

Undervisningslokaler

På Mittuniversitetet bedrivs en stor del av undervisningen på distans i bland annat salar för Blended Learning, där ljud och ljus är centralt för ett gott resultat. Det finns ett ökat behov av studiomiljöer för inspelning av föreläsningar och undervisning på distans. Utbyte av tekniken i nuvarande bildkonferenser är påbörjat och kommer att genomföras under de närmaste åren.

Flexibla lokaler, förbättrad teknik, bättre ljud och ljus, användarvänlighet är några av önskemålen från akademien. Dessa önskemål är utgångspunkter i samband med nybyggnationer och ombyggnationer av undervisningslokaler.

Studiemiljöer

Under de senaste åren har Mittuniversitetet satsat på en utveckling av de informella studiemiljöerna. Visionen är att studenterna ska vilja tillbringa mer tid på våra campus. År 2015 byggdes våning 4 i hus N Sundsvall om från kontor till grupprum och studiemiljö, Learning Space, med tillgänglighet hela dygnet för studenter, en satsning som blivit mycket uppskattad och som varit i princip fullsatt från första dagen.

På Campus Östersund har en liknande satsning genomförts med ombyggnad av hus I till Studenternas Hus, en lokal med kombinationen Learning Space och kårhus.

Forskningsmiljöer

I lokalförsörjningsplanen beskrivs pågående och nyligen genomförda projekt som har en koppling till att etablera olika former av forskningsmiljöer.

1.3 En gemensam målformulering

Framtidens arbetssätt och campus ska bidra till måluppfyllelse utifrån Mittuniversitetets uppdrag samt underlätta samarbete och kollegialitet men också förenkla vardagen för den enskilda medarbetaren och för våra studenter. Vi ska skapa de bästa förutsättningarna för utbildningen, forskningen och verksamhetsstödet.

Framtidens arbetssätt och campus ska bidra till att de mål som finns i Mittuniversitetets strategi nås:

1. Våra akademiska miljöer är starka och tar sig an globala utmaningar.
2. Vår verksamhet på den globala arenan driver och bidrar till den regionala utvecklingen.
3. Vår forskning och utbildning tillgängliggör kunskap för fler genom hela livet.
4. Vår studie- och arbetsmiljö attraherar studenter och medarbetare som bidrar till global och regional utveckling.

Det är särskilt nedanstående delmål från nuvarande strategi (2019-2023) som på olika sätt beskriver behovet av förändrade arbetssätt:

- Utveckla våra interdisciplinära arbetssätt för att främja kunskapsutveckling och spridning: *Genom fler samarbeten över ämnesgränser ska vi få förutsättningar att bli ännu mer nyskapande.*
- Öka integrationen av hållbar utveckling i utbildning, forskning och samverkan. *Vi ska bidra till FN:s globala mål för hållbar utveckling och Agenda 2030, och på så vis även till en hållbar framtid. Organisationens negativa inverkan på miljön ska minska.*
- Vara nationellt ledande och internationellt erkända i utveckling av och kvalitet i flexibla utbildningsformer och teknikstött lärande: *Digitalisering och nätverk ska tillvaratas med nya former för deltagande.*

- Tillvarata och utveckla digitaliseringens möjligheter: *Vi ska säkra digital kompetensförsörjning och stöd för studenter, lärare och personal samt utveckla innovativa former för internationella samarbeten med digitalisering som medel.*
- Stärka och utveckla vår digitala studie- och arbetsmiljö: *Vår digitala arbetsmiljö ska bidra till att, på ett effektivt och ändamålsenligt sätt, skapa bättre förutsättningar för studenter och medarbetare att fokusera på sina uppdrag.*

2 Trender som påverkar framtidens arbetssätt och campus

I förstudien ingår att göra en trendspaning för att se vilka trender, både i omvärlden och hos oss själva, som kan komma att påverka framtidens arbetssätt och campus. Denna trendspaning är en bilaga till denna förstudierapport.

I trendspaningen identifieras ett flertal globala trenderna som påverkar framtidens arbetssätt och campus och dessa trender involverar såväl möjligheter som begränsningar.

I trendspaningen refereras till elva utredningar och rapporter som på olika sätt påverkar framtidens arbetssätt och campus, se nedan.

Högskolans digitalisering

En beskrivning av möjligheterna och utmaningarna som följer av en ökad grad av digitalisering.	ESO-rapporten
--	---------------

Framtidens lärandemiljöer

Rapporten är ett resultat av Akademiska Hus projekt "Samverkan om evidensbaserad forskning om framtidens lärandemiljöer".	En forskningsbaserad översikt
---	-------------------------------

En beskrivning av framtidens arbetsplats

Organisation, arbetssätt, regelverk, arbetsmiljö, teknisk utrustning, lokalplanering, produktivitet och effektivitet.	Karolinska institutet
---	-----------------------

Ett mer flexibelt arbetsliv

Förväntningarna på ett mer flexibelt arbetsliv i ett individuellt perspektiv.	Netigate, Vision, Sifo samt Castellum.
---	--

Flyttmönster i ett förändrat arbetsliv

I rapporten beskrivs exempel på förändrade rörelsemönster, prioriteringar i levnadsförhållanden och satsningar på ett mer distansoberoende arbetsliv.	Futurion
---	----------

Framtidens arbetsliv, platsattraktivitet och kompetensförsörjning

Framtidens arbetsliv förutspås vara mer digitalt och flexibelt. En beskrivning av framtidens arbetsmarknad och önskemål kring själva arbetsplatsen.	Kairos Future
Ett flertal megatrender som beskrivs som långsiktiga rörelser som påverkar framtidens arbetsliv.	Trygghetsrådet
Utmaningarna i dagens arbetsliv, både på en organisatorisk nivå och för den enskilda ledaren.	Kairos Future

Framtidens arbetsliv

Coworking ytor, hubbar, mindre kontor och social interaktion.	Castellum
---	-----------

Kunskap som känns

Lars Strannegård är rektor på Handelshögskolan och i boken kunskap som känns resonerar han kring utbildning, bildning, kultur och livsval.	Lars Strannegård
--	------------------

Med utgångspunkt från de rapporter och utredningar som refereras till i trendspaningen ser vi nedanstående trender som särskilt viktiga att uppmärksamma i arbetet med att definiera framtidens arbetssätt och även campus för Mittuniversitetet.

2.1 Framtidens utbildning

I rapporten framtidens lärandemiljöer görs en utblick över framtidens lärandemiljöer och de områden som berörs i rapporten är mycket relevanta utifrån förstudien kring framtidens arbetssätt.

Det finns också en tydlig koppling till förstudien kring framtidens campus. Författarna konstaterar att lärandemiljöer är ett komplext begrepp som i sin allra enklaste form omfattar den fysiska miljön, det vill säga salar och byggnader på campus men att lärandemiljön även kan inkludera sociala och pedagogiska aspekter samt teknik och digitalisering.

Mycket tyder på att olika former av hybridlösningar i undervisningen är här för att stanna vilket ställer krav på digitala lärmiljöer.

Synkron kommunikation ger en känsla av kontinuitet och sammanhang, till exempel videokonferens, chatt, instant messaging eller campus-undervisning. Asynkron kommunikation ger mer tid för reflektion och har mer potential för djuplärande eller icke-lärande, till exempel diskussionsforum, delade dokument, kamratbedömning, inlämningsuppgifter, blogg eller inspelad video.

Arbetet med online-utbildningar, såsom flexible learning och Massive Open Online Courses (MOOCs) är relativt vanliga på lärosätena. Det är en form av kurser som läses på distans och olika studenters levnadsförhållanden och inlärningsstilar kan därmed också tillgodoses på ett bättre sätt. Troligen kommer den här typen av digitala utbildningsplattformar bli allt vanligare i framtiden.

Möjligen kommer även tvärvetenskapliga utbildningar få en allt större betydelse i takt med digitaliseringen av samhället. Distansutbildningar är bra alternativ för vidare- och fortbildning då studier på distans innebär att det är lättare att få ihop livspusslet, inte minst för personer som kombinerar arbete med utbildning. Digitaliseringen skapar med andra ord nya arenor som underlättar det livslånga lärandet.

Inom Mittuniversitetet finns flera olika utvecklingsprojekt som exemplifierar denna trend. Bland annat kan nämnas BLAD (Behovsstyrt lärande genom anpassat deltagande) som handlar om att utveckla former för livslångt lärande och distribuering av kompetensutveckling, anpassad efter de krav och behov som de samhälleliga och den tekniska utvecklingen ställer på offentliga organisationer och näringsliv.

BUFFL-projektet (Branscutveckling hos banker och försäkringsbolag genom flexibelt livslångt lärande) är ett pilotprojekt med fokus på att framkorta, flexibla kurser för specialister inom bank- och försäkringsbranschen.

Syftet med projektet är att ta fram en nationell modell för vidareutbildning som ska kunna appliceras på olika typer av branscher och utbildningsinstitutioner med fokus på det teknikstödda lärandet i arbetslivet.

2.2 Framtidens arbetsmarknad och kompetensförsörjning

I rapporten - flyttmönster i ett förändrat arbetsliv - beskrivs möjligheterna som kan följa av en ökad grad av distansarbete/hemarbete där tillgången till kompetens är det centrala och inte den fysiska placeringen. I ett arbetsgivarperspektiv breddas rekryteringsbasen samtidigt som konkurrensen om kompetensen ökar i samma takt som att mer flexibla arbets sätt introduceras.

2.3 Hållbarhet och klimat

Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser.

Globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga.

När det gäller den miljömässiga dimensionen så går det inte att bortse från att en ökad grad av hemarbete bidrar till hållbarhetsmålen, det vill säga färre tjänsteresor mellan campusorterna och minskat antal resor till den egna arbetsplatsen på campus.

2.4 En ökad grad av digitalisering

De senaste åren har många verksamheter kraftsamlat kring att nyttja de möjligheter som följer av en ökad digitalisering. Till delar har många organisationer använt digitalisering som möjliggörare för en effektivare verksamhetsutveckling.

Antalet digitala verktyg har ökat markant på kort tid vilket också på ett avgörande sätt underlättat olika former av flexibla arbetssätt. Det finns anledning att anta att denna utveckling kommer att fortsätta inte minst med tanke på ökade krav på att kunna arbeta och mötas oberoende av det fysiska rummet.

2.5 Den tekniska utvecklingen och en ökad grad av automation

Den snabba utvecklingen som sker genom en ökad digitalisering, automatisering och robotisering skapar stora möjligheter för alla verksamheter. Det handlar både om hur organisationer förädlar och effektiviserar sina tjänster och produkter och att det skapas nya förutsättningar för att effektivisera olika administrativa flöden.

Denna utveckling kommer på sikt att ha en stor påverkan på framtidens arbetssätt inte minst när det gäller olika former av administration som i sin natur kan standardiseras. Inom Mittuniversitetet kan det till exempel beröra kursadministration, fakturahantering eller löneadministration. En del utvecklingsinsatser inom dessa områden pågår redan inom lärosätet för att på olika sätt minska administrationen.

2.6 Förväntningarna på mer flexibla arbetsformer

Det finns ett flertal undersökningar som alla visar att svenskarna även fortsättningsvis till delar vill jobba hemifrån efter pandemin. Det grupparbete som genomfördes i samband med inspirationsdagen indikerar också att medarbetarna inom Mittuniversitetet har samma önskemål.

Denna trend inkluderar många branscher och sektorer även om det självklart finns stora skillnader mellan verksamheterna och dess förutsättningar till olika grader av hemarbete. Med den bakgrunden finns det anledning att förmoda att många arbetsgivare för liknande diskussioner som Mittuniversitetet.

