

UFV 2023/1682

Uppföljning av universitetsgemensamt åtgärdsarbete till följd av forskningsutvärderingen Kvalitet och förnyelse 2017

lakttagelser och
rekommendationer

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
2	Syfte och mål	5
3	Arbetsformer och redovisning	5
4	Sju teman och fyrtio rekommendationer	5
5	Bedömning av universitetsgemensamma åtgärder	6
5.1	Kvalitetskultur och kvalitetssäkring	7
5.2	Ledarskap och strategisk förnyelse	8
5.3	Attrahera talanger och behåll framstående forskare	9
5.4	Internationalisering	10
5.5	Samverkan och uppsökande verksamhet	11
5.6	Kopplingar mellan forskning och undervisning	11
5.7	Organisation och infrastruktur	12
6	Uppföljning och kommande utvärderingar	12
6.1	Uppföljningsarbetets organisation	12
6.2	Ökat fokus på det universitetsgemensamma	13
6.3	Process och/eller resultatnriktade utvärderingar	13
6.4	Utvärdering som följer på uppsatta mål och strategisk planering	14
7	Slutord	15
8	Bilagor	16

1 Inledning

Den universitetsövergripande forskningsutvärderingen *Kvalitet och Förnyelse 2017* (KoF17) redovisades i oktober 2017. Redovisningen är gjord i form av en rapport i huvudsakförfattad av projektgruppen som ledde arbetet med KoF17.¹ Rapporten täcker alla delar av KoF17: den internetbaserade enkäten, bibliometriska analyser, institutionernas självvärderingar samt panelrapporterna. Den innehåller också projektgruppens sammanfattande slutsatser med totalt fyrtio rekommendationer indelade i sju tematiska utvecklingsområden. Dessa rekommendationer är baserade på utvärderingens samtliga delar med syfte att tjäna som utgångspunkt för det utvecklingsarbete som följt på KoF17. De är till sin karaktär i huvudsak universitetsövergripande och går inte, med några få undantag, in på områdesspecifika utvecklingsområden. Det är därför naturligt att dessa rekommendationer främst hanteras på universitetsnivå och att det är universitetsledningen som ansvarar för uppföljningen. Vetenskapsområden, fakulteter och institutioner arbetar i stället primärt utifrån de utvärderingsresultat som direkt berörde den egna verksamheten.

Det finns naturligtvis en betydande koppling mellan det universitetsgemensamma och vad som sker ute i verksamheten. Projektgruppen för KoF17 noterar på sid 133 i rapporten att vissa rekommendationer kommer att vara lättare att förverkliga om alla nivåer vid universitetet arbetar tillsammans i gemensamma och samordnade ansträngningar. Till exempel nämns att dekanerna uttryckt att vidareutveckling av karriärvägar och karriärstöd, rollbeskrivning och stöd till institutionschefer, infrastruktur (inklusive IT) och internationalisering, åtminstone delvis, bör hanteras universitetsgemensamt. På samma sida i rapporten refereras det till kvalitetsrådet som identifierat bland annat strategisk förnyelse, tydligare karriärvägar och förbättrat karriärstöd som viktiga universitetsgemensamma prioriteringar.

Beslut om uppföljning av KoF17 fattades i augusti 2018 (UFV 2018/1546²) och tydliggör två ansvarsområden för rektor och universitetsförvaltning. Dels att följa upp och stödja vetenskapsområdens och fakulteters åtgärder, dels att vidta egna åtgärder mot bakgrund av de fyrtio rekommendationerna. Uppföljning sker framför allt i ordinarie process för årlig verksamhetsplanering och uppföljning. Det universitetsgemensamma åtgärdsarbetet skulle enligt samma beslut följas upp vid två tillfällen, 2019 och 2022. Denna rapport utgör den senare av dessa två uppföljningstillfällen.

Den första universitetsgemensamma uppföljningen gjordes av rektors internationella råd (IAB) i maj 2019. IAB fick en sammanställning av de fyrtio rekommendationerna och en kort redogörelse för vilka åtgärder som genomförts, initierats eller planerats i förhållande till rekommendationerna. Återkopplingen från IAB skedde i dialogform och dokumenterades översiktligt (bilaga 1). IAB beskriver KoF17 som en innovativ och modig utvärderingsmetod som är mer framåtsyftande än utvärderingar som har ett fokus på resultat. IAB kommenterar också behovet av uppföljning både på kort (3 år) och lite längre (7år) sikt för att undersöka om de åtgärder som följer på utvärderingen har gett önskvärda resultat, vilket kan tolkas som att IAB råder universitetet att, åtminstone till

¹ [Quality and Renewal 2017. Research Environment Evaluation at Uppsala University.](#)

² [Beslut för uppföljning av Kvalitet och förnyelse 2017](#)

viss del, ha ett resultatfokus i kommande utvärderingar. IAB framhåller också att universitetet bör ha ett större fokus på excellens, tvärvetenskap och att banden mellan forskning och utbildning bör stärkas. Även internationalisering berörs och det efterfrågas tydligare målsättningar för detta arbete och att ett sådant arbete bör utgå från forskarnas och lärarnas råd angående internationella samarbetspartners.

IAB:s råd utgår inte direkt från projektgruppens teman och rekommendationer men det finns naturligtvis ändå ett betydande överlapp i synen på vad som är viktigast i universitetets utvecklingsarbete. Hur dessa råd blev omhändertagna finns ingen dokumentation kring men det kan antas att de diskuterades inom ramen för den ordinarie verksamhetsplaneringen samt i framtagandet av Mål och strategier för Uppsala universitet (UFV 2018/641). Det kan dock noteras att inte alla av dessa råd syns tydligt i strategin, varken excellens, tvärvetenskap eller tydligare målsättningar för internationalisering har en framträdande roll i Mål och strategier för Uppsala universitet.

Rektors årliga summering av utvärderingar som gjorts på Uppsala universitet har de senaste åren omfattat arbetet med uppföljning av KoF17 (UFV 2020/23, UFV 2021/2736). Dessa har varit fokuserade på vetenskapsområdets och fakulteters uppföljningar, som i de flesta fall gjorts med stöd av externa sakkunniga. Den fakultetsvisa uppdelningen av uppföljningen gör det svårt att finna strukturerade kommentarer vad gäller universitetsgemensamma åtgärder. Det framgår dock tydligt från dessa uppföljningar, samt även från den uppföljning som redovisas i denna rapport, att det finns ett stort engagemang för strategiska frågor. En av fakulteterna konstaterade att KoF17 och det efterföljande uppföljningsarbetet ”har satt igång viktiga processer på institutions- och fakultetsnivå avseende synliggörande av strukturella skevheter och organisatoriska svagheter, strategiska förändringar i organisationsarbetet vad gäller ledarskap, administration och resursfördelning.” Dessa processer är förstås också nära knutna till universitetsgemensamma processer.

En redovisning av universitetsgemensamma åtgärder som relaterar till de fyrtio rekommendationerna i KoF17-rapporten sammanställdes under hösten 2022 av medarbetare som hade varit engagerade i sekretariatet för KoF17, med stöd av områdeskanslierna och sakavdelningar inom universitetsförvaltningen.

Sammanställningen (bilaga 2) omfattar åtgärder fram till och med oktober 2022 och utgör ett centralt underlag för bedömningen som presenteras i denna rapport.

Samtidigt med denna avslutande uppföljning har det konkreta planeringsarbetet inför nästa forskningsutvärdering KoF24 (UFV 2022/1003) inletts. Så som direktiven till KoF24 är utformade så lämnas stor frihet till fakulteterna att genomföra ”sina” utvärderingar. Därutöver genomförs universitetsgemensamma utvärderingar av två teman: universitetets arbete med forskningsinfrastruktur och mång- och tvärvetenskaplig forskning. Erfarenheterna från KoF17 och de uppföljningar som gjorts är förstås mycket värdefulla i utformningen av dessa utvärderingar. Det är min förhoppning att några av de synpunkter som framkommer i denna rapport kan vara till hjälp i förberedelserna inför KoF24, samt mer allmänt, i universitetets kvalitetsarbete.

2 Syfte och mål

Syftet med denna uppföljning (se bilaga 3) är att få en bedömning av de universitetsgemensamma åtgärder som har vidtagits i relation till de rekommendationer som projektgruppen för KoF17 kommit fram till och vad som eventuellt återstår att arbeta med. Uppdragsgivaren ber också bedömaren presentera reflektioner kring själva KoF17-processen, inklusive uppföljningen, som grund för Uppsala universitets arbete med kommande utvärderingar, då närmast KoF24.

3 Arbetsformer och redovisning

Den externa uppföljningen inleddes med ett introducerande möte den 14 mars på Uppsala universitet med rektor, prorektor och ett sekretariat bestående av Åsa Kettis och Camilla Maandi. Baserat på det som diskuterades på mötet sammanställde sekretariatet ett skriftligt direktiv (bilaga 3) till undertecknad samt tillhandahöll de dokument som utgör utgångspunkt för bedömningarna. Sekretariatet gjorde också tydligt att det går bra att begära ytterligare underlag från sekretariatet om så önskas.

Förutom de underlag som tillhandahölls är uppföljningen baserad på intervjuer med de medarbetare på Uppsala universitet som har varit närmast berörda av den universitetsgemensamma uppföljningen. Intervjuerna genomfördes vid ett platsbesök på Uppsala universitet den 13–15 juni. Inför platsbesöket hade sekretariatet lämnat ett förslag på relevanta personer att intervjua som godtogs av bedömaren. Följande personer intervjuades: Karin Forsberg Nilsson, dekan medicinska fakulteten, Mathias Hallberg, dekan farmaceutiska fakulteten, Tora Holmberg, vicerektor vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap, Mats Larhed, vicerektor vetenskapsområdet för medicin och farmaci, Esbjörn Larsson, dekan fakulteten för utbildningsvetenskaper, Charlotte Platzer Björkman, tillträdande vicerektor teknik och naturvetenskap, Anna Qvarnström, prodekan för forskning fakulteten för teknik och naturvetenskap och Johan Tysk, vicerektor teknik och naturvetenskap. Platsbesöket avslutades med en kort avstämning med sekretariatet där det konstaterades att intervjuerna varit mycket uppriktiga och givande.

Uppföljningen redovisas här i en kortfattad rapport som överlämnats till sekretariatet den 31 augusti 2023. De iakttagelser och rekommendationer som presenteras nedan kan, om så önskas, också diskuteras muntligen.

4 Sju teman och fyrtio rekommendationer

Som nämnts inledningsvis så har projektgruppen för KoF17 föreslagit fyrtio rekommendationer som utgångspunkt för uppföljningen av utvärderingen.

