



UNIVERSITETSSTYRELSEN

Universitetsstyrelsens sammanträde

Datum: 2025-04-23
 Tid: Kl. 09:00-11:30
 Plats: Nääs Fabriker, Tollerød

Närvarande:

Av regeringen utsedda företrädare för allmänna intressen
 Hanna Stjärne
 Ann-Sofi Lodin
 Maja Fjaestad (digital medverkan)
 Johan Hyllner (digital medverkan)
 Lisbeth Schultze
 Björn Stensaker
 Göran von Sydow
 Nils Öberg

Rektor Malin Broberg

Företrädare för lärarna
 Marie Demker
 Claes Strannegård
 Åsa Wengelin

Företrädare för studenterna
 Karl Kilbo Edlund

Personalföreträdare (närvaro- och yttranderätt)
 Peter Brandt, OFR-S
 Maja Pelling, SACO-S
 Jonathan Vidman, SEKO

Universitetsdirektör (närvaro- och yttranderätt)
 Johan Johansson

Frånvarande:
 Carina Mallard
 Elina Falsafi Tonekaboni
 Lisa Nilsson Nadj

Ordförande: Hanna Stjärne

Protokollförare: Jan Lif

Övriga närvarande: Karin Hallgren (§ 8)
Annika Göök (§ 8)
Peter Tellberg (§§ 9-10)

Ärende	Beslut
§ 1 Fastställande av föredragningslistan	att fastställa föredragningslistan.
§ 2 Val av justeringsperson	att utse <i>Johan Hyllner</i> att jämte rektor och ordförande justera protokollet.
§ 3 Anmälan av protokoll från universitetsstyrelsens sammanträde 20 februari 2025 Protokollet från styrelsens sammanträde är justerat, utsänt till ledamöterna och publicerat på universitetets webbplats.	att lägga protokollet från universitetsstyrelsens sammanträde 20 februari 2025 till handlingarna.
§ 4 Information från universitetsledningen Universitetsledningen informerar om: • Akademin utmaningar med anledning av den politiska situationen i USA • Palestinamanifestationer vid lärosätet • Myndighetsdialog 2025 • Verksamhetsdialoger våren 2025 • Pågående rekrytering av säkerhetschef och avslutad rekrytering av chef för serviceenheten • Vidare arbete med anledning av forskningspropositionen • Campus totalförsvar • Pågående diskussioner gällande Kristineberg Center för marin forskning och innovation • Kronprinsessans professur inom biologisk mångfald	Antecknas.
§ 5 Information om viktigare rektorsbeslut Rektor informerar.	Antecknas.

§ 6 Information från revisionsutskottet Ledamot Ann-Sofi Lodin informerar. Diskussion.	Antecknas.
§ 7 Information från studenterna Ledamot Karl Kilbo Edlund informerar.	Antecknas.
§ 8 Fastställande av reviderad antagningsordning för utbildning på grundnivå och avancerad nivå (GU 2024/3608) Sektionschef Karin Hallgren och samordnare Annika Göök redovisar föreliggande förslag.	<i>att</i> fastställa Göteborgs universitets antagningsordning för utbildning på grundnivå och avancerad nivå enligt förslag, <i>att</i> antagningsordningen gäller från och med 2025-08-15 och tills vidare.
§ 9 Vårproposition samt vårändringsbudget Ekonomichef Peter Tellberg informerar. Diskussion. Presentationen biläggs protokollet.	Antecknas.
§ 10 Inför resursfördelning 2026 Ekonomichef Peter Tellberg och universitetsdirektör Johan Johansson informerar. Diskussion. Presentationerna biläggs protokollet.	Antecknas.
§ 11 Övriga frågor	Inga övriga frågor har anmälts. Ordföranden avslutar mötet.

Vid protokollet

Justeras

Jan Lif

Hanna Stjärne

Malin Broberg

Johan Hyllner

Vårbudget 2025

SAMMANSTÄLLNING MED FOKUS PÅ UNIVERSITET OCH HÖGSKOLOR – 15 APRIL 2025



Vårändringsbudget 2025

- Vårändringsbudgeten innehåller reformer motsvarande **11,5 miljarder kronor**.