Tilläggs ska att medarbetarna inom Mittuniversitetet under en lång tid med bakgrund av pandemin arbetat hemifrån.

2.7 Hybridarbetsplatsen

Givet en ökad grad av flexibla arbetssätt kommer det att ställas nya krav på framtidens kontorsmiljöer. Det kommer att ställas större krav på mer flexibla kontorsmiljöer för att kunna utnyttja lokalerna på ett mer effektivt sätt.

Som framgår av målen för förstudien så är en av utgångspunkterna ett arbetssätt som erbjuder såväl ett flexibelt arbetssätt som mer traditionella arbetsformer. Hybridarbetsplatsen, inkluderat tekniska lösningar och digitala verktyg, skapar förutsättningarna för medarbetaren att kunna arbeta var som helst ifrån.

Samtidigt skapas möjligheter för ett ännu effektivare lokalutnyttjande och troligtvis även minskade kostnader. Dessa frågeställningar kommer att beröras i förstudien för framtidens campus.

3 Framtidens arbetssätt

3.1 Faktainsamling under förstudien

I denna förstudierapport har vi tagit med relevant information från pågående processer och undersökningar som är centrala att ta med i diskussionen om framtidens arbetssätt samt samlat in input från alla medarbetare dels via en inspirationsdag den 24 augusti 2021, dels via APT-material som skickades ut till alla chefer. Ett stort antal av institutionerna, 12 av 15, har genomfört dessa APT-möten för att ta del av medarbetarnas tankar kring framtidens arbetssätt. Inom förvaltningen har 7 av 8 avdelningar genomfört dessa möten och därutöver tillkommer de båda kanslierna

3.2 Input från medarbetarna

Nedan görs en övergripande redovisning av de synpunkter och förslag som inkommit från verksamheterna inom Mittuniversitetet. Dessa förslag har i hög utsträckning varit utgångspunkten i skrivningarna under rubriken Framtidens arbetssätt på Mittuniversitetet.

3.2.1 Undervisning

Det behövs en bra balans mellan campusförlagda utbildningar och distansutbildningar för att skapa ett mer levande campus.

Hybridundervisningen kommer troligtvis att öka som undervisningsform och med denna bakgrund är det viktigt att säkerställa en bra och utvecklande interaktion mellan lärare och studenter. Variationen av undervisningsformer behöver också understödjas av en pedagogisk utveckling för att ge lärarna de bästa förutsättningarna i digitaliseringen av undervisningen inkluderat olika former av digitala verktyg.

3.2.2 Flexibla mötesformer

Vi behöver fortsätta med de flexibla mötesformerna för våra interna möten, det vill säga en mix av fysiska möten, hybrida möten och distansmöten. Mötets syfte och innehåll behöver avgöra mötesformen för att vi ska nyttja fördelarna med respektive mötesform. En annan viktig aspekt för att skapa effektiva möten är tydliga överenskommelser och spelregler för respektive mötesforum. Den hybrida mötesformen är den mest utmanande, oaktat om det är ett möte kollegor emellan eller hybridundervisning, då den ställer andra krav för att dessa möten eller undervisningar ska upplevas som inkluderande och jämbördiga.

De fysiska mötena kommer även fortsättningsvis vara mycket viktiga för att stärka kollegialiteten och går inte att ersätta när det behövs kreativa och innovativa dialoger.

3.2.3 Det flexibla arbetssättet

Det flexibla arbetssättet behöver ta sin utgångspunkt i verksamhetens behov och med en stor tillit till att medarbetarna hittar en bra balans mellan att arbeta hemifrån och att vara på campus. Olika former av digitala lösningar skapar bra förutsättningar för en bra tillgänglighet, flexibilitet och effektivitet inom ramen för det flexibla arbetssättet.

Det flexibla arbetssättet handlar även om "hur" vi kommer att arbeta i framtiden och behöver implementeras på ett sådant sätt att en bra arbetsmiljö säkerställs för samtliga medarbetare. De olika verksamheterna behöver diskutera rutiner och strukturer kopplat till den egna verksamheten för att kunna arbeta på ett effektivt sätt inom ramen för ett flexibelt arbetssätt och utifrån målen för den egna verksamheten.

3.2.4 Våra verksamhetssystem

Det finns ett stort behov av att skapa mer användarvänliga system för att förenkla vardagen för medarbetarna. System som i en större utsträckning kommunicerar med varandra förutsätts ha en positiv inverkan på effektivitet och kvalitet. Det behövs en långsiktig målbild och gemensamma riktlinjer för att skapa bra förutsättningar för detta utvecklingsarbete.

En ändamålsenlig teknik med hög prestanda är en förutsättning för att skapa de bästa förutsättningarna för den undervisande personalen. När det uppstår problem är det viktigt med en bra och tillgänglig IT-support som stödjer medarbetarna i vardagen.

3.2.5 Våra arbetsplatser och lokaler

Våra arbetsplatser och lokaler behöver utformas så att de främjar verksamhetens behov, kommunikation, kreativitet och en social interaktion för att stödja det flexibla arbetssättet. Exempelvis behöver möteslokalerna anpassas så att de kan uppfylla flera olika behov, fysiska möten, hybrida möten och distansmöten. Vi behöver även flera kreativa ytor som är tillgängliga för alla och som kan fylla flera olika funktioner. Det är viktigt att våra campus är levande och kreativa miljöer där människor möts och inspireras av varandra. Vi kommer även fortsättningsvis behöva kontorsytor som erbjuder oss möjligheten att arbeta ostört och koncentrerat.

3.2.6 Kommunikation och information

Idag har vi en stor mängd kanaler för kommunikation och information och det kan finnas anledning att förtydliga hur och när vi ska använda respektive kanal. En tydlig struktur för olika former av kommunikation är också en förutsättning för ett flexibelt och effektivt arbetssätt, både interna och i relation till studenterna.

Det ska vara lätt att hitta information om styrdokument och rutiner, vilket också förutsätter en samsyn om hur vi arkiverar liknande dokument.

3.2.7 Stödfunktionerna och kärnverksamheten

Arbetsprocesserna mellan stödfunktionerna och kärnverksamheten kan inom vissa områden behöva utvecklas. Det handlar inte bara om att utveckla arbetsprocesserna utan även om en ökad förståelse för de olika rollerna och deras uppdrag. Det finns lite av en "vi och ni" – känsla mellan förvaltningen och akademien som ibland försvårar arbetet. Vi behöver arbeta vidare med dessa frågor så att vi får en ökad samsyn och större förståelse för varandra.

3.2.8 Studenterna

Studenterna behöver olika former av stöd för att kunna känna en trygghet i de digitala undervisningsformerna inkluderat de digitala verktygen som blir allt fler. Vi behöver även fortsättningsvis utveckla arbetssätten i de digitala miljöerna för att skapa de bästa möjligheterna för lärande bland studenterna samtidigt som vi säkerställer en rimlig arbetsbelastning för lärarna.

Vi behöver även ha en nära samverkan med studenterna när det gäller deras förväntningar på framtidens lärandemiljöer.

3.2.9 Identifierade utmaningar

Flexibla arbetssättet har många fördelar men det är också viktigt att risker och utmaningar uppmärksammas och diskuteras inom de olika verksamheterna. En risk med våra digitala mötesformer är att vi jobbar för mycket, täta möten utan möjlighet till en paus. Det finns även en risk för gränsen mellan privatliv och arbete suddas ut.

Campusmiljöerna riskerar att urvattnas om många fortsätter att arbeta hemifrån. Det finns också en risk för att de personer som är på plats får hantera dem problem som dyker upp under dagen, just för att de råkar vara på plats. Att alla bidrar till "tillgängligheten" på campus är en förutsättning för ett flexibelt arbetssätt.

Vi tappar korridorssnacket och de informella diskussionerna. Den sociala dimensionen är viktig med informella diskussioner och korridorssnack, inte minst för nyanställda som behöver känna sig som en del av en grupp.

3.3 Miun 2025

2015–16 bedrevs ett framtidsarbete kallat Miun 2025 vid Mittuniversitetet som resulterade i publikationen *Mitt, ditt och vårt universitet – Att förstå något gemensamt*.

Syftet var bland annat att med det vetenskapliga samtalet som grund beskriva mångtydigheten i vår verksamhet. Flera av texterna handlar om hur medarbetare vid Mittuniversitetet beskrivit sin arbetsplats.

Något som framkommer tydligt i dessa texter och som i olika sammanhang fortfarande beskrivs när det gäller vårt arbetssätt, är en väldigt fragmentiserad arbetsvardag, där arbetsbördan växer och de administrativa arbetsuppgifterna blir allt fler för samtliga medarbetare.

Den fragmentiserade arbetsvardagen kan till delar förklaras av att våra olika verksamhetssystem begränsar möjligheterna att skapa effektiva och ändamålsenliga arbetsflöden. Under senare år har också utbudet av olika kanaler för kommunikation och information ökat markant vilket ställer större krav på att vara uppdaterad och kunna sälla bland en större mängd av information. Digitaliseringen innebär möjligheter, inte minst när det gäller våra arbetssätt, och det behövs en långsiktig och övergripande strategi som är gemensam för hela lärosätet.

3.4 Medarbetarundersökningen 2021

Mittuniversitetet genomförde under 2021 en medarbetarundersökning och i samband med undersökningen ställdes även ett antal frågor kopplat till att arbeta hemifrån. Den nedanstående tabellen presenterar resultatet på frågorna uppdelat mellan Mittuniversitetet totalt, de två fakulteterna och förvaltningen.

	Miun totalt	HUV	NMT	Förval
Hur fungerar det för dig att arbeta hemifrån?*	69 %	67 %	66 %	76 %
Hur upplever du din fysiska arbetsmiljö när du arbetar hemifrån?	59 %	56 %	57 %	64 %
Har ni en bra kommunikation i din arbetsgrupp när ni arbetar hemifrån?	70 %	66 %	66 %	79 %
Är du trygg med att använda de digitala hjälpmedel du behöver för att utföra ditt arbete?	79 %	76 %	76 %	87 %

* Samtliga frågor ska tolkas på följande sätt: Behöver stöd att förbättra 0–48 %, Behöver förbättras 49–68 %, Bra 69–86 %, Utmärkt 87–100 %.

En stor andel av medarbetarna, 69 procent, upplever att det fungerar bra att arbeta hemifrån men det finns behov av vissa förbättringar.

Förvaltningen har det mest positiva utfallet vilket troligtvis kan härledas till att arbetsuppgifternas karaktär i ännu större utsträckning lämpar sig för att arbeta hemifrån. En annan bidragande orsak kan vara att medarbetarna inom förvaltningen tidigare inte haft möjligheten till hemarbete på samma sätt som medarbetarna inom akademien.

När det gäller den fysiska arbetsmiljön ger samtliga verksamheter uttryck för att det finns behov av förbättringar. Vad gäller arbetsgivarens ansvar för arbetsmiljön vid hemarbete så hanteras denna frågeställning vid sidan av denna förstudie.

En stor andel av medarbetarna, 70 procent, upplever däremot att kommunikationen i den egna arbetsgruppen har fungerat bra. Förvaltningen har det mest positiva utfallet medan de finns behov av förbättringar inom HUV och NMT.

En mycket stor andel av medarbetarna, 79 procent, känner sig trygga med de digitala hjälpmedlen för att kunna utföra sitt arbete. Denna frågeställning har också det mest positiva utfallet av de fyra frågorna.