Rekommendationerna är inordnade i följande sju teman:

- Kvalitetskultur och kvalitetssäkring
- Ledarskap och strategisk förnyelse
- Attrahera talanger och behåll framstående forskare
- Internationalisering
- Externt samarbete och uppsökande verksamhet

- Kopplingar mellan forskning och undervisning
- Organisation och infrastruktur

Den redovisning (bilaga 2) som gjorts har redovisat universitetsgemensamma åtgärder för vart och ett av de fyrtio rekommendationerna. Till viss del, men i ganska liten omfattning, finns också åtgärder relaterade till rekommendationerna redovisade i fakulteternas uppföljnings- och åtgärdsarbete. Detta kan förklaras av att rekommendationerna i stor utsträckning berör sådant som är universitetsgemensamt. Det framkom också i mina intervjuer att rekommendationerna inte är särskilt välkända i universitetets organisation vilket indikerar att universitetsgemensamt i detta sammanhang (men absolut inte generellt) till en del blev en angelägenhet för universitetets centrala funktioner.

5 Bedömning av universitetsgemensamma åtgärder

Det universitetsgemensamma ska inte tolkas som något som endast berör universitetsledning eller den centrala förvaltningen. Det finns heller ingen tydlig gräns mellan det som är universitetsgemensamt och det som är vetenskapsområdes-, fakultets-, eller institutions-specifikt. De teman och rekommendationer som lyfts fram i rapporten och den genomförda självvärderingen visar tydligt på åtgärder som berör stora delar av organisationen. Lite förenklat kan sägas att det universitetsgemensamma gäller aktiviteter som centrala funktioner ansvarar för men inte nödvändigtvis genomför.

Trots den något diffusa definitionen av det universitetsgemensamma så är en central frågeställning den rollfördelning som råder mellan universitetsövergripande funktioner och verksamheten på vetenskapsområden, fakulteter och institutioner. Uppsala universitet har valt en delegationsordning som ger en stor frihet till vetenskapsområden att utforma egna strategier och även genomföra dessa med stöd av de kanslier som är inrättade på respektive område. Mitt intryck är att vicerektorer och dekaner är mycket nöjda med den frihet man har men att de samtidigt ser det som viktigt att både få stöd från, och möjligheter att bidra till det universitetsgemensamma. Som nämnts ovan så är det också tydligt att KoF17 har inneburit ett ökat engagemang inom vetenskapsområden, fakulteter och institutioner för ett mer strategiskt förhållningssätt till forskningsverksamheten. Det visar sig inte minst i det arbete som läggs ner på att formulera områdesvisa ”implementeringar” av universitetets nuvarande strategidokument ”Mål och strategier för Uppsala universitet” som trädde i kraft den 1 januari 2020. I mål och strategier för Vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap nämns Mål och strategier för Uppsala universitet som en av utgångspunkterna för strategiarbetet. I Vision:Medfarm beskrivs hur varje delmål i vetenskapsområdets mål och strategier återkopplar till universitetets gemensamma mål och strategier. I Vision och mål för Vetenskapsområdet för teknik och naturvetenskap nämns att de flesta av områdets mål kopplar samtidigt till universitetets utvecklingsmål och strategiska prioriteringar.

När jag går igenom dokumentation som beskriver uppföljningen av KoF17 och andra delar av universitetets utvecklingsarbete är det tydligt att det inte går att begränsa bedömningen till åtgärder som direkt kopplar till rekommendationerna i KoF17 rapporten. Det är mycket annat som påverkat utvecklingen i de frågor som tas upp i rekommendationerna. Universitetets och vetenskapsområdets strategier är exempel på

detta. Det är inte entydigt vad i dessa strategier som har en direkt koppling till KoF17 men här finns förstås ett betydande överlapp med de teman som lyfts fram i KoF17 rapporten. Jag återkommer till relationen utvärdering – strategiarbete senare i min rapport men vill redan nu nämna att det finns alternativ till den ordning som jag uppfattar gällt för Uppsala universitet, att först utvärdera och sedan formulera mål och strategier. Alternativet, som diskuteras i avsnitt 6.4 är den omvända ordningen, att utvärdera resultat i förhållande till uppsatta mål och strategier.

Nedan följer kommentarer till merparten av de fyrtio rekommendationer som listas i KoF17-rapporten. Numreringen följer den numrering som finns i rapporten. Några rekommendationer är utelämnade och därmed okommenterade eftersom jag inte kunnat göra en bedömning av dessa. Mina kommentarer till rekommendationerna är dels en redovisning av diskussionerna under intervjuerna, dels mina egna reflektioner.

5.1 Kvalitetskultur och kvalitetssäkring

- (1) **Kvalitetskultur:** Jag upplever att arbetet med att utveckla en god *forskningsskult* har tagits vidare både universitetsgemensamt och på fakultetsnivå i det strategiarbete som skett efter KoF17. Om detta arbete också stödjer en *kvalitetskult* är svårare att bedöma. Lite förenklat går det att uttrycka som att en utvärdering fokuserad på processer (som KoF17) är inriktad mot forskningsskulturen och framtiden medan en resultatnriktad utvärdering har ett fokus på den rådande kvalitetskulturen. IAB:s kommentarer kring excellens (bilaga 1) är värda att beakta i sammanhanget kvalitetskult ("make the stars visible", "support those who can become excellent").
- (2) **Seminarier:** Rektors seminarier anses vara ett bra initiativ. Vissa av seminarierna har dock haft relativt få åhörare. Val av ämne är den viktigaste faktorn för intresset. Det finns torde finnas många ämnen som upplevs som intressanta för en bredare skara medarbetare. Detta bör vara det viktigaste kriteriet vid valet av ämnen för seminarierna.

Jag får också bilden av att många i universitetsledningen är på plats på rektors seminarier. Det är förstås mycket positivt och öppnar för möjligheter att använda dessa tillfällen även för någon form av "eftersits" med frågestund och möjlighet till "planerat informella" kontakter med universitetsledningen.

- (3) **Forskningsetik:** Det är väl bekant att det råder en stor frustration kring hantering av etikprövning, mest på grund av "externa" orsaker men det finns också utrymme för förbättringar inom universitetet. Bra med rektorsråd, kurser mm., men det behövs mer handfast stöd, framför allt till HumSam. MedFarm har egen ämnesspecifik kompetens inom området. Universitetsledningen bör diskutera hur ett sådant stöd ska utformas så att universitetets alla verksamheter ges bättre förutsättningar leva upp till gällande lagstiftning.
- (4,7) **Reguljär resultatuppföljning:** GLIS, universitetets ledningsinformations- och beslutsstödsystem, uppfattas som svårhanterligt och ger inte den information som önskas på lokal nivå. Kritiken är så pass allvarlig att jag rekommenderar en särskild uppföljning av GLIS. Bibliometrisk kompetens finns centralt på universitetsbiblioteket, men även områdeskanslierna och i viss utsträckning även på institutionerna. Det borde finnas mycket att vinna på att ta ett samlat grepp

om bibliometri, vilken mycket väl kan innebära en kombination, men en samordnad sådan, av central och distribuerad kompetens.

- (5) **Lika villkor:** Rådet för lika villkor uppfattas från något håll som väl fungerande men av andra är det mer ifrågasatt. Rådet har en viktig funktion och jag rekommenderar att rådet diskuterar sin roll och eventuella förändringar i sitt arbetssätt.
- (6) **Publiceringsstrategier:** En fråga om publiceringsstrategier fanns med i institutionernas självvärdering och strategierna togs också upp i panelernas rapporter. Publiceringsstrategi är en viktig fråga som berör hela universitetet och som borde engagera alla, från den enskilde forskaren och forskargruppen till institution, fakultet och universitetsledningen. Det universitetsgemensamma spelar också en viktig roll och det går definitivt att bli tydligare i detta avseende än vad som är fallet idag³. Universitetsledningen bör också överväga att skapa incitament som premierar publicering i högkvalitativa tidskrifter.
- (7) **Bibliometri:** Viktigt att data som tas fram dels är kvalitetssäkrade, dels ger en heltäckande bild av publicering. Olika databaser har olika bra täckning mellan områden. Den data som ligger till grund för ”Uppsala University Annual Bibliometric Monitoring”, som flera av de intervjuade uttrycker håller hög kvalitet och är mycket uppskattad, kan eventuellt missgynna vissa HumSam-ämnen. Universitetet bör ge lika möjlighet för samtliga ämnen att skapa en rättvis bild av sin publicering.

5.2 Ledarskap och strategisk förnyelse

- (8) **Strategidiskussioner:** Som nämnts tidigare i denna rapport så får jag intrycket att KoF17 har betytt mycket för universitetets strategiarbete, inte minst på vetenskapsområden och fakulteter. Rådet för forskning, som nämns i självvärderingen får dock kritik som exempelvis att rådet verkar med otydligt mandat och att det brister i information och redovisning av vad diskussioner och slutsatser lett till. Det som tas upp i rekommendationen (8, s 127) är synnerligen relevant och universitet bör överväga att hitta mer effektiva sätt att hantera dessa frågor än vad som är fallet idag.
- (9) **Akademiskt ledarskap:** Samtliga intervjuade uttrycker sig mycket positivt om de kurser i ledarskap som Enheten för karriär och ledning i akademien anordnar. Detta kan fungera som inspiration till att utveckla andra universitetsgemensamma kurser som riktar sig till forskare och forskningsledare och som relaterar till begreppet ”en god forskningskultur”⁴.
- (10) **Balans mellan ”top-down” och ”bottom-up” initiativ:** Förmågan att prioritera och göra eller föreslå satsningar finns på lokal nivå. Universitetsledningen uppfattas i detta sammanhang som mycket lyssnande. Prioriteringar måste ske på alla nivåer i systemet, och min bedömning är att Uppsala universitet lyckats mycket bra med detta på vetenskapsområdes- och fakultetsnivå. Till viss del kan

³ <https://www.ub.uu.se/publicera/publiceringsstrategier/>

⁴ I Storbritannien finns en lång erfarenhet av arbete för att stärka forskningskulturen, se till exempel <https://royalsociety.org/topics-policy/projects/research-culture/>

detta ha gått ut över universitetsgemensamma initiativ och prioriteringar som jag uppfattat det har haft mindre betydelse för universitetets forskningsprioriteringar. Undantaget är tvärvetenskapliga satsningar som inkluderar fler vetenskapsområden. Min bedömning är att universitetsledningen i lite större utsträckning än idag kan vara mer aktiv i prioriteringsdiskussioner (se även kommentar om rekrytering nedan).

- (11) **Medelsfördelning som stimulerar förnyelse:** Flera anser att fördelningen av basanslag till de vetenskapliga områdena är för statisk och att "prestation" borde få större genomslag. Fördelningen av basanslag, såväl mellan landets lärosäten som internt inom universitet och högskolor är ständigt en fråga för diskussion. Det beror främst på att en rättvisande jämförelse mellan lärosäten och mellan områden är svår att göra. Det är dock både intressant och givande att diskutera fördelningsprinciper: Hur ska prestation bedömas? Vilken roll ska prestationer spela vid fördelning? Hur stor andel ska avsättas för förnyelse och hur ska initiativ som syftar till förnyelse bedömas etcetera. Sådana överväganden har säkert redan gjorts på Uppsala universitet men jag vill ändå rekommendera en förnyad öppen diskussion om fördelningsprinciper.

Rektors "pott" med (tidsbegränsade) satsningar på till exempel centrumbildningar anses ha spelat en viktig roll för forskningens förnyelse. Framför allt gäller det fakultetsövergripande satsningar på mång- och tvärvetenskap. Även satsningen på SciLifeLab lyfts fram som fortsatt mycket värdefull.

Det råder en viss oklarhet angående universitetsledningens syn på stöd vid rekrytering till anställningar som kan anses spela en särskilt viktig roll för utvecklingen av forskningen vid universitetet. Universitetsledningen bör överväga att vara mer aktiv i denna process och även använda rektors pott i större utsträckning för detta ändamål.

- (12) **Styrning med incitament:** Sker idag i relativt ringa omfattning. I mina kommentarer till rekommendationerna har jag lyft fram några områden där incitament har förutsättningar att skapa förändring till exempel för publiceringsmönster, användandet av anställning som biträdande universitetslektor och utgående mobilitet.

5.3 Attrahera talanger och behåll framstående forskare

- (13) **Karriärvägar:** Anställningsformen som biträdande universitetslektor (BUL) används i varierande omfattning och de målsättningar som finns för andelen BUL nås inte inom flera vetenskapsområden/fakulteter. BUL är ett viktigt karriärsteg som rätt använt kan stärka lärosätets attraktionskraft för unga forskartalanger. För att få en förändring måste det tryckas på mer från universitetsledningen och helst skapa incitament att anställa fler BUL. Inom vissa områden, det är särskilt tydligt inom medicin, önskas en övre gräns på 7 år istället för 5 år efter disputation för att kunna söka en anställning som BUL.

Detta har också framförts i andra sammanhang⁵ och är något som universitetsledningen bör överväga att driva nationellt.

- (15) **Rekryteringsprocessen:** Upplevs fortfarande som en (för) lång process men jag får ändå kommentarer att processerna har snabbats upp. Det är framförallt sakkunniggranskningen som tar tid. Eventuellt behövs incitament som gör de sakkunniga mer intresserade av att avge sina omdömen snabbare. Exempel på sådan hantering finns och erfarenheter borde spridas mellan universitetets fakulteter.
- (18) **Karriärstöd:** Ett karriärcentrum inrättades som en direkt följd av KoF17. Det är samstämmigt att denna del av karriärstödet, och även kompetensutveckling, som hanteras universitetsgemensamt fungerar mycket bra!
- (21) **Karriär för kliniska forskare:** Det är finns särskilda utmaningar med att etablera sig som klinisk forskare i Sverige. Vetenskapsrådets utvärdering av den kliniska forskningens kvalitet lyfter fram svårigheten för kliniska forskare att få tillräckligt med forskningstid, tydligare karriärvägar efterfrågas. Rektor har beslutat att ge stöd till "kliniska lektorer" för att skapa mer utrymmer för forskning. Universitetsledningen och den medicinska fakulteten bör ha en fortsatt aktiv dialog med andra nationella aktörer för att förbättra förutsättningarna för klinisk forskning i Sverige.
- (22) **Doktorandmiljöer:** Forskarskolor upplevs som viktiga. Det krävs dock att det avsätts resurser, både i form av tid och pengar, för att skapa dessa goda doktorandmiljöer. Insatser görs för att skapa fler sådana miljöer, något som bör uppmuntras av universitetsledningen.

5.4 Internationalisering

- (24) **Strategier för utökad internationellt samarbete:** Universitetsgemensamma aktiviteter syns till exempel i universitetets mål- och strategidokument och bedrivs i det råd för internationalisering som leds av prorektor. Liksom för flera andra av rektors råd så finns en kritik mot rådets roll och vad det kan uträtta. Det framgår också av IAB:s diskussioner att universitetet saknar en tydlighet vad universitetet (och fakulteter) vill med internationalisering. Den framtida inriktningen på det internationella samarbetet bör inte självklart sträva mot utökning, utan istället ha kvalitet och relevans i fokus.
- (27) **Utgående mobilitet:** Rekommendationen omfattar alla forskningsrelaterade befattningar och återfinns även i universitetets Mål och strategier. Jag har inte kunnat få bekräftat om en förändring skett men vill ändå rekommendera ett mer aktivt universitetsgemensamt arbete med (utgående) forskarmobilitet och att detta görs i kombination med av universitetsledningen utformade incitament som ökar intresset för mobilitet bland lärosätets forskare. Stöd för att göra sabbatsterminer och/eller kortare gästforskarvistelser utomlands bör införas och omfatta all forskande personal. Troligtvis hanteras detta bäst på fakultets eller institutionsnivå medan universitetsledningen kan agera för att uppmuntra till en utökad utgående mobilitet.

⁵ [Biträdande lektorat – en utvärdering, juni 2020, Sveriges Unga Akademi](#)

- (28) **IAB:s roll:** Rekommendationen trycker på att IAB bör användas i större utsträckning för frågor kring internationalisering. Det IAB som fanns hade endast enstaka möten och någon ”nystart” har inte gjorts av nuvarande universitetsledning. Externt internationellt utbyte av erfarenheter på rektorsnivån sker, som jag uppfattar det, i huvudsak i de nätverk som universitetet är engagerat i. Det kan finnas anledning att reflektera över värdet av att ha ett IAB, hur det ska användas och hur de rekommendationer som ett sådant råd kommer fram till ska tas omhand.

5.5 Samverkan och uppsökande verksamhet

- (30) **Identifiera möjligheter till samverkan:** Universitetet är idag relativt aktivt i stöd i sökandet efter möjligheter till samverkan inom forskning. Verifiering för samverkan är en framgångsrik satsning, Vinnova center och SciLifeLab har också varit viktiga för samarbetet med näringsliv. Rådet för samverkan uppfattas inte som avgörande för det universitetsgemensamma arbetet med samverkan, en översyn av dess mandat och arbetssätt bör övervägas.
- (31) **Incitament för samverkan:** Meritbedömning vid anställning av lärare och forskare har breddats och jag får en generellt sett positiv bild av hur detta inverkat på forskares vilja att delta i samverkansprojekt.
- (32) **Samverkan med regionen:** Medicinska fakulteten och Akademiska sjukhuset/Region Uppsala har gemensamt formulerade strategier för samverkan och samverkar nära och bra kring forskning och utbildning. ALF utvärderingarna i sig spelar roll för samarbetet – ett gemensamt projekt.

5.6 Kopplingar mellan forskning och undervisning

- (33) **Integrerad budget:** Beroende på vem jag frågar om ett gemensamt anslag för utbildning och forskning skulle vara positivt för verksamhetsområdet/fakulteten får jag av vissa ett tydligt JA till svar, av andra ett lika tydligt NEJ. Det är inte en fråga för ett enskilt lärosäte men det tvådelade svaret i intervjuerna ger inget stöd för att driva på för förändring. Jag vill ändå lyfta de avigsidor som finns med den dagens uppdelning, som kraftig begränsar möjligheten för högavlönade (professorer) att undervisa och på så sätt driver på en separation mellan forskning och utbildning (se även rekommendation 35). Det borde vara en av universitetets viktigaste frågor att verka för en mer integrerad verksamhet. Mål och strategier för Uppsala universitet är i mina ögon inte tillräckligt tydlig angående hur detta kan åstadkommas.
- (34) **Balans mellan forskning och undervisning:** Obalans mellan forskning och undervisning skapar stora utmaningar som märks främst på individ och institutionsnivå. En stor andel undervisning gör det mycket svårt för en lärare att också vara framgångsrik forskare. Basanslag är viktiga för att ge forskningsanknytning till utbildningen men det är omöjligt att bli excellent forskare med 20 % forskning. En omvänd svårighet råder om undervisningsvolymen (på en institution) är liten i förhållande till forskningsvolymen, det gör det svårt för (unga) forskare att meritera sig pedagogiskt. Universitetet måste till viss del acceptera dessa obalanser men bör

överväga att införa en policy gällande hur forskningsanknytningen till undervisning kan säkerställas samt sträva efter att forskningsområden med stor externfinansiering också har ett strategiskt förhållningssätt till undervisning både på grund- och avancerad nivå.

- (35) **Läroanställda ska både forska och undervisa:** IAB ger goda råd i detta avseende (se bilaga 1). Mitt intryck från intervjuerna är att universitetets meritbedömning har utvecklats i en riktning som bör fungera som ett incitament för unga forskare att meritera sig pedagogiskt.

Finansieringen är ett problem eftersom ersättning för undervisning inte möjliggör för professorer att undervisa i någon större utsträckning. Det är dock viktigt att studenter får kontakt med de mest framstående forskarna under sin studietid, något som universitetsledningen tillsammans med utbildningsansvariga bör söka lösningar till.

5.7 Organisation och infrastruktur

- (39) **Forskningsinfrastruktur:** Nämnden för forskningsinfrastruktur och rektorsråd har varit positiva förändringar liksom arbetet på områdes- och fakultetsnivå. Prioritering, ofta mellan fakulteter, och finansiering innebär dock stora utmaningar och arbete återstår att göra. Det upplevs som positivt att infrastruktur hanteras som en av två universitetsgemensamma utvärderingsområden inom ramen för KoF24. En annan fråga som lyfts i intervjuerna är behovet av karriärmöjligheter för personal vid infrastrukturer som inte kan komma ifråga för en läroanställning. Jag rekommenderar att frågan tas upp inom den del av KoF24 som behandlar forskningsinfrastruktur.
- (40) **Administrativt stöd:** I intervjuer framkommer att det finns brister i det administrativa stödet och i de IT-verktyg som används (Uppsala universitet är långt ifrån unikt i detta avseende). Det är dock en fråga som jag varken har möjlighet, inom ramen för mitt uppdrag, eller kompetens att bedöma. (se även kommentar angående GLIS ovan).

6 Uppföljning och kommande utvärderingar

6.1 Uppföljningsarbetets organisation

KoF17 bedrevs som ett projekt som avslutades när utvärderingsrapporten publicerades. Efter projektets avslut upplöstes projektorganisationen. Delar av den ingår dock i nuvarande linjeorganisation och har där fungerat som en sammanhållande kraft för uppföljningen. Det förefaller vara ett bra sätt att knyta ihop utvärderingen, som har ett tydligt avslut, med den i tid mer utsträckt uppföljningen som ju också är en del av det ordinarie utvecklings- och kvalitetsarbetet.