3.5 Framtidens arbetssätt – en beskrivning

Ambitionen med framtidens arbetssätt på Mittuniversitetet kan uttryckas så här:

På Mittuniversitetet vill och kan vi bidra till ett bättre samhälle. Vårt arbetssätt främjar utvecklingslust, kreativitet, flexibilitet och omsorg om varandra, studenterna och omvärlden.

3.5.1 Framtidens utbildning

Framtidens utbildning kommer självklart vara utgångspunkten för hur framtidens arbetssätt behöver utvecklas. Detta är något som fakulteterna och respektive ämne arbetar med kontinuerligt i sitt kvalitets- och utvecklingsarbete. Arbetssätten behöver anpassas utifrån vilken typ av undervisningsform det är: campusförlagd undervisning eller distans och olika hybrida lösningar som en pedagogisk form för både campus och distansutbildning. Studenternas behov är centralt och kan till delar variera, till exempel kan nya studenter ha behov av mer fysisk kontakt. Framtidens arbetssätt ska också på olika sätt bidra till mer levande och attraktiva campusmiljöer.

Erfarenheterna från pandemin kommer att ge viktig input till kollegierna när de utvecklar utbildningar framöver. Studenternas förväntningar, både utifrån pandemitiden men också generellt utifrån ett allt mer digitaliserat samhälle, är också något som tydligt påskyndar utvecklingstakten. Det här ställer krav både på utbildningen i sig, men också på administration och infrastruktur.

Redan innan pandemin fanns ett tydligt fokus på distansutbildning, digital pedagogik och livslångt lärande på Mittuniversitetet. Flera större universitetsövergripande projekt har under de senaste åren startats.

Som exempel kan nämnas BLAD och BUFFL, båda med fokus på korta flexibla kurser för kompetensutveckling, i nära samarbete med olika branscher, samt Higher Education and Digitalisation (HEaD), som syftar

till att vidareutveckla våra utbildningar samt lärarnas kompetens inom teknikstött och livslångt lärande.

Punkterna nedan är exempel på reflektioner som framkommit utifrån dialogerna med verksamheterna.

- En ökad flexibilitet mellan undervisningsformerna, distans, hybrid och på plats. En större blandning och där det även finns gemensamma lösningar mellan institutioner och våra två campus. Mer anpassning efter läraktiviteten, till exempel korta digitala föreläsningar som följs upp av seminarier. Även kursernas längd kan variera över tid.
- Den ökade flexibiliteten bidrar till en breddad rekrytering och internationalisering då variationen i undervisningsformerna på olika sätt ökar tillgängligheten till högre studier.
- Interaktionen mellan lärare och studenter är avgörande och det är därför viktigt att erbjuda studenterna stöd och träning när det gäller att samverka/interagera/kommunicera i digitala miljöer.
- Den digitala pedagogiken blir allt viktigare i takt med att undervisningsformerna breddas och det är därför centralt att stödja den undervisande personalen i såväl pedagogiken som nya digitala verktyg.

3.5.2 Framtidens forskning

I de nuvarande strategierna understryks behovet av globala samarbeten och nätverk och dessa samverkansformer kommer att öka i framtiden. Genom internationella samarbeten och nätverk ökar möjligheterna för forskningsfinansiering, sampubliceringar av vetenskapliga artiklar och större genomslag av den forskning som bedrivs.

Förväntningarna att med hjälp av forskning lösa stora och komplexa samhällsutmaningar är stora och innebär att forskningen, oavsett ämnesområde, förväntas vara tillämpbar av näringslivet och andra

samhällssektorer. Samtidigt betonas även forskningens frihet och lärosätenas ansvar att ge förutsättningar för kreativ och förutsättningslös forskning.

I ovan nämnda strategier betonas även betydelsen av ett regionalt engagemang och en nära samverkan med regionala aktörer för att skapa förutsättningar för en platsbunden och platsrelevant forskning. Som ett exempel kan nämnas en hållbar utveckling i Norrland som kan inkludera sociala, ekonomiska och ekologiska aspekter.

Även forskningen kommer att påverkas av digitalisering, AI och automatisering. Det gäller allt från forskningens innehåll, metoder och analyser, till infrastruktur och möjligheter till distansoberoende forskningssamarbeten.

En annan utveckling är att både data och publikationer är öppet tillgängliga. Det ställer krav på nya arbetssätt för forskare, bibliotek och andra funktioner vid universitet, men det ger också nya möjligheter och kan i framtiden leda till nya typer av metoder och analyser.

På längre sikt kan man tänka sig en ökad uppluckring mellan forskning och utbildning där kompetensutveckling grundad i forskning kanaliseras i form av kortare utbildningar baserad på projektresultat. Trenden att nyttiggöra forskningen på projektnivå är en indikation på detta.

3.5.3 Flexibelt arbetssätt

Innan pandemin var det företrädesvis undervisande och forskande medarbetare med årsarbetstid som hade möjlighet att arbeta på annan plats än campus. Pandemin har medfört att erfarenheten av hemarbete nu även finns hos administrativ och teknisk personal vid universitetet.

Upplevelsen av hemarbete varierar men överlag uttrycker många medarbetare att de uppfattat fördelar och att det fungerat bra.

Det gäller att ta tillvara de positiva erfarenheterna från detta arbetssätt, såväl för fakulteterna som för verksamhetsstödet. Beroende på

verksamhetens behov och arbetsuppgiftens innehåll, bör medarbetarna i dialog med sin chef diskutera VAR arbetet ska utföras. Det kan vara på kontoret, det kan vara i en co-workingmiljö och det kan vara hemma ibland. Det ska dock vara sporadiskt och inte fasta dagar på det ena eller andra stället. Då tappar vi det som är flexibelt, utan då blir det mer planerat och statiskt. De individuella önskemålen ska också balanseras mot verksamhetens behov. Det finns fördelar med att samtliga medarbetare är på campus vissa dagar för att på olika sätt stärka de mellanmänniska relationerna och skapa en känsla av sammanhang och tillhörighet.

Sedan 1 januari 2022 finns ett nytt arbetstidsavtal för teknisk och administrativ personal som utgår från dessa principer.

Under senare år har begreppet "sticky campus" använts som referens till hur man skapar attraktiva och inspirerande miljöer som lockar studenter och medarbetare att vara på campus. Dessa frågor berörs i förstudien kring framtidens campus men är även viktiga att belysa när det flexibla arbetssättet diskuteras.

3.5.4 Framtidens arbetssätt på Mittuniversitet

Våra arbetssätt behöver alltid vara under utveckling för att svara upp mot nya behov samtidigt som vi nyttjar de möjligheter som följer av den tekniska utvecklingen och andra trender i samhället. Utifrån denna förstudie ser vi att – just nu – kännetecknas framtidens arbetssätt på Mittuniversitetet av:

- En **ömsesidig förståelse och respekt** för de olika rollerna och verksamheterna inom lärosätet och ett nära samarbete med studenterna skapar de bästa förutsättningarna för ett bra och utvecklande samarbete. Ett ökat samarbete möjliggör att vi sprider goda exempel och hjälper varandra över gränserna till nytta för helheten.

Vi gör varandra framgångsrika genom att respektera och uppskatta alla roller och arbetsuppgifter. Tillsammans, både medarbetare och

studenter, skapar vi en arbetsmiljö som möjliggör både utveckling och återhämtning.

- Ett mer **flexibelt arbetssätt** där det är verksamhetens behov och arbetsuppgiftens innehåll som styr var jag utför arbetet. Arbetet kan sporadiskt ske på andra ställen än på kontoret. Den ökande graden av digitalisering bidrar till ett ökat samarbete över gränserna och det finns möjlighet till att jobba tillsammans med andra inom och utanför universitetet, nationellt och internationellt, i kreativa ytor. Digitaliseringen har exempelvis varit positiv för forskningen då den på ett påtagligt sätt underlättat arbetet som sker i de olika nätverk som finns på nationell- och internationell nivå.
- **Studenten i fokus.** Samarbete och samhörighet med studenterna är ett av verksamhetens viktigaste mål. Här är tillgänglighet en viktig faktor, via lärplattformen och andra digitala medier liksom tillgänglighet på plats för studenter på campus. Studenterna inkluderas i utvecklingsarbeten.
- Ett **hållbart arbetssätt** för individen med positiva effekter både på välmående och miljön. Vi skapar till exempel mellanrum mellan möten och reser inte mer än nödvändigt för att skapa positiva effekter för miljön.
- Tydliga **kanaler för kommunikation och information och olika mötesformer** som stödjer såväl verksamheten som studenterna. En flexibilitet utifrån behov. Det är exempelvis fortsatt viktigt med fysiska möten som främjar samvaro, fördjupning och dialog.
- **Digitala arbetsverktyg som stöttar behov och verksamhet** oavsett plats och rum, utifrån digitala lärandemiljöer och pedagogisk utveckling. Verksamhetssystemen upplevs vara användarvänliga. De digitala arbetsverktygen är också viktiga för att underlätta olika samverkansformer inom forskningen.

- **Anpassade lösningar** - olika verksamheter och individer kommer forma sitt arbetssätt då vi har olika behov och uppdrag. Varje ämne och kollegium måste själva utforma rutiner och modeller för hur undervisning och forskning ska genomföras.
- **En mindre fragmentiserad arbetsvardag** och ett välorganiserat verksamhetsstöd för viktiga processer och områden som exempelvis rekrytering och forskningsansökningar.
- Ett arbetssätt som **stödjer en kontinuerlig verksamhetsutveckling**, där processerna för att till exempel ta fram nya program och kurser underlättas för att korta ställtiden från tanke till färdig kurs.
- **Varierade arbetsplatser och lokaler** som stödjer det flexibla arbetssättet och som stimulerar till en kreativ arbetsmiljö. Därutöver behövs kontorsytor där vi som enskilda medarbetare har möjlighet att arbeta helt ostört. Allt i syfte att skapa förutsättningar för den obrutna koncentration som vissa arbetsuppgifter kräver.

3.6 Det fortsatta arbetet

De åtgärder som beskrivs under detta avsnitt kräver en långsiktighet, uthållighet och en fortsatt dialog inom lärosätet. Det finns också pågående initiativ som på olika sätt tangerar åtgärderna nedan. Syftet är att försöka göra en övergripande beskrivning av möjliga åtgärder som sedan behöver brytas ner i konkreta och samordnade aktiviteter i den ordinarie verksamhetsplaneringen, diskuteras på avdelningar och kollegier och/eller genomföras i olika projekt.

3.6.1 Framtidens utbildning

Denna förstudie har inte fokuserat på framtidens utbildning men som vi redan konstaterat så kommer framtidens arbetssätt så klart att påverkas av hur vi formar våra utbildningar. Därför sammanfattar vi nedan några förslag till utvecklingsområden som framkommit i förstudien.

Ansvaret för det löpande utvecklingsarbetet åvilar fakulteterna, men flera av utvecklingsområden kan med fördel genomföras gemensamt och i vissa fall är flera projekt igång.

- Säkerställ att de digitala lärandemiljöerna uppfyller de nuvarande och framtida behoven. Det pågår redan nu en förstudie för att utveckla befintlig eller införa en ny lärplattform. Det är viktigt att de som framkommit i denna förstudie, samt i kommande förstudie om framtidens campus, blir en del av faktaunderlaget för den förstudien.
- Utveckla pedagogiken – här finns redan ett pågående projekt, HEaD igång (se ovan). Den ökade graden av distans- och hybridundervisning ställer också ökade krav på den spatiala kompetensen bland lärarna för att kunna undervisa i varierande lärandemiljöer.
- Se över tekniken i klassrummen – har vi rätt teknik för att stötta det nya flexibla tänket med en större blandning och variation. Ett grundutbud av verktyg i digitala klassrum borde definieras.
- Fortsätta att utveckla systemet för digital salstentamen samt säkerställa tillgången till ett system som uppfyller de rättsliga kraven för olika former för tentamen på distans.