Uppföljningsarbetet verkar i stort fungerat mycket bra. Det ligger utanför mitt uppdrag att bedöma fakulteternas arbete men den externa granskningen ger en i stort positiv bild av de åtgärder som vidtagits i förhållande till utvärderingens resultat. Den universitetsgemensamma uppföljningen visar att mycket har hänt relaterat till de fyrtio rekommendationerna. Uppföljningsarbetet hade dock tjänat på att vara mindre utsträckt

i tid, vilket också skulle möjliggjort ett mer sammanhållet arbete och förmodligen ett större engagemang, från universitetets alla delar, för de universitetsgemensamma åtgärderna. Som nämnts ovan så upplever jag att IAB:s rekommendationer, som enligt beslut var den första av två universitetsgemensamma uppföljningar av KoF17, inte fullt ut har omhändertagits.

6.2 Ökat fokus på det universitetsgemensamma

De externa granskarna har haft som sin främsta uppgift att bedöma de utvärderade enheterna. De rekommendationer som panelerna gör begränsas dock inte till institutionsnivån utan ger också bidrag både till det universitetsgemensamma, och i viss mån även nationellt, dock utan att det finns en samordning och gemensam instruktion för detta. Panelernas synpunkter angående dessa nivåer blir därför av mer fragmentarisk karaktär. Universitetet bör överväga om det i kommande utvärderingar, förutom att lyfta ut några teman som explicit hanteras gemensamt, även låta de externa granskarna (om sådana kommer att användas) reflektera över universitetsgemensamma frågor. Enligt instruktionen till KoF24 så ska utvärderingen ta sin utgångspunkt i Uppsala universitets mål och strategier. I vilken utsträckning detta implicerar att universitetsgemensamma frågor kommer att beaktas av granskarna är oklart. Det kan finnas en risk att verksamhetsområdens/fakulteters utvärderingar återigen ger en mer begränsad och mer sporadisk information om det universitetsgemensamma än vad som skulle vara fallet om det togs upp mer explicit i direktiven. Jag rekommenderar att universitetsledningen, under förberedelserna inför KoF24 tar en diskussion med vetenskapsområden och fakulteter angående en viss samordning av utvärderingskomponenter som relaterar till det universitetsgemensamma. Om universitetsgemensamma frågor lyfts i utvärderingen kan det förhoppningsvis också få effekten att engagemanget för sådana frågor stärks.

6.3 Process och/eller resultatnriktade utvärderingar

En processinriktad utvärdering som KoF17 ger ett värdefullt underlag för att utveckla det forskningsrelaterade kvalitetsarbetet. I slutändan bör dock fokus ligga på resultat ("output"). Det finns en förväntan att förbättrade processer leder till ökad forskningskvalitet. Detta måste någon gång följas upp. Har de åtgärder som vidtagits haft effekt på kvalitet och förnyelse? En utvärdering som fokuserar på resultat bör genomföras inom en tidsram som gör det möjligt att hinna åstadkomma resultatförbättringar men inte efter så lång tid så att det blir svårt att relatera kvalitetshöjningar till de åtgärder som vidtagits. Till viss del kan resultat följas upp med indikatorer men jag rekommenderar ändå att sakkunniggranskningar inriktade på resultat genomförs med viss regelbundenhet.

Utvärdering av såväl processer som resultat ger båda värdefulla underlag för universitetets utvecklingsarbete. Ett sätt att hantera både process och resultat är att alternera utvärderingarnas fokus, en processinriktad utvärdering följs, säg efter 6-7 år, av en utvärdering inriktad på resultat. Ett annat sätt är att integrera process och resultat i samma utvärdering. Det förefaller som att universitetet valt det senare alternativet. Enligt direktiven till den kommande utvärderingen (UFV 2022/1003) så anges i effektmålen "Forskningens kvalitet främjas av insikt om egna styrkor och svagheter. KoF24 ska ge kunskap om dessa styrkor och svagheter, liksom de möjligheter och utmaningar som verksamheten står inför, för att kunna agera i förhållande till dem."

Dessa målsättningar lovar gott och kan också både återkoppla till både universitetsgemensamma och verksamhetsområdes-/fakultetsvisa mål och strategier och användas för kommande utvecklingsarbete.

6.4 Utvärdering som följer på uppsatta mål och strategisk planering

Som nämnts ovan så har en utvärdering förutsättningar att bli extra värdefull om den kopplas till existerande mål och strategier.⁶ Resultatdelen av utvärderingen kan göras mer precist inriktad mot fastlagda målsättningar och därmed adressera just det som lärosätets olika nivåer ansett vara av högsta betydelse.

Jag noterar att direktiven till KoF24 (UFV 2022/1003) är tydliga med att den kommande utvärderingen tar sin utgångspunkt i Uppsala universitets mål och strategier (UFV 2018/641). Utvärderingen kan med fördel också relatera till strategidokument på flera nivåer än den universitetsgemensamma. Det finns utmärkta förutsättningar för detta vid Uppsala universitet eftersom de vetenskapliga områdena har utvecklat egna målsättningar och strategier för att nå målen.

Universitetets strategidokument omfattar naturligtvis både forskning och utbildning. En utvärdering av forskning belyser därför endast delar av de mål och strategier som formulerats. Utbildningsutvärderingar görs separat, såväl egeninitierade som av Universitetskanslersämbetet. Om universitet har ambitionen att knyta dessa båda verksamheter än närmare varandra kan det vara värt att fundera på om inte även utvärderingar ska omfatta lärosätets hela verksamhet.

⁶ Ett bra exempel på denna typ av utvärdering är det (nationella) Nederländska utvärderingsprotokollet, [Strategy Evaluation Protokol \(SEP\)](#).

7 Slutord

Kvalitet och förnyelse är en integrerad del i all forskningsverksamhet. Den vetenskapliga metoden är utformad för att uppnå nya kunskap där kollegiala processer och sakkunniggranskning är centrala komponenter i kvalitetssäkringen. Forskningens förutsättningar spelar också en mycket viktig roll för möjligheter att utföra högkvalitativ forskning. Det är främst denna aspekt som hanterats i KoF17 och i det efterföljande uppföljningsarbetet. Jag har i det uppdrag som redovisas här fått en inblick i hur arbetet som styr forskningens förutsättningar hanteras vid Uppsala universitet, såväl universitetsgemensamt som av verksamhetsområden och fakulteter. Jag imponeras av det engagemang som finns för kvalitetsfrågor och jag har också uppfattat att KoF17 haft stor betydelse både för engagemanget och uppnådda resultat. Det finns all anledning för universitetet att fortsätta använda utvärderingar som en central komponent i kvalitetsarbetet.

Jag vill rikta ett stort och varmt tack till Camilla Maandi och Åsa Kettis för det stöd ni gett mig i mitt uppdrag. Tack också till alla jag intervjuat och diskuterat KoF17 och KoF24 med, det har varit mycket givande diskussioner som gett mig mer än bara underlaget till denna rapport.

Linköping, 31 augusti 2023

Sven Stafström

8 Bilagor

Bilaga 1 Utdrag ur minnesanteckningar från IAB-möte

Bilaga 2 Self-evaluation template, final follow-up of Q&R17: measures at University level

Bilaga 3 Direktiv, Uppföljning av universitetsgemensamt åtgärdsarbete till följd av forskningsutvärderingen Kvalitet och förnyelse 2017



UPPSALA
UNIVERSITET

Bilaga 1

Extract from minutes from Uppsala University's 1st International Advisory Board Meeting, 28-29 May 2019

Tuesday 28 May

Venue: The Segerstedt Building, Room Eken

Critical friends' feedback session I: Quality and Renewal 2017 (Q&R17) – a research environment evaluation at Uppsala University. What has happened in response – and what remains to be done?

Deputy Vice-Chancellor Professor Anders Malmberg

Background material:

- Memorandum on Q&R17 (2:1)
- The University's response to the 40 recommendations (2:2)
- The Vice-Chancellor's decision on follow-up of Q&R17 (2:3)
- (Reference material: ["Quality and Renewal 2017 \(Kvalitet och förnyelse 2017\): Research Environment Evaluation at Uppsala University"](#))

Comments and recommendations:

- Overall comments on Quality and Renewal 2017:
 - The IAB members found the approach in Q&R17 innovative and brave. UU is the first university to do a comprehensive research evaluation with non output oriented elements focusing on preconditions and processes for conducting quality research. The evaluation looked at the *basis* for people to become excellent. The members found it more forward thinking and interesting than regular research evaluations and reviews.
 - It is a good approach that can inspire many other universities.
 - Also interesting with a focus on the research environment, highlighting the conditions for quality research (and not so much on excellence and output). This is also better from a gender perspective.
 - Good with the focus on equal opportunities for all, also for international faculty.
 - Important to work with renewal also in areas where UU is already strong.
 - Evaluate and follow-up the impacts of the research evaluation (after about

three to seven years) and to see if it has led to any real differences.

- Monitoring:
 - Development is driven by academics doing well. The challenge is to measure performance and outputs. The way people are assessed is critical. It is about how to set the marker. In the UK performance management systems have become increasingly important, not least driven by REF.
 - Individual monitoring of research should use transparent and fair metrics if UU wants to improve. This should be lifted from the departments to the central level.
 - Important to have numbers, but UU should also look beyond metrics, e.g. for research originality.
 - Do not focus on individual performance management, review departments instead – individuals contribute to the department.

- Recruitment and career:
 - Make the stars visible. In the Nordic countries we do not have a culture of rewarding excellence. Encourage good efforts (best paper awards, medals etc.).
 - Create a proper tenure-track within the Swedish system starting with young researchers and with clear “up or out” options. When investing in young researchers, make clear that teaching is an integrated part of the job description and that the professor’s title stems from a teaching position.
 - Identify persons and help them. Support those who can become excellent.
 - Maybe not so good to have two career paths – one for research and one for teachers. Teaching is becoming more and more recognised.
 - Negotiate with the research groups so they commit to take a PhD student instead of a postdoc.
 - Not all PhDs can stay within academia. Tell PhDs if they have a future within academia or not and show them alternatives. Important to also guide them in alternatives outside academia.
 - Look into career paths and career development for people employed as researchers and postdocs. A pool of researchers is a problem, but also an asset.

- Research and teaching:
 - Develop a strong connection between research and teaching. Research and teaching goes hand in hand.
 - Make clear for students that they are taught by top-notch researchers (especially when attracting international students).
 - Also start to talk about teaching-based research.
 - Tell young researchers what UU expects from them, which also involves teaching.
 - Try to get research as much as you can in to the teaching positions as well.
 - Do not emphasise difference by talking about researchers and teachers separately, call everybody “faculty”.
 - Give education the same priority as research.
 - Little in the material on the educational revolution (digitalization, e-learning, etc.).

- Strong disciplines vs inter-disciplinarity:
 - UU has strong disciplines, which is a good foundation for inter-disciplinary research.
 - Make inter-disciplinary activities more visible.
 - UU should have a structure within the university for inter-disciplinarity.