3.6.2 Framtidens forskning

Förstudien har inte haft uppdraget att fokusera på framtidens forskning. Det är däremot viktigt att uppmärksamma hur forskningens förutsättningar och arbetsformer kommer att utvecklas och förändras då detta kommer att påverka framtidens arbetsätt.

Därför sammanfattar vi nedan några förslag till utvecklingsområden som framkommit i förstudien. Ansvaret för det löpande utvecklingsarbetet åvilar fakulteterna, men flera av utvecklingsområden kan med fördel genomföras gemensamt och i vissa fall är flera projekt redan påbörjade.

- Forskningen är gränsöverskridande med ett stort antal samarbeten med andra lärosäten, nationellt och internationellt, och att ha aktuella och funktionella digitala verktyg är en viktig förutsättning för forskningens utveckling. Kunskap om och tillgång till nya digitaliserade verktyg för forskning inom olika områden inklusive de traditionellt ej teknikorienterade är en annan viktig förutsättning.
- Forskningens frihet är central för att upptäcka och utveckla nya teorier, metoder och tillämpningar av forskning. Volym och fördelning av interna resurser är här viktiga verktyg för att skapa förutsättningar för forskningens frihet.
- För att skapa goda förutsättningar för forskning behövs både kreativa och flexibla arbetsätt och miljöer, och möjligheten att kunna arbeta ostört och koncentrerat som en balans mot det flexibla arbetsättet. Det gäller inte enbart i termer av fysiska förutsättningar utan också ett behov av att undvika arbetsfragmentering och skapa förutsättningar för flexibla samarbeten och anställningar.
- Fortsätta att stödja arbetet med en forskning som bygger på principerna om open access och open data.
- Många av forskarna är också beroende av det stöd som erbjuds via övriga verksamheter i samband med olika former av forskningsansökningar.

3.6.3 Fortsatt arbete för att uppnå framtidens arbetssätt

För att uppnå de mål vi avser med framtidens arbetssätt, behöver vi arbeta vidare med flera olika områden. Några av områden är mer komplexa och kräver en fortsatt dialog inom lärosätet medan andra är enklare och innehåller mer konkreta förslag till åtgärder.

Arbetssätt	Fortsatt arbete	Kommentar
Ömsesidig förståelse och respekt	Kulturbyggande insatser mellan verksamhetsdelar behöver göras.	<i>Långsiktiga insatser behövs förslagsvis ett uppdrag som planeras in i kommande verksamhetsplan.</i>
	Ett mer konsultativt arbetssätt och utgå från att hjälpa och skapa förståelse.	<i>Förvaltningen får i uppdrag att diskutera hur detta kan genomföras.</i>
	Skapa en ökad förståelse för de olika rollerna och deras uppdrag	<i>Denna åtgärd inkluderas i den övergripande aktiviteten ovan som föreslås och behöver genomföras i ett nära samarbete med verksamheten.</i>
Flexibelt arbetssätt	Utveckla ledarskapet och medarbetarskapet inom ramen för det flexibla arbetssättet.	<i>Det behövs en fortsatt dialog inom respektive verksamhet och i chefsgruppen.</i>
	Dialog och samverkan utifrån det nya arbetstidsavtalet.	<i>Det nya arbetstidsavtalet för TA-personalen reglerar till delar förutsättningarna för det flexibla arbetssättet.</i>
	Dialog och samverkan i respektive kollegium och miljö.	<i>Det behövs en dialog och samverkan inom respektive kollegium och miljö för att skapa bra lösningar utifrån miljöernas olika förutsättningar.</i>
	Behovet av att arbeta ostört och koncentrerat.	<i>Detta behov kommer att beröras och hanteras i förstudien om framtidens campus.</i>

Studenten i fokus	Kontinuerligt utveckla dialogen och kommunikationen med studenterna.	<i>Studentinflytande är en viktig del i kvalitetssystemet och satsningen Studentresan föreslås vara ett stöd i detta arbete.</i>
	Skapa förutsättningar för en interaktion i en digital miljö.	<i>Här behövs gemensamma plattformar för att skapa de bästa förutsättningarna.</i>
	Involvera studenterna i utvecklingsarbetet.	<i>Det finns redan etablerade strukturer för hur studenterna ska involveras i det kontinuerliga utvecklingsarbetet.</i>
	Främja studenternas digitala arbetsmiljö.	<i>Det behövs fortsatta diskussioner kring detta område.</i>
Hållbart arbetssätt	Säkerställa en bra arbetsmiljö, inkluderat, den digitala arbetsmiljön i en nära dialog med medarbetarna. Kontinuerligt genomföra utvärderingar och vid behov genomföra åtgärder.	<i>Det finns redan etablerade strukturer kring arbetsmiljöarbetet och även den digitala arbetsmiljön behöver ingå i dessa strukturer och rutiner.</i>
	Diskutera studenternas förväntningar på flexibilitet och hur det kan påverka lärarna.	<i>Det behövs fortsatta diskussioner kring detta område och möjligen kan den ske inom Utbildningsrådet.</i>
Kanaler för kommunikation och information och olika mötesformer	Ta fram en strategi för hur vi kommunicerar och i vilka kanaler.	<i>Kommunikationsavdelningen föreslås få ansvaret för denna aktivitet.</i>
	Ta fram "spelregler" när det gäller våra olika kanaler.	<i>Det behövs en dialog inom respektive verksamhet och forum, baserat på den övergripande kanalstrategin, se ovan.</i>
	Ta fram förhållningsregler och riktlinjer för möten; vilken typ av möten passar för vilket syfte?	<i>Kommunikationsavdelningen föreslås få ansvaret för denna aktivitet.</i>
	Erbjuda metodstöd för dessa diskussioner. Varje team behöver diskutera vad som passar bäst.	<i>Kommunikationsavdelningen föreslås få ansvaret för denna aktivitet.</i>
	Ett eget forskningscase för att lära oss mer om detta område.	<i>Möjligen kan Forskningsrådet vara ett lämpligt forum för en fortsatt diskussion.</i>

Digitala arbetsverktyg som stöttar behov och verksamhet	En digital utveckling utifrån en tydlig plan.	<i>INFRA har i uppdrag att ta fram en digital plan under 2022.</i>
	Standardisera vissa administrativa arbetsflöden för att på så sätt skapa effektivare arbetsprocesser.	<i>Lämpligen kan förvaltningen ha en koordinerande roll för detta arbete som även förutsätter en löpande dialog med akademien.</i>
	Digitalisering och automatisering.	<i>Förvaltningen kommer under 2022 att arbeta vidare med digitalisering och automatisering som en möjliggörare för en minskad administration. Det behövs investeringar för att stödja detta utvecklingsarbete. Hanteras i samband med verksamhetsplaneringen och budgetarbetet.</i>
	Ett mer flexibelt arbetssätt förutsätter mer kunskap om informationssäkerhet samt tydliga regelverk och riktlinjer.	<i>INFRA föreslås få i uppdrag att genomföra utbildningsinsatser inom området samt vid behov förtydliga regelverk och riktlinjer. Detta är ett uppdrag som redan finns.</i>
	Satsa på mer användarvänliga system som stödjer verksamheterna och förenklar administrationen	<i>Det finns ett pågående arbete, till exempel ALP-projektet Verksamhetsstyrd digitalisering.</i>
	Förbättra integrationen mellan verksamhetskritiska system.	<i>INFRA föreslås få i uppdrag att arbeta vidare med aktiviteter inom detta område.</i>
Anpassade lösningar	Dialog och samverkan i varje ämne och kollegium som själva behöver utforma rutiner och modeller för sitt arbetssätt. Det ska finnas ett metodstöd för detta (se ovan).	<i>De anpassade lösningarna behöver också ta hänsyn till "helheten" för att hitta en bra balans mellan anpassade lösningar och gemensamma ramar och beslut.</i>
En mindre fragmentiserad arbetsvardag	Det finns ett pågående projekt som har i uppdrag att lämna förslag på lösningar som förenklar vardagen för framförallt lärarna. Det kan till exempel handla om att renodla arbetsuppgifterna i en större omfattning än vad som är fallet idag.	<i>Detta område tangerar flera av de övriga åtgärderna. Det återstår att se vilka åtgärder som kommer att föreslås av projektet.</i>

Verksamhetsutveckling	Uppmuntra till förändringsidéer och utveckling.	<i>En proaktiv och uthållig verksamhetsutveckling förutsätter en strid ström av förändringsidéer.</i> <i>En idélåda föreslås att införas under 2022.</i>
	Tillåt ett arbetssätt där vi testar, lär, provar, experimenterar och har tålamod.	<i>Det behövs en dialog inom respektive verksamhet för att skapa en kultur med ett tillåtande klimat.</i>
Varierade arbetsplatser och lokaler	<p>Exempel på viktiga områden:</p> <p>Se över behovet av lokaler, skapa kreativa arbetsmiljöer för både medarbetare och studenter.</p> <p>Arbetsplatser som erbjuder stillhet och fokus</p> <p>Utforma lokalerna så de främjar kommunikation, kreativitet och umgänge.</p> <p>Experimentera i lokalerna med annan färg och form.</p> <p>Skapa större möjligheter att sitta på olika ställen på campus till exempel aktivitetsrum.</p> <p>Mer flexibla arbetsplatser.</p> <p>Se över utomhusmiljön.</p>	<i>Här kommer det att tas fram åtgärder i förstudien för Framtidens campus.</i>

4 Framtidens campus

4.1 Intressentanalyser

Under förstudien har det genomförts ett flertal workshops, grupparbeten och intervjuer för att få ta del av olika målgruppers förslag på åtgärder för att skapa ännu mer levande campusmiljöer. En sammanfattning av dessa förslag till åtgärder görs under denna rubrik.

4.2 Input från medarbetarna

I samband med inspirationsseminariet den 9/2 genomfördes ett grupparbete i anslutning till två föreläsningar, Det stadsintegrerade universitetet i Kalmar samt Utemiljöns betydelse för ett hållbart campusbyggande. Nedan görs en övergripande sammanfattning av detta grupparbete utifrån de tre nedanstående underrubrikerna.

4.2.1 Gemensamt för båda campus

Intressant att ta del av Kalmars arbete för att skapa ett stadsintegrerat universitet. Inspirerande med deras samverkan mellan konst, forskning och kultur. Mittuniversitetet har bra campusområden men de behöver utvecklas för att skapa mer levande campusmiljöer. Generellt finns även ett behov att fräscha upp många lokaler, måla och möblera nytt och modernt.

Arbetet kring utemiljön behöver ta hänsyn till våra olika årstider och detta kan göras till en fördel när vi utvecklar utomhusmiljön på våra campus. Viktigt att nyttja möjligheterna som finns i utomhusmiljön. Det finns betydligt fler och mer tilltalande utomhusområden i Östersund samtidigt som inomhusmiljöerna är mer attraktiva i Sundsvall. En del av charmen är att våra campus är så olika.

Mötesplatser behöver anpassas till våra olika målgrupper, våra campus är inte längre bara till för studenter och lärare. Skapa flera sociala ytor på våra campus, ett behov som är gemensamt för båda campus. Vi kommer även fortsättningsvis ha en stor andel distansundervisning. Vilket innebär en utmaning med stora svängningar, det vill säga många studenter på plats varvat med få studenter på våra campus.

4.2.2 Campus Östersund

Ett mer levande campus.

Vi behöver bjuda in övriga samhället i våra lokaler, inte bara studenter utan hela staden. Ett urbant campus som växer samman med staden genom gemensamma lokaler och ytor och kreativa mötesplatser för många olika målgrupper.

En lockande attraktion kan vara ett café som kan vara en naturlig samlingspunkt. Campusrestaurangen används av många och är en bra start att bygga vidare kring. Jamtli Living University är ett spännande projekt som kan involvera både forskning, utbildning och kultur.

Våra lokaler

Vi behöver ha en öppenhet för att kunna skapa kreativa lösningar. Till exempel skapa atriumgårdar som en möjlighet till kreativa mötesplatser. Flera gröna växter i våra gemensamma lokaler skulle öka trivseln. Vi kan synliggöra vår konst på ett bättre sätt, till exempel via någon form av broschyr.

Vi behöver koppla upp oss mot den digitala världen, till exempel genom fler ALC- salar. Kanske luftgångar mellan våra campusbyggnader. Varför inte ett Speakers Corner i likhet med Umeå universitet.

Vår utomhusmiljö

Bygg ett tak på den lilla amfiteatern så kan vi använda den ännu mer, till exempel för utomhusföreläsningar och olika former av inspirationsföreläsningar. Temat för vår utomhusmiljö borde vara vinterstaden och gärna fler träd på området. Skapa vinteraktiviteter där vi också lyfter fram våra idrottsliga framgångar.

Inventera nyttjandet av våra olika faciliteter innan vi tar nästa steg. Till exempel kan både våra trädgårdar och amfiteatern nyttjas mer än vad som fallet idag. Campus kan utvecklas med fler naturnära inslag men det finns en problematik kring att campus står tomt sommartid. Sätt upp ett tak över cykelparkeringen eller skapa en inomhusparkering för cyklarna.

Ett hållbart campus

I arbetet med ett hållbart campus behövs ett ökat fokus på platsens egenskaper, till exempel energianvändning och ett hållbart byggande. Vi kan vara mer aktiva och transparenta.

Studentkårerna

Studentkårerna är mycket viktiga för ett levande campus, de har nu en stor utmaning efter två års pandemi där både kunskap och traditioner kan ha förlorats. Det finns anledning att aktivt stötta studentkåren i detta arbete.

4.2.3 Campus Sundsvall

Parkeringsytor

För stort fokus på parkeringsytorna och tillgången till bilen. Kanske en bra lösning att flytta på parkeringen vid Hus N och istället göra en grönyta med sittplatser. Parkeringen vid Åkroken kan tas bort till förmån för en park som samtidigt kan vara en mötesplats, det är också där som solen finns. Innergården kan användas till annat än parkeringar.

Selångersån

Nyttja möjligheterna kopplat till Selångersån, kanske en lavendelodling vid ån. Skapa ett Speakers Corner vid Selångersån, uppmuntra forskare och lärare att i lättsamma former inspirera allmänheten. Gör en uteservering vid ån och öppna upp för allmänheten. Vi kan skapa kortare vandringsleder i anslutning till Selångersån.

Utomhusmiljön

Skapa umgängesytor utomhus som kan vara naturliga samlingspunkter och som kan användas året runt. Fler sittplatser utomhus är ett steg i rätt riktning. Skapa platser där studenterna kan sitta i vårsolen, vindskyddade platser i solläge. Fler grönytor både för studenter och anställda, till exempel naturliga uteplatser för en lunch utomhus. Skulle också vara intressant om vi kunde skapa några utomhuskontor. Varför inte en skridskobana även i Sundsvall? En vinterträdgård där plugg, samtal, forskning och konst möts. Ett stort växthus där parkeringen finns idag med ätbara växter kombinerat med sittplatser för fika och plugg samt ytor för spontana möten för studenter och anställda. Det finns en amfiteaterliknande yta på campus som vi kan använda för olika aktiviteter.

Ett mer levande campus

Öppna upp lokalerna mer för allmänheten, företag och andra offentliga verksamheter. Lokaler som kan användas av olika aktörer som under en begränsad tid besöker universitetet. Allt ifrån organisationer som vill skapa kontaktytor mot studenterna till olika former av samarbetsprojekt.

Viktigt att vi skapar ett välkomnande campus för våra distansstudenter i samband med deras inneveckor och det finns ett behov av sociala samlingspunkter och studentvärdar. Fler innovativa miljöer både för oss själva inom universitetet men även för att underlätta samverkan med näringslivet och offentliga verksamheter. Skapa en yta på campus som vänder sig till allmänheten, det kommer att locka till samverkan och en ökad nyfikenhet på vad vi som lärosäte kan erbjuda.

Våra lokaler

Vi behöver "aktiva" miljöer på campus som underlättar umgänge och kreativitet. Det finns även önskemål om en träningslokal på båda våra campusorter. Synliggör vår konst och forskning i våra lokaler, gärna involvera båda forskare och konstnärer i olika utställningar. Interaktiva utställningar om vår forskning i tomma butikslokaler i anslutning till campus. Dessa utställningar kan gärna skapas i ett nära samarbete med regionen för att visa upp möjligheterna som finns inom vår region. Det finns också behov av att se över färgsättningen i våra lokaler samt skapa mer kreativa miljöer inkluderat mer växtlighet.

4.2.4 Framtidens lärandemiljöer

I samband med inspirationsseminariet den 9/2 genomfördes ett grupparbete i anslutning till två föreläsningar, *Framtidens lärandemiljöer* och *Engagement on a digital campus*. Nedan görs en övergripande sammanfattning av detta grupparbete utifrån de fyra nedanstående underrubrikerna.

Hybridundervisning

Hybridundervisningen är utmanande, svårt att ge likvärdig uppmärksamhet till både det digitala- och fysiska rummet. Vi som lärare behöver mer utbildning i den hybrida undervisningsformen för att säkerställa kvalitén på pedagogiken. De pedagogiska utmaningarna är större än de tekniska. Vi använder till delar olika begrepp när det gäller till exempel Blended learning och hybridundervisning. Bra om vi reder ut denna begreppsförvirring internt så att vi förstår varandra bättre.

Studenterna

Vilket ansvar har vi för studenternas digitala arbetsmiljö? Dessa delar behöver förtydligas. När vi diskuterar framtidens campus behöver vi lyfta blicken, vilka är våra studenter om 20–30 år? Studenterna är inte en homogen grupp utan det finns olika önskemål och uppfattningar när det gäller mixen av undervisningsformerna, distans, hybrid och på plats. Vi behöver bli mycket tydligare med vilka moment som behöver vara på campus, kunna förklara varför och göra det attraktivt.

En ökad digitalisering

Svårt att stimulera studenterna till reflektion och diskussion när undervisningen är på distans. Vi behöver en bättre "miljö" för att kunna skapa engagemang i samband med den digitala undervisningen. Lärosätet förefaller ligga bra till utifrån dagens presentationer. Hur kan insikten om att det digitala blir allt viktigare förenas om påbudet om en återgång till campus?

Arbetsmiljö

Vi ska ha en bra arbetsmiljö på flera olika arenor, den digitala arbetsmiljön likväl som arbetsmiljön när vi är på campus. Vad prioriterar vi bort för att fokusera på det viktigaste? Den individuella digitala arbetsmiljön är mycket viktig för kvalitén i undervisningen. Vi behöver bra supportsystem för att minska den digitala stressen som en digitalisering av undervisningen kan leda fram till.

4.2.5 Input från studenterna på Campus i Östersund

I samband med förstudien genomfördes ett flertal intervjuer på Campus Östersund och därutöver har även studentkåren haft möjligheten att lämna förslag på åtgärder. Under detta avsnitt sammanfattas studenternas förslag på åtgärder.

Ett mer levande campus

Om vi har mer event skulle campus var mer inbjudande och levande. Till exempel göra mer gemensamma saker som involverar olika program och flera gästföreläsningar skulle vara ett sätt att göra campus mer levande. Mera aktiviteter för studenter som har samma intresse, det borde finnas fler föreningar och att de synliggörs för intresserade.

Vi har bra mötesplatser för att plugga men inte något annat, man åker hem när man är klar med studierna. Flera aktiviteter för att "samla in" olika studenter exempelvis lillördag. Bra att campus är tillgängligt på helger, bra ljus med mera.

Arbeta mer aktivt med de kringliggande områden för att göra campus mer synligt från "utsidan", vi behöver synas både för omvärlden och studenterna. Möjliggör för restaurang Cultum att göra förändringar i sin verksamhet så att de kan öppna upp och bli en mer central mötesplats.

En ökad attraktivitet

Många studenter är inte från Östersund och har inte mycket information om vad man kan göra i Östersund. Mer samarbete med företag i Östersund samt mer information om Östersunds i allmänhet och stadens attraktioner. Med tanke på att Östersund är en liten stad borde man ha en bättre marknadsföring om varför man borde välja just Mittuniversitet.

Längre öppettider på restaurangen under tentaveckorna för att ge studenterna möjlighet att stanna på Campus längre. Mer och tydligare information om vad som sker på Campus exempelvis gästföreläsningar, aktiviteter, workshop eller liknande.

Fler möjligheter att hänga med klasskamrater på studenternas, till exempel biljardbord, pingisbord eller liknande. Många går till studenternas hus endast för puben. Studentplanet används oftast inte, kanske ha någon särskild aktivitet under vinterperioden.

Ett lärosäte som är öppet för alla

Många studenter vet hur man använder de olika digitala verktyg som exempelvis moodle men alla kan inte använda "verktygen" i sin fulla potential. Man borde kanske ha utbildningar i de digitala verktygen som används speciellt vid början av ett program.

I samband med tider som vi lever i nu så ska Campuset vara inbjudande och öppet för alla

Andra aktörer som samlas runt studenterna

Campus är "öppet för alla" men kanske inte alltid inkluderande "för alla", en bra placering vilket gör campus till en naturlig mötesplats i Östersund. Det behövs flera företag på campus och bra att de som finns har möjligheten att marknadsföra sig inom våra lokaler.

Positivt att det finns olika fokusgrupper och föreläsningar som också kan vara tillgängliga för allmänheten. Sprid ut olika föreläsningar och aktiviteter på campus i stället för att fokusera på en del av campus samt bättre information om kommande föreläsningar.

Lokaler och mötesarenor

Bra med en restaurang och med god mat, mackor och fika men det är för dyrt med tanke på att det är en restaurang för studenter. Skulle vara trevligt om restaurangen hade öppet längre så att vi kan vara kvar på campus. Kan bli trångt när det är dags för lunch och svårt att hinna med att värma sin mat.

Borde finnas fler ställen som är tysta och lämpar sig för studier. Skapa fler naturliga mötesplatser på Campus, i dagsläget är det egentligen bara Ljushallen som kan fungera som ett sådant.

Integrera fler digitala verktyg i lärosalarna med mera för att göra Campus mer anpassat till de olika undervisningsformerna, till exempel hybridundervisning.

4.2.6 Input från studenterna på Campus i Sundsvall

I samband med förstudien genomfördes ett flertal intervjuer på Campus Sundsvall och därutöver har även studentkåren haft möjligheten att lämna förslag på åtgärder. Under detta avsnitt sammanfattas studenternas förslag på åtgärder.