- Inter-disciplinary initiatives can be more centrally steered to prevent fragmentarisation.
- Internationalisation
 - The university, faculties and departments should be explicit in where they want to go with internationalisation.
 - Have strong agreements that are supported by administrative and academic staff. Faculty should be able to advise others where to go.
 - If many, look over the institutional agreements UU has with other universities outside Sweden (are they old or in need of renewal or strategic alignment).
 - Identify three or four strategic partners, and develop these partnerships. Pick some at your own level and build strong relationships.
- PhD students:
 - Decreasing number of PhD students is a red flag. Critical mass is important. UU has to make clear that the PhD students also have access to a good career outside the university (i.e. should be equally rewarding).
 - Where there are few PhD students, seek cooperation within the Nordic countries and do things together.
 - Learn from alumni studies. Can learn much about alternative careers for PhDs.

Participants

International Advisory Board Members

Professor Edward Byrne, King's College London, UK (28 May)

Professor Kjersti Fløttum, University of Bergen, Norway (28 May)

Professor Meric Gertler, University of Toronto, Canada

Professor Helle Prætorius Øhrwald, Aarhus University, Denmark

Professor Tuula Teeri, Royal Swedish Academy of Engineering Sciences (IVA), Sweden

Uppsala University

Vice-Chancellor Professor Eva Åkesson

Deputy Vice-Chancellor Professor Anders Malmberg

Acting University Director Per Abrahamsson

Deputy University Director Kay Svensson

Vice-Rector Professor Johan Tysk (29 May)

Vice-Rector Professor Stellan Sandler (28 May)

Deputy Vice-Rector Professor Mats Larhed

Vice-Rector Professor Torsten Svensson

Student representative Micaela Janatuinen

Dr Camilla Maandi

Dr Anders Waxell

Dr Tom Petersson (28 May)

Bilaga 2

Self Evaluation Template – Final follow-up of Q&R17: measures at University level

The main focus of this report is actions taken at the University level in response to the 40 recommendations following the research evaluation Quality and Renewal 2017 (Q&R17). The recommendations were identified by the Q&R17 project team by weighing together the departments' self-evaluations, results from the research environment survey, discussions during the panel visits, and the panel reports.

The Vice-Chancellor's decision on follow-up of Q&R17 (UFV 2018/1546) states that a follow-up at university level should be done twice, once in 2019 and a final follow-up in 2022. A follow-up at university level was made in the beginning of 2019, and then discussed in the Vice-Chancellors meeting with the International Advisory Board in May 2019. This final follow-up, as presented below, builds on the first one, which makes it possible to get a general picture of developmental work as a result of Q&R17.

Follow-up on actions taken by the disciplinary domains – and their faculties and departments – has also been carried out as a peer review exercise (with exception for the Scientific Domain of Medicine and Pharmacy). The aim of this exercise was for the experts to provide feedback on actions taken as a result of the Q&R17-recommendations. In some cases, the experts also were members of the expert group during the research evaluation in 2017. You find these feedback reports as an appendix.

The follow-up at the university level shows that there has been university-wide activity in relation to nearly all recommendations. In some areas, actions have been concrete and concerted, while there is a longer way to go in other areas.

AREA	RECOMMENDATION	ACTIONS TAKEN
1. Quality culture and quality assurance	<p>(1) Attend to the quality culture in the research environments by nurturing collegiality, academic freedom, a good social and creative climate, critical self-reflection, and other elements of a good research culture.</p>	<p><i>Uppsala University's mission, goals and strategies</i> (revised post Q&R17) stress the importance of vigorous and inclusive research environments, and the important role of the academic leadership in creating preconditions that supports a good quality culture.</p> <p>The <i>research environment questionnaire</i>, that was an integral part of Q&R17 exercise, was analyzed in depth to identify factors that are associated with good conditions for conducting high quality research at UU. The results was used in developing the University's current mission, goals and strategies.</p> <p>The Vice-Chancellor decided that the <i>follow-up of the Q&R17</i> results were to be supported by the use of external peers/critical friends, to stimulate continued self-reflection and dialogue at all levels of the University, and to keep momentum in the work prompted by the results of the evaluation. All disciplinary domains/faculties (except Medicine and Pharmacy), have conducted and reported such follow-ups to the Vice Chancellor. They have been discussed in the annual quality dialogues between the Vice Chancellor and the Vice Rectors, which are then summarized and presented to University Board by Vice Chancellor.</p> <p>The University continuously tries to safeguard the preconditions for strong research environments by protecting university autonomy, and academic freedom, at the national level. In 2018-19, the University gave considerable input to the Commission of Inquiry on Governance and Resources in Universities (STRUT:en) with autonomy and academic freedom as the guiding principle. Since then the University has continued to argue the importance of academic autonomy in our dialogues with the government.</p> <p>Since Q&R17 systematic and enhancement oriented <i>organisational and social work environment reviews</i> have been introduced throughout the University. Further, a <i>Human Resources Policy</i> is underway, as decided by the Vice Chancellor. The aim of the policy is to clarify the University's shared values, but also to clarify, and put into concrete terms, the responsibilities of employees and managers at Uppsala University.</p> <p>In the upcoming R&Q24, the disciplinary domains/faculties will be in charge of conducting reviews of their own research environments.</p>
	<p>(2) Develop the seminar culture and improve seminar attendance where needed.</p>	<p>There have been no university-wide initiatives related to the improvement of research seminars at disciplinary domains/faculties. However, open, university wide <i>Vice Chancellors seminars</i> have been arranged on topics such as research ethics, the government's research bill, and academic freedom.</p>

(3) Make research ethics – and good research practice in a broader sense – an integral part of the ongoing conversation in research seminars and the like, if this is not already the case.

The Vice-Chancellor has appointed the University's first *Advisor to the Vice-Chancellor on Good Research Practice*. As a result, there is now a [website](#) where academic leaders, researchers, and others can find information and tools to support them in their endeavour for good research practice. Open seminars have also been offered and posted on the web.

At present, the University is following up on the extent to which PhD students are given instructions on research ethics and research integrity. Similar instruction to new researchers (postdocs, researchers, and faculty members from abroad) is also being considered. Courses and lectures on research ethics are now compiled on the web ([Courses on research ethics - Uppsala University \(uu.se\)](#)). This includes an initiative on online courses. Additionally, support persons for research ethics has been appointed. A new document on researchers' responsibility for research taking place abroad and ethical dumping is upcoming.

Good research practice has also been strengthened in the university's central provision of academic leadership training.

The university's newly established research center HERO (Higher Education and Research as Object of Study), has also offered an open seminar series titled *Research ethics conversations*. Research ethics has also been a theme of the *Vice Chancellors seminar* series.

(4) Introduce systems for regular (annual) monitoring of the research performance of individuals and groups at department level, where such systems do not already exist.

The Planning Division's Business Intelligence team has expanded by the recruitment of a highly qualified bibliometrician, and an officer specialized in rankings. So far, the focus has been on developing the analytical capacity at the University level.

The University's Business Intelligence Software (GLIS) is also being updated, which will allow for longitudinal analyses and defining units of analysis in a more flexible manner. Some parts of GLIS is open to all members of staff, while other parts require authorization.

Also, a bibliometric report is now produced annually, where the results will be broken down by domains, faculties and departments. Upon request the bibliometrician can carry out additional analysis to support individual departments and faculties.

There have been no new, university-wide initiatives aiming at closer monitoring individual researchers' research performance.

In place pre Q&R17: Research performance is reported annually at the department level, as a basis for the allocation of a small proportion of the funding. This procedure was established long before Q&R17. [The procedure for annual work performance review of academic staff](#) (as of

2014), includes research performance, but it not known to what extent it is systematically applied in practice. There are no reporting requirements with regard to grading, or feedback.

(5) Examine whether the culture in the research environment favours some researchers over others on irrelevant grounds (e.g. sex, transgender identity or expression, ethnicity, religion or other belief, disability, sexual orientation or age), and if so, take necessary measures to ensure equal opportunities. Much of this should be done by implementing existing strategies, policies and plans for equal opportunities more thoroughly.

Post Q&R17, there has been several initiatives that aims at supporting equality and equal opportunities at the University. The following ones are of specific relevance to research environments:

Implementation of active measures to prevent discrimination on all grounds covered by the Discrimination Act.

The gender mainstreaming plan (GMP), focusing on sustained gender equality and the improvement of ordinary processes.

The University has received the European Commission acknowledgement HR Excellence in Research.

UU is implementing the European Charter for Researchers and the Code of Conduct for the Recruitment of Researchers. The Charter & Code contain recommendations and good practice guidelines for the employment and recruitment of researchers at all stages of their careers, and cover all research areas in the public and private sectors. One of the actions are to implement the activities proposed in the GMP, and a series of workshops support heads of the departments, local HR support and equal opportunities officers.

Analyses of gender differences, differences between those who have their undergraduate degree in or outside of Sweden, and of open answers in the Q&R17 research environment survey has informed the planning of equal opportunities activities at the University level, and in the different faculties and departments.

The university's three disciplinary domains have produced diversity reports that describe how students are distributed on different positions and study programmes, respectively, based on birth background and gender. These reports have been disseminated with the aim of promoting equal conditions in recruitment of students and staff and in competence development and promotion.

Uppsala University has also revised university-specific gender equality indicators that measure the distribution of legal gender within different areas, for example with regard to management, employment categories, amount of research and sick leave. The indicators are web-based and are primarily used as an internal self-assessment tool. They provide an overview of gender equality - and the development over time - at different levels and in different units. The indicators are also an important starting point for further qualitative gender equality analyses.

During 2022, a major focus has been on information and training on active measures to prevent discrimination, harassment, sexual harassment and/or reprisals. The university's guidelines for handling harassment have been updated.

Support material has been developed to support integration of equal conditions into the systematic work on working environment. Work on equal conditions has been integrated into the annual operational planning.

Uppsala University's advisory board for equal opportunities organizes yearly equal opportunities half days in English and Swedish.

In order to increase equal opportunities irrespective of language background, the Vice-Chancellor has allocated central funding to support the expansion of courses in Swedish for academics, and professional English for university staff.

The university's systematic work on working environment has been developed, focusing on organizational and social environment. The equal opportunity perspective is integrated. An in-depth survey to investigate the incidence of harassment and sexual harassment is being developed. A new policy for working environment and equal opportunities was adopted on 1 July 2022.

Extensive development work around the university's systematic work environment work is ongoing, with a focus on the organizational and social work environment. The work should result in developed support for the business. The equal opportunity perspective is integrated into the work. For example, investigation of the occurrence of discrimination and harassment is included in the organizational and social work environment reviews. An in-depth survey to investigate the incidence of harassment and sexual harassment is being developed. A new policy for working environment and equal conditions entered into force on 1 July. The policy emphasizes that all employees and students must be able to work and study on equal terms.

Since 2018 the University has a reference group for Gender Mainstreaming serving as a forum for strategic discussions and tasked with providing a university-wide as well as local perspectives to the gender mainstreaming work, contribute to the exchange of experience and knowledge, and implementing gender mainstreaming at local level. The Reference Group manages the call for funds for gender mainstreaming initiatives, prepares the applications and submits proposals to the Vice-chancellor on the decisions of distribution.

In place pre-Q&R17: Uppsala University's [Advisory Board for Equal Opportunities](#), whose main task is to promote equal opportunities, in accordance with the current governance documents. The Board advises the Vice-Chancellor on University-wide strategic equal opportunities work. The Board is currently chaired by the Adviser to the Vice-Chancellor on Equal Opportunities, prof. Åsa Cajander. The Board manages the

call for funds for equal opportunities initiatives, prepares the applications and submits proposals to the Vice-chancellor on the decisions of distribution.

(6) Develop, where needed, publication strategies at department level to scale up ambitions on where to publish.

The update of the University's Business Intelligence Software GLIS, makes monitoring of publication behaviour easier, as does the new annual bibliometric report. There have been no university-wide initiatives beyond that.

(7) Develop the University's bibliometric data and tools so that they are as relevant as possible in research monitoring across the University, despite variations in publication strategy and citation styles between different research fields.

There is now a yearly report on bibliometrics that can be used background material for qualitative assessments at different levels.

2. Leadership and strategic renewal

(8) Create better fora for continuous discussion on strategic matters at all levels of the University, set goals and identify means of evaluating success. This includes strategies on new research themes, recruitment, career support, research infrastructure, publication strategies, internationalisation, external collaboration and outreach, multi-disciplinary research, research-teaching linkages etc.

Most mentioned areas have been incorporated in Uppsala University's overall strategic planning and follow-up processes, and are highlighted in the (post-Q&R17) mission statement of the university. The development of the Mission statement itself spurred widespread strategic discussions in these and other areas across the University.

The Vice Chancellor has established a university wide advisory board for research with academic representatives from the disciplinary domains (Vice Rectors and Deans), students and administrative staff (Chief Research Support Officer and Administrative Director at one of the Faculty Offices). There are also advisory boards for research ethics, collaboration, internationalization and equal opportunities, as well as a board for research infrastructure.

Two new support structures have been established within the University Administration post-Q&R17:

The Unit for Research Support, and,
The Unit for Career and Leadership in Academia.

There are some examples of strategic internal priority processes for the application of major grants. For example the application for [Vinnova's Competence Centre 2020](#) including the consultation of an external peer reviewer pre-submission, and applications for competence centre to the Swedish Energy Agency.

The Unit for Career and Leadership in Academia at the Division for Quality Enhancement, aims at supporting the career of academic staff. The Unit hosts a Career Centre for Academic staff, and offers career

support and leadership courses for academic leaders. Also, HR's leadership training offers for heads of departments and administrative managers, has been revised.

(9) Find ways to strengthen the tools available to department leaderships (and research leaders) for driving research renewal.

The HR Division's revised leadership training, offered to heads of departments and administrative managers, focuses on interpersonal leadership skills as well as strategic leadership. The HR Division also offers heads of departments consultation and support in development of management teams, department boards and department organization.

The HR division has started a mentoring program based on a project to develop the role of the head of departments. The program started in 2022 and runs for one academic year. The program will be evaluated in 2023. Another proposal from the has resulted in the development of a university-wide employee policy (project ongoing). A dialog forum for heads of department with a focus on HR issues has also been started as a result of the project. The purpose of the forum is an arena for identifying needs, discussing current issues and ideas in the HR area, proposing changes, communicating expectations, etc.

The HR department has also made organizational adjustments in 2021 that bring together expertise and resources to strengthen HR support for the disciplinary domains.

Academic leadership training offers have expanded by courses for research leaders on different levels, and for postdocs, group leaders and top-level research leaders. These leadership programmes include aspects of interpersonal leadership skills, project management, teaming skills, creativity and change management. Resilience and strategies for research renewal is also emphasised.

(10) Strike a balance between bottom-up initiatives (which should indeed be encouraged) and more concerted top-down action (which sometimes needs to be strengthened).

Examples of new concerted initiatives include the establishment of the Advisory Board for Research, Research Infrastructure Board, the Unit for Research Support, and the Career Centre (see above).

(11) Make sure resource allocation at different levels within the University releases sufficient resources for the growth of new initiatives, e.g. by dismantling older and less successful initiatives.

The last few years, resource allocation from the University level to domains/faculties has increasingly been based on a model where domains/faculties prioritise initiatives/programmes (both in research and teaching), which are then subjected to further prioritisation at the university level.

In place pre-QoF17: The boards of the domains/faculties have different models for allocation of funding, a small part based on performance indicators. By tradition, the proportion of strategic allocation of funding

has been limited, both at the university level and at the domain/faculty level.

(12) Consider reinforcing steering by incentives (e.g. for publishing, external collaboration and outreach, internationalisation, etc.).

Criteria for recruitment and promotion have been reviewed as part of the recent revision of the university's appointment regulations. This includes the revision of specified criteria at the faculty level.

Collaboration and outreach are incentivised by the so called VFS funding. The vice-chancellor allocates 2,5 mkr/year. Each year there are about 30 applications. Uppsala University also contributes to the work on incentivizing skills in collaboration with the surrounding society (MERSAM).

In place pre-Q&R17: A small proportion of the allocation of funding to departments is based on research indicators. This procedure was, however, established long before Q&R17.

The procedure for annual work performance review of academic staff (as of 2014), includes research performance, but it is not known to what extent it is systematically applied in practice, and whether it really works as an incentive.

In the optional salary dialogue, performance is discussed based on the university's established assessment criteria, of which research performance is one.

3. Talent attraction and retention

(13) Find ways, within the existing regulatory framework, to develop something that de facto functions as a tenure track system, including the option of denial of tenure and exit strategies.

The career structure at Uppsala University was reviewed within a project on the University's long-term competence provision).

University-wide funds have been set aside to stimulate employment of associate senior lecturers. This is also reinforced by the fact that there is a target of 3% in the regulation letter for the university.

In place pre-Q&R17:

The 'biträdande universitetslektor' position (abbr. BUL; eng. associate senior lecturer), is a relatively new position similar to that of a tenure track assistant professor in the US. After 4-6 years the holder of a BUL is evaluated for a senior lectureship. The major difference from a 'true' tenure track model, is that the competitive stage is at the recruitment of BULs. Once you have a BUL position you belong to a small and select group that most likely will pass the promotional criteria after the specified number of years. However, exit strategies are developed and currently employed for the first evaluations for promotions at some faculties.

(14) Sort out the nomenclature for academic positions, so that it harmonises as closely as possible with international standards.

Mapping of internationally used nomenclature, and the official translation by the Swedish Council for Higher Education, has been carried out to support decision on this. One challenge is that there is no “one” nomenclature, not even within the Anglo-Saxon linguistic area, and certainly not within the University.

(15) Take action to speed up recruitment processes.

The introduction of an updated version of the electronic recruitment system (Varbi) meant some efficiency improvements and clarifications, which cut the administrative part of the recruitment process somewhat. However, this is a marginal time eater compared to the external expert review. Charter and Code is a tool to secure the recruiting process of international staff, which has been introduced post-Q&R17.

Different types of measures have been implemented at different faculties, for example using bonuses to speed up peer review in recruitment and promotion.

With the development work within the framework of the Charter & Code, continuous improvement needs are identified in the area of recruitment (today there are no measures linked to speeding up the recruitment process included in the action plan, but it may come in future action plans).

(16) Consider whether departments should become more involved in recruitment processes, and how such involvement should best be organised.

No initiatives at the university level. Recruitment of academic staff and the development of processes in this area, are mainly managed by the faculties.

(17) Formulate recruitment strategies at department level, including succession planning.

The introduction of competence provision plans is one way of supporting this. The provision of leadership support and training has been refreshed to better meet the increasing demand on managers and leaders to be strategic in their leadership (see above).

Work on issues on competence supply is part of the manager and head of department programs organized by the HR department. Digital and in-depth training is also offered to HR employees and department heads/managers. Development work regarding the competence supply process is ongoing following recommendations from a review of the university's internal audit.

In place pre Q&R17: Recruitment committees at the level of the disciplinary domains/faculties and competence provision plans in some domains/faculties.

(18) Develop career support systems at all levels, including mentoring.

A university-wide Career Centre for Academic staff has been established in response to Q&R17. The Centre is hosted by the Unit for Career and Leadership in Academia at the Division of Quality Enhancement. There is also a dedicated webpage that gathers all career support offers for academic staff. The development of the career support services (including the website) is informed by [Euraxess](#) and other national and international guidelines and experiences, as well as by academic staff and leaders at Uppsala University, including Junior Faculty. The Career centre is also aiming to meet the standards of [Charter and Code](#). The Centre offers [one-to-one career coaching](#) for researchers, teachers, and academic leaders, as well as coaching of entire research groups. The Unit has also developed new course offerings for PhD students, postdoctoral staff and academic leaders.

The HR Division's mandatory leadership training for line-managers, such as heads of departments and administrative managers, is also part of the University's career support offerings. This training provides knowledge on employer responsibilities according to law, as well as leadership strategies.

Neither the HR Division, nor the Unit for Career and Leadership in academia, arrange peer mentoring opportunities. HR offers managers, including heads of departments, peer group coaching as a means of collegial support and learning. The unit for Career and Leadership in Academia offers peer group coaching to PI/research leaders and support to faculties that want to introduce mentorship programmes. The support includes methods for structuring a programme, and training on how to be a mentor or mentee.

The HR department has started a mentoring program based on suggestions from the prefect role project. The program started in 2022 and runs for one academic year. The program will be evaluated in 2023.

In place pre-Q&R17:

The HR department has offered coaching services and leadership training long before Q&R17, but there has not been a manifest Career Centre, and no specific offer for the postdoctoral community. Also, leadership training focusing on academic leaders, e.g. research group leaders, has been less developed.

Researchers have also organised themselves and worked towards better conditions for researchers without permanent positions, incl. postdocs:

- [Junior Faculty](#) promoting the career of junior researchers at Uppsala University by different means.
- [UUPA](#) (Uppsala University Postdoc Association) striving for the best possible working conditions for postdocs.

Some faculties and departments offer career support, including mentorship programmes, sometimes in collaboration with Junior Faculty.

(19) Consider the career options for key personnel employed as researchers (forskare).

The career options for researchers was a prioritised part of the comprehensive review of UU's career structure. This group of academic staff was characterised in detail. The analysis was used to underpin decision making.

In the university's operational plans, the disciplinary domains are asked to review research positions. Development work is underway to review and introduce titles corresponding to staff scientist where applicable.

(20) Continue to seek ways to improve the gender balance where needed, by attending to equal opportunities in both recruitment and retention.

Recruitment groups from the disciplinary domains have gone through training on "unbiased recruitment". A nano-training course for unbiased recruitment is being developed.

For further information about the University's work on equal opportunities, see #5 above.

(21) Find ways to shorten the clinical research career.

Since Q&R17 the University has established a new working group together with Region Uppsala (the public health care provider in the county of Uppsala), and Akademiska sjukhuset (Uppsala University Hospital). The working group has produced an action plan based on shared visions and aims. Uppsala university and Region Uppsala have also discussed common problems and solutions in connection with a number of new meetings between senior officials and scientific leaders.