Ett mer levande campus

Det är nära till centrum men mycket bostäder på denna sträcka och lite puls där människor rör sig. Det behövs fler kaféer på campus om det ska bli en mer levande campusmiljö. Varför inte införskaffa vending machines till campus, då det inte finns några mataffärer i närheten. Då kommer fler studenter att stanna kvar på campus och studera på kvällarna. "Ny på campus-dagar", det vill säga att man har specifika dagar i veckan där man som ny på campus kan träffas för att lära känna varandra och nätverka på ett naturligt sätt.

Ett studentfika, en plats där blivande studenter eller nyfikna ungdomar kan ställa frågor om program, studentliv med mera. Det skulle kanske kunna gå att boka en tid med en student för en digital fika eller för möjlighet att träffas på campus.

Bjud in lokala konstnärer av olika slag för en månaders utställning eller liknande för att locka folk till campus. Det skulle vara trevligt för studenterna och lyfta lokalerna genom att vi får in mer kultur i lokalerna. Bra att vi fått mer konst i korridorerna mellan Hus N och P.

Gärna mer växtlighet, det känns mer trevligt och inte lika kallt och kantigt. Ett bra exempel på en bra miljö är O-huset i Sundsvall. En viktig del i att skapa ett mer levande campus är att erbjuda inspirerande miljöer för studier inkluderat bra möbler som uppfyller flera olika behov.

En stark studentkultur bidrar till en mer levande campusmiljö och vi behöver få en starkare studentkultur än vad vi har idag. Många av studenterna önskar mer av studentlivet, till exempel kårkvällar och andra aktiviteter som på olika sätt främjar studentkulturen.

Utemiljön

Viktigt att utnyttja utemiljön under sommaren och hösten, goda exempel är basketplan och volleybollplan. Generellt finns det ett behov av att skapa större grönytor på campus i Sundsvall. Varför inte i en större utsträckning nyttja potentialen som finns kopplat till Selångersån, kanot med mera.

Saknar "skuggplatser" på campus, ytorna finns men saknar tak, vilket gör det svårt att sitta ute och plugga under varma dagar. Fler utemöbler under sommaren för möjligheter att spontant sitta ute när solen skiner och helst bänkar med bord. De befintliga bänkarna uppfyller inte behovet att både kunna äta och plugga. Nyckelordet är att det ska vara enkelt och lättillgängligt.

Satsa mer på källsortering eller åtminstone på fler stationer för pant då det mestadels enbart finns sopkorgar. Fler möjligheter att göra sig av med skräp och pant bidrar till ett renare och mer miljövänligt campus.

En ökad attraktivitet

En bra arbetslivsanknytning i våra utbildningar är viktigt både för campus- och distansstudenter, den är också en konkurrensfördel i jämförelse med andra mindre lärosäten.

För närvarande är det ett tråkigt studentliv som självklart också påverkats av pandemin men vi behöver en starkare studentkultur och ett bättre studentengagemang från kåren. Vi behöver inspirera fler studerande att vilja engagera sig i studentkulturen och studiesociala aktiviteter. Östersund har roligare och mer frekventa studentaktiviteter och kårkvällar. I Sundsvall har vi inget eget hus där vi kan erbjuda studenterna olika aktiviteter, spelkvällar, bio och kanske även en studentpub. Kanske går det att använda Holmgården som en lokal.

Vissa kan ha olika fördomar om campus och det handlar om att skapa en ny syn på campus. Ledorden är fräscht, modernt, rikt studentliv och inspirerande. Ett campus där det händer grejer, exempelvis utställningar av konst, öppna föreläsningar av branschledande experter samt studiebesök både för oss på Mittuniversitetet att åka i väg på och för andra att komma hit till oss.

Lyft det som händer på campus på ett mer intressant sätt för att öka kännedomen om vad som händer på campus och vad studenterna på Mittuniversitetet gör. Det finns annonser på Facebook om vissa vetenskapliga projekt, men skulle vilja se det ur ett mer ungdomligt och modernt perspektiv för att förstå varför det är relevant för mig. Detta för att få ungdomar att förstå att "detta kan jag få göra om jag pluggar på Mittuniversitetet". Vi kan också lyfta fram närheten till staden och naturen på ett tydligare sätt.

Andra aktörer som samlas runt studenterna

De behöver inte ha sina lokaler på campus men de behöver vara synliga på campus och på olika sätt involvera studenterna. Exempel på intressanta aktörer kan vara Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och olika fackliga organisationer. De skulle kunna föreläsa om vad som krävs på marknaden just nu för att ge studenter optimala chanser att skräddarsy sina erfarenheter för att bli attraktiv på arbetsmarknaden. Skulle även kunna boka tider för handledning eller genomgång av cv och pb-skapande. Trender på arbetsmarknaden, do's and don'ts på arbetsintervjuer, hur man löneförhandlar och hur det ser ut ute i branschen och på olika arbetsplatser generellt.

En grupp studenter från KomPr uttryckte att det är jättebra att man får jobba med skarpa lägen i sina studier för att få uppleva yrket. Hoppas att flera program får den möjligheten, annars kanske man kan uppvakta lokala aktörer och erbjuda samarbeten med våra studenter.

Lokaler och mötesarenor

Ytor som är inbjudande och som fyller flera olika behov, studera, umgås och fika. Lokalerna behöver vara kreativa, det räcker inte med en stor yta. Vi vill se mer murriga och mysiga ställen på campus i Sundsvall. Googles lokaler är ett bra exempel på kreativa miljöer. I Sundsvall finns det både bra och dåliga exempel men dagens lokaler behöver vara mer tillgängliga. Studenterna har ett stort behov av grupprum och mer öppnahängytor. Fler mysiga ställen som Learning space runt om på campus för att plugga på eller hänga vid. Med små medel kan grupprummen göras mysigare med exempelvis växter, tavlor eller ny färg.

Några har lagt märke till ombyggnationerna i hus L och M, exempelvis har det tillkommit nya mysiga pluggmöbler, liknande de som står i tidsskriftsloungen, för både grupper, ensamma och för de som föredrar att stå upp. Jättebra tycker många, det är en tydlig förbättring och utökning av mysiga pluggställen.

Utsidan är fräsch och spännande men insidan skulle behöva en uppgradering. Exempelvis matsalen som just nu påminner om en tråkig skolmatsal från gymnasiet. Behövs ljusa väggfärger och trevligare lampor. Mittendelen, cirkeln i trä, skulle även kunna omvandlas till en mysigare "lounge-plats" där man kan hänga och fika. Borden skulle kunna bytas ut, för närvarande bruna träbord. Ett bättre fik, med det menas fler och "bättre" alternativ på fika och mat, lägre och mer studentvänliga priser samt mysigare ställen att sitta och fika på.

Ett lärosäte som är öppet för alla

Marknadsför och sprid vetskapen om att campus välkomnar alla som är nyfikna. De flesta studenterna vet inte ens om att det är öppet att komma och besöka campus som icke-studerande. Som exempel kan nämnas att många, både studenter och icke-studenter, tror att biblioteket enbart är öppet för studenter på Miun. Jobba med CSR angående ungdomar eller studenter, ett bra exempel är GIF-Sundsvall och deras CSR-arbete med ungdomar.

4.2.7 Input från externa intressenter

Sammantaget har fem workshops genomförts med externa intressenter och nedan redovisas vilka målgrupper som var inbjudna till respektive workshop.

- Näringslivet i Västernorrland.
- Näringslivet i Jämtland Härjedalen.
- Regionen och kommunerna i Västernorrland.
- Regionen och kommunerna i Jämtland.
- MittÖs.

Ett mer levande campus

Mittuniversitetet behöver på ett tydligt sätt beskriva vad de vill uppnå med ett mer levande campus. Om Mittuniversitetet tar taktpinnen i det långsiktiga arbetet blir det lättare för övriga organisationer att följa efter.

Det finns ett stort antal förslag på aktiviteter och åtgärder för att skapa mer levande campusmiljöer. Som exempel på förslag kan nämnas fler studentbostäder nära campus, i större utsträckning bjuda in olika aktörer i lokalerna samt skapa miljöer som är öppna för alla intressenter. Erbjud olika former av föreläsningar på teman som är intressanta i det regionala perspektivet. Det behövs en bra mix av distansundervisning och campusförlagda utbildningar för att skapa ett mer levande campus.

Hur ska vi få "alla" att våga göra anspråk på att vara en del av ett levande campus? Öppet för alla är inte tillräckligt konkret, det behövs konkreta förslag på åtgärder anser de externa intressenterna.

En ökad tillgänglighet till högre studier

Viktigt att få de yngre intresserade av högre utbildning i ett tidigt skede. En kontinuerlig dialog med grund- och gymnasieskolan och i former som är anpassade till dessa målgrupper.

Våra lärcentrum har en viktig roll att fylla, inte minst när det gäller övergången till högre studier. Lärcentrum kan fylla rollen som distribuerade campus, lokala hubbar, där också det lokala näringslivet är en viktig part. Det är viktigt att uppmärksamma behovet av den lokala närheten nu när digitaliseringen av utbildningarna har skapat nya möjligheter som vi behöver utnyttja.

Målgrupperna har olika behov och våra lärcentrum kan vara en sammanhållande kraft i relation till lärosätet. Finns stora fördelar om våra lärcentrum kan vara noder för tillgången till högre studier samtidigt som berörda kan stanna kvar i hemkommunen.

Ett lärosäte som är mer tillgängligt

Mittuniversitetet behöver "öppna upp" mer och i ännu större utsträckning vara en del av det omgivande samhället anser de externa intressenterna. Idag upplevs lärosätet som en relativt sluten organisation. Mittuniversitetet har en viktig roll att fylla i våra båda regioner. Lärosätet kan vara mer synligt i olika sammanhang och visa ett större intresse för vad som sker i våra olika regioner. Då blir det också lättare att få en förståelse för våra olika behov.

Mittuniversitetet kan kännas som en sluten värld för presumtiva studenter och organisationer. Bjud in till öppna föreläsningar, webinarier med enklare ämnen. Många studenter vill men vågar inte och lärosätet behöver ta initiativ till denna kommunikation.

Bra att studenter från andra lärosäten får tillgång till campusmiljön.

En ökad attraktivitet

I ännu större utsträckning synliggöra de forskningscentrum som finns på våra två campus. Den stora potentialen för en ökad attraktivitet finns i en ökad samordning inom och mellan våra två regioner och vad som är ett attraktivt campus skiljer sig åt mellan målgrupperna. En viktig del i arbetet med att öka attraktiviteten är att synliga betydelsen av högre studier och i detta arbete har Mittuniversitetet en viktig roll att fylla.

Det livslånga lärandet

Det finns ett behov av en löpande kompetensutveckling för de personer som redan är etablerade på arbetsmarknaden. Många människor byter karriär nu och denna utveckling kommer inte att minska, tvärtom. Olika former av uppdragsutbildningar är med den bakgrunden betydelsefulla och det finns ett stort behov av korta ledtider från behov och till dess att utbildningarna kan erbjudas. Det finns ett önskemål om att erbjuda fler utbildningar som är anpassade till näringslivets behov i de båda regionerna.

Det regionala perspektivet

Det finns redan pågående initiativ för att koordinera utvecklingsinsatser som kan vara till nytta för hela regionen eller båda regionerna. Det finns många goda exempel som kan lyftas fram men det finns också ett behov av att i ännu större utsträckning utgå från det regionala perspektivet. Vi kanske också behöver mer flexibla samverkansformer än vad som är fallet idag om vi ska få ännu mer utveckling på arbetet. Det finns en stor branschbredd inom både Västernorrland och Jämtland Härjedalen även om de finns olika möjligheter och utmaningar för respektive kommun.