(22) Create larger PhD milieus where needed, e.g. by creating research schools.

Uppsala University addresses the challenge of small academic environments by collaborating with other departments at Uppsala university and beyond. The Enlight doctoral network is an example of a collaboration that has been established since Q&R17 took place. The network offers international opportunities including courses, workshops and summer schools for young researchers. Enlight is an alliance of nine universities that is part of the European Universities Initiative.

In order to strengthen the PhD environment at Campus Gotland, a cross- and multidisciplinary research school, focusing on sustainability, has been established.

(23) Encourage PhD students to spend a semester abroad during their programme.

In order to encourage PhD students to spend time abroad during their studies, the division for internationalization has launched a newsletter that shows on international opportunities for UU staff and students.

In addition, a [website](#) has been established with information on opportunities abroad for staff, teachers and PhD-students. In order to enable this, the division for internationalization has strategically recruited staff with post-doctoral experience.

In place pre Q&R17: This has been part of systematic collaboration with other universities, nationally and internationally, for long, and sometimes as researcher-dependent, occasional agreements linked to specific individuals.

4. Internationalisation

(24) Formulate strategies for further internationalisation at all levels, including the department level.

The University's (post Q&R17) mission, goals and strategies underscore the need for a strategic and purposeful approach to internationalisation at all levels of the University, including the importance of internationalisation 'at home', both in research and education.

The university form an EUN-alliance together with eight other European universities, Enlight. The alliance includes a set of activities to develop a significant shift in the way to collaborate.

Furthermore, the University has identified some geographical priorities (South Africa, Japan, Chile, Italy and US), where it has implemented a model of joint research workshops together with other Swedish universities. The workshops emphasize different themes in collaboration with local researchers from the respective region.

In place pre Q&R17: The University's Programme for Internationalisation was issued in 2015, and the last action plan expired with the end of 2018. Now the goal for internationalisation are integrated in the university's overall goal and strategy document. The Advisory Board for Internationalisation advises the Vice-Chancellor, and is the deliberating body for University-wide international issues. Dr Anders Backlund, Adviser to the Vice-Chancellor on Internationalisation, chairs the Board.

(25) Move the University towards a situation where multilingual communication contributes to integrating staff and students in its activities.

A language policy for Uppsala University was established in the beginning of 2019: [Language policy for Uppsala University – guidance and advice on language choice and use](#). The policy states that the University should stimulate multilingualism in research, teaching and administration.

Although most new and important decisions/guidelines etc. are routinely translated to English, some old documents have been in Swedish only. In 2019, a special project was carried out to ensure that all important university-wide steering documents are available in both Swedish and English. It has made it easier for employees and students with an international background to participate in, for example, decision-making bodies at departments/equivalent.

The Vice-Chancellor has also allocated central funding to support the expansion of courses in Swedish for academics, and professional English for university staff.

In place pre Q&R17: [International Faculty and Staff Services](#) at the HR Division, as well as language courses in [Swedish](#) and [English](#).

(26) Develop a strategy to integrate international staff fully in the running of the University, not least in leadership positions, and increase teaching opportunities for international doctoral students, postdocs and faculty.

The University's (post Q&R17) mission, goals and strategies underscore the need to facilitate non-Swedish-speaking academics possibilities to teach, and take on leadership responsibilities and commissions of trust. The Language policy, and the translation of important documents, also contribute to the sense of belonging and possibilities to exert influence, irrespective of language background.

In place pre Q&R17: [International Faculty and Staff Services](#) at the HR Division. Language courses are available in [Swedish](#) and [English](#).

(27) Find measures to increase the (temporary) outward mobility of doctoral students, postdocs and faculty, and increase the strategic influx of visiting scholars.

The division for internationalization has launched a newsletter that presents international opportunities for UU staff and students.

In addition, a [website](#) has been established with information on opportunities abroad for staff, teachers and PhD-students. Enlight, the University's EUI-alliance, allows for greater exchange between staff and students across the nine universities.

In place pre Q&R17: The Vice-Chancellor's visiting professors' scheme, and exchanges within different university networks, e.g. Matariki Fellow (in total 2 mSEK/year is allocated for academic staff that wishes to spend time at another partner university within the Matariki network). Over the years, a number of both out-going and even more incoming PhDs and postdocs has been realised through Erasmus Mundus and more recently Erasmus + programmes in which Uppsala University is among the most successful in Sweden. The University has also set aside resources (ca. 5 m SEK/year) to stimulate a general increase in the number of incoming visiting professors.

(28) Consider using international advisory boards to obtain broader input in discussions on research, recruitment and internationalisation strategy.

The Vice-Chancellor established an International Advisory Board (IAB) at the University level, to provide a critical friend's perspective on university-wide strategy and approaches. The first meeting in 2019, focused on follow-up of the Q&R17 (as reflected in this report); the strategic implications of the EUN initiative; the University's impending mission, goals and strategies; and challenge-driven education and research.

(29) Undertake systematic international benchmarking at all levels as a way of strengthening research evaluation.

The University continuously benchmark within national and international networks. For example, the University is collaborating with eight

other European universities on research assessment within the Enlight RISE initiative, which provides ample benchmarking opportunities. A national example is the so called SLUG-collaboration where the Pro-Vice Chancellors of four of Sweden's major research universities (Stockholm, Lund, Uppsala and Göteborg) discuss different approaches to research evaluation. The follow-up of R&Q17 also included external peer review, often international.

In place pre Q&R17: Benchmarking in areas of importance to university strategy has been taking place between the Deputy Vice-Chancellors at UU and three Swedish sister universities, The SLUG Group (Lund University, Stockholm University and University of Gothenburg) for 10 years. Quality assurance and quality enhancement of research and education has been at the forefront. Benchmarking is also taking place with international networks, for example, Matariki, The Guild, Coimbra Group and the U4+. The international university network, The Guild, has a Special Interest Group (SIG) specialising on research quality. The SIG allows member universities to share experiences on, e.g., research evaluation, the use of research indicators, and recruitment criteria.

5. External collaboration and outreach

(30) Identify untapped possibilities to strengthen the potential for research renewal, and dissemination of research results, by external collaboration and outreach.

A thorough process has been arranged to select candidate project proposals, and subsequently support them to be competitive in national call for so called competence centers, organized for Vinnova. Collaboration with industry and other actors are integral to each proposal. Four proposals out of seven (diabetes, drug delivery, batteries, additive manufacturing) made it to interview. The outcome is *not yet available*.

New strategic partnerships has been established. Now there are in total five partnerships with the aim to broaden and deepen outreach in relation to research and teaching: Hitachi Energy, Uppsala municipality, Region Gotland, NCC and Volvo Cars. Further, AIM day has been developed as a tool to stimulate collaboration and outreach and is now used in a wider international setting, e.g. Enlight.

The University's so called [VFS-funding](#) scheme has been ramped up (there is now open calls twice a year), as has the application support in responding to Vinnova's calls for Competence Center programs.

(31) Continue efforts to find ways to incentivise external collaboration and outreach.

Criteria for recruitment and promotion was reviewed as part of the university-wide project on competence provision.

Uppsala university's employment regulation was revised 2021-04-22 (UFV 2019/1673). It now says that external collaboration should be given weight in recruitment and promotion (not can or might).

A new research evaluation (Q&R) is planned for 2024, which will include aspects of collaboration and outreach.

Also, UU participated in a joint project (MERSAM), together with 13 other universities, with the aim to formulate general principles for how collaboration/outreach skills can be included as aspects of scientific and pedagogical skills in recruitment and promotion evaluations.

UU also participated in a joint project (SAFIR) together with 6 other universities to further develop seed funding as an incentive for researchers to collaborate with non-academic organisations. VFC (Verification for collaboration) and pre-study grants are two forms of seed funding that were optimized in the project and that are now routinely being used at UU as a means of initiating collaborative projects. UU sets aside 2,5 MSEK/year for this funding.

(32) Develop dialogue and relations with the University Hospital generally (including the issue of office and lab space).

The University Medical Board Executive Committee is a joint body between Region Uppsala and the Disciplinary Domain of Medicine and Pharmacy, in terms of collaboration on the training of doctors, medical research and the development of healthcare. One task of the Executive Committee is to present to the University Medical Board an operational university healthcare plan and to compile an economic and business-oriented account of how the funds are used. As a consequence of Q&R17, there have in the Executive Committee been extensive discussions regarding premises, office areas and laboratory areas.

6. Research-teaching linkages

(33) Consider using research and teaching budgets in a more integrated way.

The budget cannot be integrated due to accounting requirements set by the government. The University is, however, free or even encouraged to integrate research and teaching operations.

(34) Consider the research-teaching balance when allocating resources to faculties and departments.

The balance between budget shares for research and education at the departments is monitored at the university level, and targeted interventions are made if there are major imbalances in either direction.

(35) Find ways of allowing all academic staff to do both research and teaching, although in varying proportions.

The solutions will differ depending the reason for the imbalance. There may be lack of teaching opportunities at the department or academic staff may not master the language of instruction. Staff may prefer doing research over teaching and “buy themselves out” from their teaching duties. Not doing research may, for example, be due to heavy teaching duties, leadership responsibilities, or lack of research funding.

Criteria for recruitment and promotion has been reviewed as part of the university-wide project on competence provision. Recognition of

teaching, in addition to research, makes more staff invest in both research and teaching. UUs new employment regulations has put further emphasis on pedagogical skills. Efforts are made on how to integrate international staff in teaching and leadership roles, besides research. There are also efforts to balance budget shares between teaching and research.

In place pre Q&R17: Ways of ensuring that all lecturers and professors are able to teach (in addition to doing research) include assessment of teaching skills in recruitment and promotion, and mandatory pedagogical training courses. Further, the development of subject didactics and educational sciences has contributed to a stronger link between research and teaching.

(36) Consider ways of connecting teaching and research in a more profound and effective way.

Uppsala University's mission, goals and strategies statement stresses the importance of keeping tight research-teaching linkages and suggests strategies for achieving that. Also, Uppsala University's revised [programme for Teaching and learning](#) emphasises the importance of research-teaching linkages more strongly. Resource allocation from the university level to domains/faculties have in recent years partly been made with the aim to even out, albeit marginally, the differences between faculties in research/education ratio.

7. Organisation and infrastructure

(37) Intensify work to make use of the broad University by stimulating and removing barriers to multi-disciplinarity and cross-cutting initiatives.

This has become a clear priority in recent years and has been even more emphasized with the new university leadership.

There are boundary spanning initiatives in areas like antibiotics resistance, medtech, research on racism, and sustainability. Another example is the cross-domain development of digital humanities. Further initiatives are now taken to identify and overcome obstacles for multi-disciplinary research and teaching, in part based on a study of academic staffs' experiences of running cross-disciplinary courses.