Nyttja kommunernas olika lärcentrum, både för att nå ut i länen samt att öka tillgången till Mittuniversitetets olika utbildningsutbud. Kommunernas lärcentrum är till delar anpassade efter den lokala arbetsmarknaden vilket är en förutsättning för att skapa tillväxt.

4.3 Framtidens campus – en beskrivning

Ambitionen med framtidens campus kan uttryckas så här:

Våra campus är inspirerande med öppna miljöer som kännetecknas av mångfald, kunskap, samverkan och en stark studentkultur som bidrar till ett levande och hållbart campus. Våra campus har en stark dragningskraft, för studenter, medarbetare och externa intressenter.

Det är viktigt att ha denna målbild i åtanke då det är summan av alla föreslagna åtgärder som gör det möjligt att förverkliga ambitionen som beskrivs ovan. Målbilden syftar till att skapa engagemang och den nödvändiga uthålligheten i detta långsiktiga arbete.

4.4 Gemensamma kännetecken för våra campus

Nedan beskrivs ett antal kännetecken som föreslås vara gemensamma för båda våra campus.

4.4.1 Ett levande och attraktivt campus

Våra campus är en del av staden och en naturlig mötesarena för såväl regioner, kommuner som näringsliv när det gäller utbildning, samverkan och forskning. Därutöver genomförs kontinuerligt inspirerande event och konferenser för att stimulera till kunskaps- och erfarenhetsutbyte.

Högskolenära verksamheter finns på våra campus för att driva olika former av samverkansprojekt och skapa gemensamma synergier till nytta för olika målgrupper bland studenterna.

Campusmiljöerna är levande och inbjudande och med ett stort utbud av aktiviteter och faciliteter för såväl studenterna som allmänheten. Olika arbetsgivare och intresseorganisationer har ett nära samarbete med studenterna och institutionerna för att skapa en stark arbetslivsanknytning i de olika utbildningsprogrammen.

4.4.2 Ett hållbart campus

Utvecklingsarbetet för våra campus ska alltid utgå från de relevanta hållbarhetsmålen i Agenda 2030. Mittuniversitetets mål och ambition med hållbarhet finns bland annat uttryckt i vår strategi och i vår klimatstrategi. I klimatstrategin finns det mål och aktiviteter relaterat till våra campus, till exempel energianvändning, som ska genomföras.

I bilaga 2, samtliga förslag på åtgärder, görs också en hänvisning till de olika delmålen i Agenda 2030.

4.4.3 Utemiljön

Utemiljöerna på våra campus är en integrerad del av helheten och erbjuder kreativa och funktionella lösningar i samklang med årstiderna.

Utemiljöerna speglar en biologisk mångfald, hållbarhet och en närhet till naturen som inspirerar medarbetare och studenter till att ta del av de möjligheter som utemiljön erbjuder. Faciliteterna som finns i utomhusmiljön erbjuder en bra mix av aktiviteter, kreativa ytor och möjligheter att umgås. Därutöver används även utomhusmiljön inom utbildningen för att stärka hälsan och lärandet.

4.4.4 Vår innemiljö inkluderat våra gemensamma ytor

Konferenslokaler, mötesrum och undervisningslokaler kan anpassas efter olika behov, både vad gäller yta, digitala verktyg och tekniska förutsättningar och krav. Lokalerna används på ett effektivt sätt och med en bra mix mellan stora och små möteslokaler. En blandning av kultur, konst och växtlighet har skapat inspirerande och inbjudande lokaler som är lättillgängliga.

De gemensamma ytorna för studenterna är kreativa och fyller flera olika behov som att studera, att umgås eller att fika. Möbler och teknik är till fullo anpassade till dessa behov.

Lokalerna, inkluderat arbetsplatserna, följer en gemensam grundstruktur med en tydlig bas för de akademiska ytorna och gemensamma mötesplatser.

4.4.5 Våra arbetsplatser

Arbetsplatsernas utformning varierar efter individuella behov och önskemål samt karaktärsdragen på arbetsuppgifterna. Det finns kontorsytor som ger medarbetarna möjligheten att arbeta ostört och koncentrerat. Arbetsplatserna och de övriga gemensamma lokalerna är utformade på ett sådant sätt att de främjar kommunikation, kreativitet och en social interaktion för att stödja det flexibla arbetssättet. Vilket till delar kan möjliggöras genom olika former av öppna och gemensamma kontorsmiljöer.

4.4.6 Framtidens lärandemiljöer

Framtidens lärande miljöer är varierande, det vill säga flexibla, innovativa och hybrida och de inkluderar både ett fysiskt och virtuellt campus. De utgår från lärande och vilar på vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet. Lärande miljöerna är inkluderande och utformas i ett nära samarbete och kräver både didaktisk och spatial kompetens.

4.4.7 Ett digitalt campus

Det finns inga tydliga gränser mellan de digitala och fysiska undervisningsformerna utan fokus ligger istället på att nyttja fördelarna med respektive undervisningsform utifrån de specifika kursmomenten i utbildningen.

Både lärare och studenter är trygga i den digitala och den sociala interaktionen och samspelet och de digitala verktygen är anpassade för att uppfylla de pedagogiska kraven på de enskilda kursmomenten.

4.4.8 Samverkan med det omgivande samhället

Vår samverkan bidrar till en tillväxt i regionerna genom såväl anpassade utbildningar som gemensamma forskningsprojekt. Våra campus ligger i södra Sapmi och är en naturlig del av det. Våra campus är en naturlig mötesplats för externa parter både när det gäller samarbeten med akademien och att skapa möten med våra studenter. Vår samverkan har haft en stor betydelse för att skapa mer levande campusmiljöer.

4.5 Det fortsatta arbetet

Under detta avsnitt lämnas förslag till sammanfattande åtgärder inkluderat kommentarer kring det fortsatta arbetet. När det gäller totala mängden förslag som framkommit från olika grupperingar (147 st) hänvisas till bilaga 2. I denna bilaga framgår också vilka olika forum som lämnat förslaget.

Utifrån de tidigare formulerade kännetecknen som ska karaktärisera våra campus föreslås under denna rubrik ett flertal övergripande åtgärder.

Kännetecken	Fortsatt arbete	Kommentar
Ett levande och attraktivt campus	Skapa en campusgrupp för varje campus bestående av ett representativt urval av verksamheter för att överblicka helheten och möjligheterna på respektive campus och bistå med prioriteringar	<p><i>Dessa campusgrupper är viktiga forum i det fortsatta arbetet med de förslag till åtgärder som föreslås i denna förstudie. Det är viktigt att många olika intressenter blir involverade och som exempel kan nämnas fakulteterna och studentkårerna.</i></p> <p><i>Campusgrupperna behöver också ha möjligheten att knyta till sig kompetens inom olika områden, exempelvis inom färg och form och inredning.</i></p> <p><i>Ansvarig: Fastighetschefen föreslås vara sammankallande till dessa campusgrupper men behöver inte vara ordförande och leda dessa forum.</i></p>
	Erbjud ett mer aktivt stöd till studentkårerna för att på sikt skapa starkare studentkulturer och därmed också mer levande campusmiljöer.	<p><i>Det behövs en fortsatt och nära dialog med studentkårerna för att ta fram en konkret och långsiktig plan för detta arbete.</i></p> <p><i>Ansvarig: Universitetsledningen föreslås hålla samman detta arbete men den ovan nämnda planen behöver inkludera aktiviteter som berör samtliga verksamheter inom lärosätet.</i></p>
	Ta fram en plan för hur vi kan öppna upp lokalerna mer för allmänheten, företag och andra offentliga verksamheter.	<p><i>Exempel på aktiviteter kan vara att arrangera fler seminarier och föreläsningar som vänder sig både till externa parter och allmänheten eller genom att andra organisation kan hyra våra lokaler.</i></p> <p><i>Det kan även handla om att synliggöra våra forskningsmiljöer ännu mer och öppna upp dessa miljöer för externa intressenter. Här ingår också att kommunicera vad som händer på våra båda campus för att öka intresset för högre studier samt att skapa olika former av "hubbar" där studenter och olika organisationer kan mötas.</i></p> <p><i>Ansvarig: Fastighetschef och kommunikationschef föreslås få ett gemensamt ansvar för att upprätta denna plan i nära dialog med verksamheten.</i></p>

Ett levande och attraktivt campus	Gör en översyn av utbudet av fika och mat på våra respektive campus samt se över öppettiderna.	<i>Dessa frågor kan med fördel diskuteras i de tidigare nämnda campusgrupperna. Därutöver behövs en dialog med våra fastighetsägare och nuvarande restaurangägare.</i> <i>Ansvarig: Fastighetschef har ansvaret för dialogen med fastighetsägare och restaurangägare.</i>
	Skapa lokaler och ytor som kan användas av olika aktörer som under en begränsad tid besöker universitetet.	<i>Allt ifrån organisationer som vill skapa kontaktytor mot studenterna till olika former av samarbetsprojekt. Detta behöver tas med i kommande revidering av campusplan.</i> <i>Ansvarig: Fastighetschef</i>
	Starta en dialog med campuskommunerna om hur vi tillsammans kan skapa ett urbant campus som växer samman med staden.	<i>Dialog föreslås ske inom ramen för våra samverkansarenor med campuskommunerna, det vill säga MittÖs och MittSvall. Därutöver behövs även en fortsatt dialog inom respektive campusråd där även våra campuskommuner ingår.</i> <i>Ansvarig: Avdelningen för forsknings- och utbildningsstöd och studentkårerna.</i>
	Inled ett arbete för att utveckla ett "Techlab" eller motsvarande på Campus Östersund samt fortsatt att utveckla Tvätteriet på Campus Sundsvall.	<i>Att ha ett Science Center eller annan typ av utställnings- och prova på-miljö (inte bara med fokus på teknik) som kan bli en besöksanledning för barn, familjer och skolor är viktigt för att väcka intresse för högre studier. Detta är också viktig utifrån Barnens universitet. Arbetet behöver till exempel ske i samarbete med kommuner, regioner och näringsliv.</i> <i>Ansvarig: Universitetsledningen föreslås hålla samman detta arbete och det kan finnas fördelar med att tillsätta ett projekt då den föreslagna åtgärden berör flera verksamheter inom lärosätet och därutöver behövs även samverkan med näringslivet.</i>

Ett levande och attraktivt campus	Inled ett arbete med hur vi kan synliggöra vår konst och forskning i våra lokaler.	<p><i>Konst och kultur samt forskning föreslås vara två teman som ska få ett tydligt genomslag i våra framtida campusmiljöer. Det handlar dels om att på ett bättre sätt synliggöra den konst som redan finns men även om att öppna upp våra lokaler för olika lokala aktörer inom konst och kultur.</i></p> <p><i>När det gäller forskningen handlar det i huvudsak om att göra den mer tillgänglig för allmänheten. Det kan exempelvis handla om olika former av interaktiva utställningar.</i></p> <p><i>Ansvarig: Detta är ett långsiktigt arbete som föreslås hållas samman av universitetsledningen och det kan möjligen finnas fördelar med att tillsätta ett projekt.</i></p>
Ett hållbart campus	Fortsätta arbetet med social hållbarhet med studenten i fokus. Mänskliga faktorer är viktiga för att skapa ett attraktivt campus.	Inom ALP-projektet pågår ett arbete med en tydlig koppling till denna åtgärd. Bland annat arbetas med en exempelsamling som visar hur olika funktioner och ämnen vid lärosätet kan arbeta med hållbarhet i vardagen.
	Använda våra campus som showroom för hållbar utveckling, till exempel inom områdena byggande, ny teknik och mathantverk.	<p><i>Dessa showrooms kan vara av intresse både för våra studenter och allmänheten och på så sätt skapa flera besöksanledningar till campus.</i></p> <p><i>Ansvarig: Respektive fakultet har störst möjlighet att överblicka vilka verksamheter eller nätverk som behöver involveras i detta arbete.</i></p>
	Ökat fokus på hållbarhetsfrågor i samarbete med våra fastighetsägare.	<p><i>Det är viktigt att synliggöra och kommunicera det redan pågående arbetet som sker i en dialog med våra fastighetsägare. Därutöver även arbeta fram en tydlig och långsiktig plan som stödjer arbetet med att skapa ett hållbart campus i en nära dialog med fastighetsägarna.</i></p> <p><i>Ansvarig: Fastighetschef och respektive fastighetsägare.</i></p>