At Campus Gotland, both new study programmes and new research initiatives have been established, where the University has made use of the interdisciplinary collaborations that this environment allows for. With a focus on sustainability challenges, several new master's programmes are offered, and a thematic multidisciplinary graduate school is established. Focus areas for larger multidisciplinary research projects have been identified, in order to profile the research environment at Campus Gotland.

(38) Attend to the risk that Campus Gotland becomes a miniature replica of Uppsala, and use its unique potential for multi-disciplinarity, improve the communication infrastructure between Uppsala and Gotland.

This point has been brought into the mission, goals and strategies document. There has also been a cross-disciplinary sustainability initiative building on Campus Gotland's strengths.

A study has been made to identify ways to further develop Campus Gotland in relation to Uppsala University's mission, goals and strategies.

(39) Continue to strengthen concerted efforts in prioritisation and funding of infrastructure and instruments, as well as the technical support structure.

An internal process for identifying needs of national research infrastructures is implemented as a result of the founding of the Division for Research Support. Also, a Research Infrastructure Board has been established, replacing the Advisory Board on Infrastructure.

In place before Q&R17: An Advisor to the Vice-Chancellor on Infrastructure was introduced in 2015 (now Professor Kristina Edström), and there is also an Advisory Board with academic representatives from the three scientific domains, and student representatives, led by the Advisor. The fast expansion and complexity of the area, the high costs and many external funders involved, and the University's devolved decision structure makes this a challenging area.

Research support was provided pre-Q&R17, but it was poorly coordinated, and not meeting the increasing demands on university-wide action.

(40) Investigate what lies behind the researchers' comparatively low level of satisfaction with some infrastructure and administrative support, and make joint efforts between domains/faculties and the administration to improve support that is vital for high research quality.

Research leaders are increasingly facing demands beyond mere scientific challenges, e.g. regarding funding, infrastructure, and data. Although support has been provided over the years, it has often been poorly coordinated, and/or not visible enough. Initiatives that require joint efforts, across faculties and domains are especially challenging.

The establishment of the Division for Research support was fuelled by the low level of satisfaction with research support. The division has now been incorporated into the Planning Division. An investigation regarding handling of research data and how to organize adequate support is planned.

The University's twenty dispersed different IT units have been streamlined into one department (UIT) and after two years of operations the reorganization has been evaluated externally and internally. Measures are now being taken to improve perceived deficiencies in the delivered IT-support as regards opening hours, physical presence, response time and service awareness.

Since Q&R17, the central administration is systematically audited. The review panels include department chairs and external experts.

Bilaga 3

Uppföljning av universitetsgemensamt åtgärdsarbete till följd av forskningsutvärderingen Kvalitet och förnyelse 2017

Utformning och genomförande

Innehållsförteckning

1	Bakgrund och syfte	3
2	Genomförandet av den externa granskningen	4
2.1	Ansvar och roller	4
2.2	Arbetsformer	4
3	Förutsättningar och avgränsningar	4
4	Kommunikation	4
5	Tidplan och leveranser	5
6	Finansiering och projektbudget	5
7	Överlämnande	5
8	Uppföljning	5
9	Bilagor	5

1 Bakgrund och syfte

År 2017 redovisades resultaten av den egeninitierade, universitetsövergripande forskningsutvärderingen *Kvalitet och Förnyelse 2017* (KoF17). Syftet med KoF17 var att stärka universitetet genom en bred analys av hur väl dess forskningsmiljöer fungerar, med särskild tonvikt på de förutsättningar och processer som bidrar till forskningskvalitet och förnyelse. Bedömarens utlåtanden redovisades i en rapport: *Quality and Renewal 2017. Research Environment Evaluation at Uppsala University*, tillsammans med KoF17-projektgruppens sammanfattande slutsatser och totalt 40 rekommendationer indelade i sju tematiska utvecklingsområden (bilaga 1).

Projektgruppens 40 rekommendationer var tänkta att fungera som en bruttolista och universitetets olika organisatoriska enheter och nivåer förväntades arbeta med de rekommendationer som var mest relevanta för dem. I realiteten blev listan viktigast på den universitetsgemensamma nivån. Vetenskapsområdena och institutionerna arbetade primärt utifrån de utvärderingsresultat som direkt berörde den egna institutionen/det egna vetenskapsområdet.

Enligt rektors beslut för uppföljning av *Kvalitet och förnyelse 2017* (UFV 2018/1546) skulle en systematisk uppföljning av KoF17 genomföras under de efterföljande åren, för att öka förutsättningarna för ett aktivt tillvaratagande av utvärderingsresultaten (bilaga 2). Det skulle dels ske genom ordinarie process för årlig verksamhetsplanering och uppföljning, dels genom extern kollegial granskning av åtgärdsarbetet under perioden 2019-2022.

Totalt har sju fakulteter genomfört en sådan extern kollegial granskning av sitt åtgärdsarbete efter KoF17, dvs. universitetens alla fakulteter, med undantag för dem inom vetenskapsområdet för medicin och farmaci. Uppföljningen har genomförts i vetenskapsområdenas egen regi och redovisats för rektor (bilaga 3). Åtgärdsarbetet till följd av KoF17 har även diskuterats vid rektors årliga kvalitetsdialog (bilaga 4) och ingått i rektors summeringar (bilaga 5).

Det universitetsgemensamma åtgärdsarbetet skulle enligt samma beslut följas upp vid två tillfällen, 2019 och 2022. År 2019 skedde utvärderingen genom dåvarande rektors International Advisory Board (IAB). IAB fick en sammanställning av de 40 rekommendationerna och en kort redogörelse för vilka åtgärder som genomförts, initierats eller planerats i förhållande till dem. Återkopplingen från IAB skedde i dialogform och dokumenterades översiktligt (se bilaga 6).

Det är nu sex år sedan KoF17 genomfördes och det är dags för den andra och avslutande uppföljningen av det universitetsgemensamma åtgärdsarbetet, dvs. den uppföljning som egentligen var planerad till 2022, men som blev försenad till följd av pandemin.

KoF17 främjade reflektion, förde upp frågor till ytan och satte dem på pränt, vilket sannolikt bidrog till att katalysera olika utvecklingsprocesser. Samtidigt går det naturligtvis inte att dra slutsatsen att de åtgärder som vidtagits i relation till de 40 rekommendationerna är ett resultat av KoF17. Det gör det inte mindre intressant att se vad som har hänt, vad som inte har skett (kanske på goda grunder), vad som har hunnit bli överspelat och vad som återstår att göra i relation till rekommendationerna.

Samtidigt med denna avslutande uppföljning inleds det konkreta planeringsarbetet inför nästa KoF24 (UFV 2022/1003, bilaga 7). De iakttagelser som görs och de rekommendationer som ges i föreliggande uppföljning kommer att beaktas planeringsarbetet.

Syftet med föreliggande externa uppföljning är att få en extern, kritisk väns blick på de universitetsgemensamma åtgärder som har vidtagits i relation till KoF17:s 40 rekommendationer (se bilaga 8) och vad som eventuellt återstår att arbeta med.

Uppsala universitet tar därutöver gärna emot reflektioner kring själva KoF17-processen, inklusive uppföljningen, som grund för Uppsala universitets arbete med kommande utvärderingar och då närmast KoF24.

2 Genomförandet av den externa granskningen

2.1 Ansvar och roller

Professor Sven Stafström ges i uppdrag att vara Uppsala universitets kritiska vän på rektors uppdrag. (För enkelhetens skull används benämningen bedömare istället för kritisk vän i det följande.)

Avdelningschef Åsa Kettis och enhetschef Camilla Maandi utgör sekretariat och expertstöd.

2.2 Arbetsformer

Den externa uppföljningen inleds med ett introducerande möte mellan bedömaren, rektor, prorektor och sekretariatet, för att klargöra uppdraget. Bedömaren förses därefter med de underlag som åberopas ovan.

Bedömaren kan när som helst under processen ställa frågor till och begära ytterligare underlag från sekretariatet. Rektor och prorektor är också tillgängliga för eventuella frågor.

Tidpunkten för ett kortare platsbesök identifieras i dialog mellan bedömaren och sekretariatet. Inför platsbesöket lämnar sekretariatet ett förslag på relevanta personer att intervjua. Bedömaren kan justera förslaget beroende på vilka frågor han vill utforska närmare. Platsbesöket sker fysiskt och/eller digitalt, beroende på vad bedömaren föredrar.

Bedömaren sammanställer en kortfattad rapport med sina huvudsakliga iakttagelser, slutsatser och rekommendationer i relation till utvärderingens syfte.

3 Förutsättningar och avgränsningar

Denna uppföljning *omfattar endast det universitetsgemensamma åtgärdsarbetet*, eftersom vetenskapsområdena (med ett undantag) har genomfört egna externa verksamhetsområdes-/fakultetsuppföljningar. Den fråga som står i fokus är vilka universitetsgemensamma åtgärder som har, eller inte har vidtagits, i relation till de 40 rekommendationerna, och varför.

Redovisningen av vetenskapsområdenas externa uppföljningar ingår dock i bedömarens underlag, som referensmaterial (bilaga 3).

4 Kommunikation

Rektors ledningsråd informeras innan uppföljningen inleds, inför platsbesöket/intervjuerna och tar del av resultaten när uppföljningen är klar.

Det görs allmänt känt att en uppföljning pågår och när den väl är klar sprids resultaten av uppföljningen brett inom universitetet.

5 Tidplan och leveranser

2023

Mars	Uppstart med bedömaren, rektor, prorektor, universitetsdirektör och sekretariat Bedömaren erhåller underlag
Mars-april	Bedömaren tar del av underlaget, begär ev. ytterligare underlag och förbereder frågor till platsbesök/intervjuer
Maj-juni	Platsbesök/intervjuer genomförs
Augusti	Bedömaren redovisar sina resultat i form av en rapport och vid ett möte med rektors ledningsgrupp

6 Finansiering och projektbudget

Ersättning utgår till bedömaren. Ersättningsnivån fastställs av rektor.

Sekretariatets insatser sker inom ramen för ordinarie uppdrag.

7 Överlämnande

Bedömaren överlämnar rapporten till rektor genom sekretariatet senast 2023-08-31.

8 Uppföljning

Rektor beslutar om hur rapporten ska behandlas. Uppföljning sker i samband med rektors kvalitetsdialog och till konsistoriet i samband med rektors summering av utvärderingsåret.

9 Bilagor

1. [Quality and Renewal 2017. Research Environment Evaluation at Uppsala University.](#)
2. [Beslut för uppföljning av Kvalitet och förnyelse 2017](#) (UFV 2018/1546)
3. Redovisning av vetenskapsområdenas externa uppföljning av KoF17 (3.1-3.7)
4. Minnesanteckningar från kvalitetsdialoger (4.1-4.4)
5. Rektors summering (5.1-5.2)
6. Utdrag ur minnesanteckningar från IAB-möte
7. [Direktiv KoF24](#)
8. Final follow-up of Q&R17: measures at University level