Utemiljön	Skapa en långsiktig plan för att utveckla utomhusmiljön på båda campusorterna i en dialog med campusgrupperna fastighetsägarna.	<p><i>Det finns ett stort antal förslag på hur vi kan utveckla utomhusmiljöerna på våra respektive campus. Några av förslagen kan genomföras relativt omgående medan andra är mer omfattande. När det gäller den sista kategorin av åtgärder behöver dessa vara en del av den långsiktiga campusplanen.</i></p> <p><i>Ansvarig: Fastighetschefen i en nära dialog med de tidigare nämnda campusgrupperna och fastighetsägarna.</i></p>
Våra lokaler	Inventera standarden på samtliga lokaler och föreslå åtgärder utifrån inventeringen.	<p><i>Framförallt behöver flera av lokalerna i Sundsvall i Åkroken fräschas upp genom att till exempel måla väggar och vid behov byta möbler.</i></p> <p><i>Ansvarig: Fastighetschef</i></p>
	Undersök möjligheterna att skapa fler grupprum för studenterna och medarbetarna.	<p><i>Detta förslag föreslås hanteras i samband med den kommande revideringen av campusplan.</i></p> <p><i>Ansvarig: Fastighetschef</i></p>
	Skapa mer kreativa, sociala och inbjudande miljöer i de gemensamma ytor.	<p><i>De behövs fler ytor för grupper och individuella studier som är kreativa och med ergonomiska möbler. Syftet är att underlätta umgänge och kreativitet och skapa en större attraktivitet för att bedriva sina individuella studier på campus.</i></p> <p><i>Detta förslag föreslås hanteras i samband med den kommande revideringen av campusplan.</i></p> <p><i>Ansvarig: Fastighetschef</i></p>
	Ge utrymme för mer växtlighet i våra gemensamma ytor för att öka trivselen.	<p><i>Möjligen kan DEVA-projektet vara till inspiration i arbetet med att införa mer växtlighet i våra lokaler.</i></p> <p><i>Ansvarig: Fastighetschef</i></p>
	Gör om några av de nuvarande lokalerna (till exempel konferensrum och datasalar) till mer kreativa ytor som går att anpassa och möblera utifrån flera olika behov	<p><i>Inspiration kan hämtas från andra lärosäten som exempelvis Örebro universitet. Detta förslag föreslås hanteras i samband med den kommande revideringen av campusplan.</i></p> <p><i>Ansvarig: Fastighetschef</i></p>

Våra arbetsplatser	Ta fram förslag till en Co-workingyta på respektive campus som kan nyttjas av såväl av medarbetare som externa parter.	<i>Detta förslag föreslås hanteras i samband med den kommande revideringen av campusplan. Learning Space i Sundsvall skulle kunna användas för detta</i> <i>Ansvarig: Fastighetschef</i>
	Ta fram förslag på flexibla kontorsmiljöer som stödjer det flexibla arbetssättet	<i>Det kan till exempel vara koncept för "hybridarbetsplatsen", inkluderat tekniska lösningar och digitala verktyg, som skapar förutsättningarna för medarbetaren att kunna arbeta var som helst ifrån.</i> <i>Detta förslag föreslås hanteras i samband med den kommande revideringen av campusplan.</i> <i>Ansvarig: Fastighetschef</i>
	Säkerställ att det även fortsättningsvis finns kontorsytor som erbjuder medarbetarna möjligheten att arbeta ostört och koncentrerat.	<i>Detta förslag föreslås hanteras i samband med den kommande revideringen av campusplan.</i> <i>Ansvarig: Fastighetschef</i>
Framtidens lärandemiljöer	Höj lägsta nivån på undervisningslokalerna, både när det gäller mobilitet och tekniska lösningar, utifrån framtidens lärandemiljöer.	<i>Det kan finnas fördelar med att göra en förstudie med uppdraget att förtydliga kraven på undervisningslokalerna med utgångspunkt framtidens lärandemiljöer. Det kan till exempel handla om att integrera fler digitala verktyg i lärosalarna med mera för att göra campus mer anpassat till de olika undervisningsformerna, till exempel hybridundervisning.</i> <i>Resultatet av förstudien och nödvändiga åtgärder föreslås hanteras i samband med den kommande revideringen av campusplanen.</i>
Ett digitalt campus	Formulera målbilden för ett digitalt campus utifrån behoven och ta fram aktiviteter i en dialog med akademien.	<i>Utifrån beskrivningen i denna förstudie behöver vi mer i detalj ta fram behov och mål.</i> <i>Ansvarig: Universitetsledningen föreslås tillsätta ett projekt med ett representativt urval från akademien.</i>

Ett digitalt campus	Påbörja arbetet med att skapa ett digitalt campus som främjar både lärande och socialt umgänge.	<p><i>Utifrån projektet med uppdraget att skapa en målbild för ett digitalt campus behöver vi skapa en digital plattform för det digitala campuset där studenterna enkelt kan ta del av allt de behöver för att studera hos oss samt kunna umgås med andra över gränserna. Det är viktigt att den förstudie som håller på att tas fram kopplat till lärplattform tar höjd för dessa behov och att även det som finns på studentwebben integreras i detta. Ett digitalt campus behöver också belysas i ett medarbetarperspektiv och som ett stort intresseområde för våra olika samarbetspartners.</i></p> <p><i>Ansvarig: Universitetsledningen föreslås tillsätta ett projekt med representanter från avdelningens för forsknings- och utbildningsstöd och kommunikationsavdelningen.</i></p>
Samverkan med det omgivande samhället	Påbörja en dialog med kommunernas olika lärcentrum för att skapa gemensamma synergier och öka tillgängligheten till högre studier.	<p><i>Lärcentrum kan både vara en förlängd arm av campus, men det finns också möjlighet att ha lärcentrum på campus.</i></p> <p><i>Ansvarig: Universitetsledningen och avdelningen för forsknings- och utbildningsstöd.</i></p>
	Ta initiativ till en dialog med näringslivet i våra regioner för att hitta formerna för en större samverkan mellan lärosätet och näringslivet.	<p><i>Ansvarig: fakulteterna och avdelningen för forsknings- och utbildningsstöd.</i></p>

5 En sammanfattning

Under denna rubrik görs en summarisk sammanfattning av de båda förstudierna som till delar är varandras förutsättningar.

Förstudien om framtidens arbetssätt

Våra arbetssätt behöver alltid vara under utveckling för att svara upp mot nya behov samtidigt som vi nyttjar de möjligheter som följer av den tekniska utvecklingen och andra trender i samhället.

I förstudien har det arbetats fram en målbild som uttrycks på följande sätt:

På Mittuniversitetet vill och kan vi bidra till ett bättre samhälle. Vårt arbetssätt främjar utvecklingslust, kreativitet, flexibilitet och omsorg om varandra, studenterna och omvärlden.

I förstudien beskrivs vad som ska känneteckna framtidens arbetssätt för att arbete i riktning mot denna målbild. Dessa kännetecken beskriver hur vi kan utveckla vårt interna samarbete men även hur digitalisering bidragit till ett ökat samarbete både nationellt och internationellt.

Därutöver berörs det flexibla arbetssättet och behovet varierande arbetsplatser och lokaler. Ett flexibelt arbetssätt ställer också krav på tydliga kanaler för kommunikation och information och olika mötesformer.

Betydelsen av ett hållbart arbetssätt och en mindre fragmentiserad vardag för individen med positiva effekter både på välmående och miljön. Ett arbetssätt som stödjer en kontinuerlig verksamhetsutveckling med stöd olika former av digitala verktyg.

Samarbete och samhörighet med studenterna är ett av verksamhetens viktigaste mål. Här är tillgänglighet en viktig faktor, via lärplattformen och andra digitala medier liksom tillgänglighet på plats för studenter på campus.

Förstudien om framtidens campus

Under förstudien har det genomförts ett flertal workshops med externa intressenter och interna grupparbeten med medarbetarna inom lärosätet samt intervjuer med studenter för att få ta del av olika målgruppers förslag på åtgärder för att skapa ännu mer levande campusmiljöer.

I förstudien har det arbetats fram en målbild som uttrycks på följande sätt:

Våra campus är inspirerande med öppna miljöer som kännetecknas av mångfald, kunskap, samverkan och en stark studentkultur som bidrar till ett levande och hållbart campus. Våra campus har en stark dragningskraft, för studenter, medarbetare och externa intressenter.

I förstudien beskrivs vad som ska känneteckna framtidens campus för att arbete i riktning mot denna målbild.

Dessa kännetecken beskriver hur vi kan skapa mer levande och attraktiva campusmiljöer, inkluderat inspirerande utomhusmiljöer, och som också är hållbara i linje med lärosätets klimatstrategi. Samverkan med det omgivande samhället är också en viktig framgångsfaktor för att skapa mer levande och attraktiva campusmiljöer.

Därutöver berörs även vår innemiljö och våra gemensamma ytor som både behöver vara kreativa och funktionella för att svara upp mot verksamheternas olika behov. Arbetsplatserna behöver också anpassas för att stödja det flexibla arbetssättet med olika former av öppna och gemensamma kontorsmiljöer för de medarbetare som så önskar.

Framtidens lärandemiljöer kommer troligtvis att vara varierande, det vill säga flexibla, innovativa och hybrida och de inkluderar både ett fysiskt och virtuellt campus och där fokus ligger istället på att nyttja fördelarna med respektive undervisningsform utifrån de specifika kursmomenten i utbildningen.

5.1 Erfarenheter inför kommande projekt

Dessa båda förstudier genomfördes som projekt och i projektorganisation ingick förutom en projektledare och en kommunikatör en projektgrupp, styrgrupp samt en referensgrupp bestående av fastighetsägarna och en representant från respektive campuskommun.

Nedan görs en kort sammanfattning av erfarenheterna av detta projekt.

- Positivt att vi har involverat våra externa intressenter i olika former av workshops i arbetet med förstudien om framtidens campus.
- Båda förstudierna har varit omfattande och adresserat ett stort område vilket varit bra om än komplext.
- Det finns många bra och konkreta förslag i förstudierna och förväntningar på "nästa steg" bland medarbetare och studenter.

- De har varit enkelt att följa utvecklingen i projektet även om jag som enskild deltagare inte kunnat delta på alla projektmöten.
- De har varit en bra "process" i arbetet med de båda förstudierna och de synpunkter som vi lyft har också uppmärksammats och fått genomslag
- Uppdraget för projektgruppen kunde ha varit tydligare.
- Viktigt med en tydlighet om vad som sker i nästa steg kopplat till förslagen i de båda förstudierna.
- Kan vara bra att använda bilder från inspirerande miljöer när förstudierna ska presenteras internt och externt.