Områden i fokus:

- Stötta ekonomin och skapa jobb.
- Stärka Sveriges säkerhet.

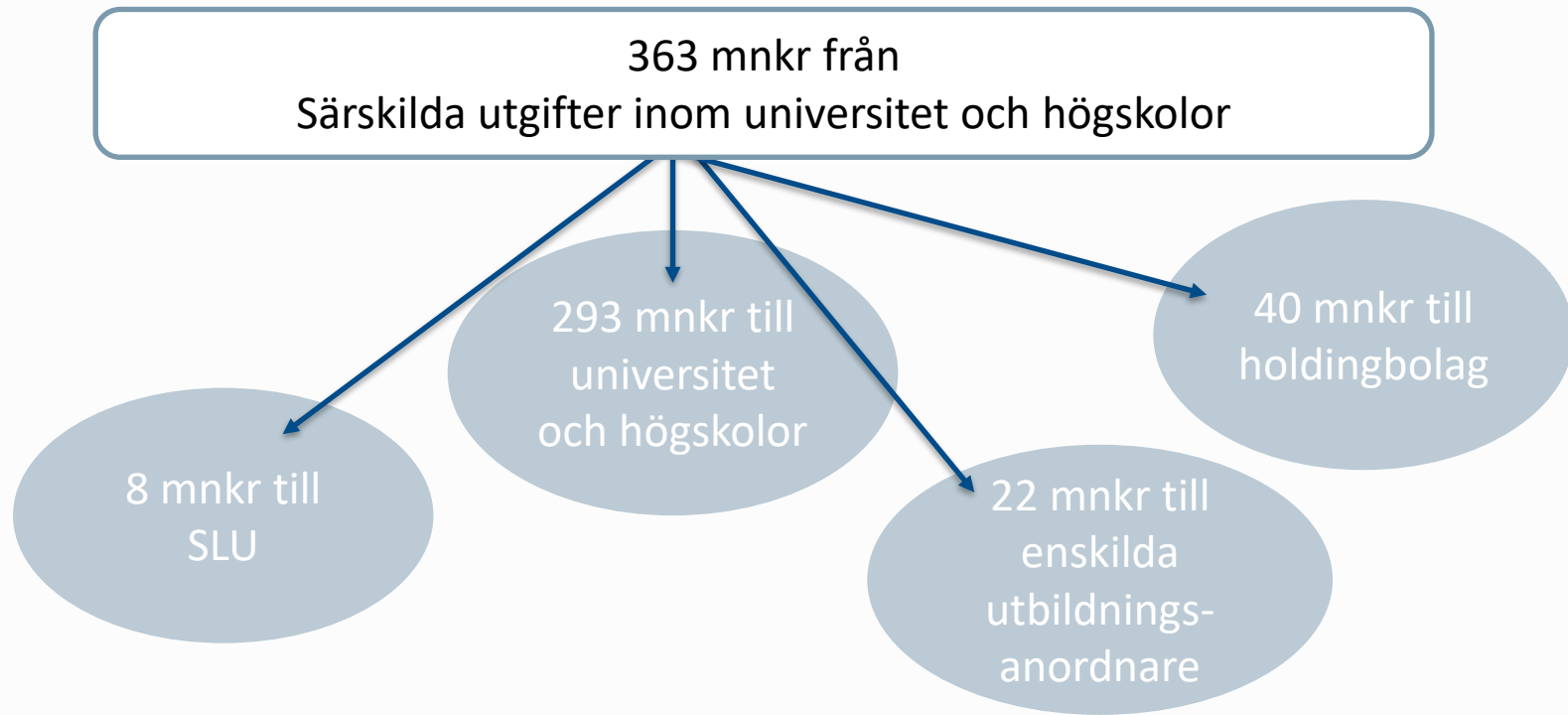
Forskningspropositionen – forskningsmedel till universitet och högskolor

Universitet och högskolor (mnkr)	2025	2026	2027	2028
Konkurrensutsatta forskningsanslag	125	327	439	544
Strategiska forskningsområden	0	0	200	400
Strategisk rekrytering	0	0	0	245
Särskilda satsningar	210	257	310	363
Innovation	42	43	55	80
Anslag	377	627	1 004	1 632

Medel för 2025 fördelas i
vårändringsbudgeten

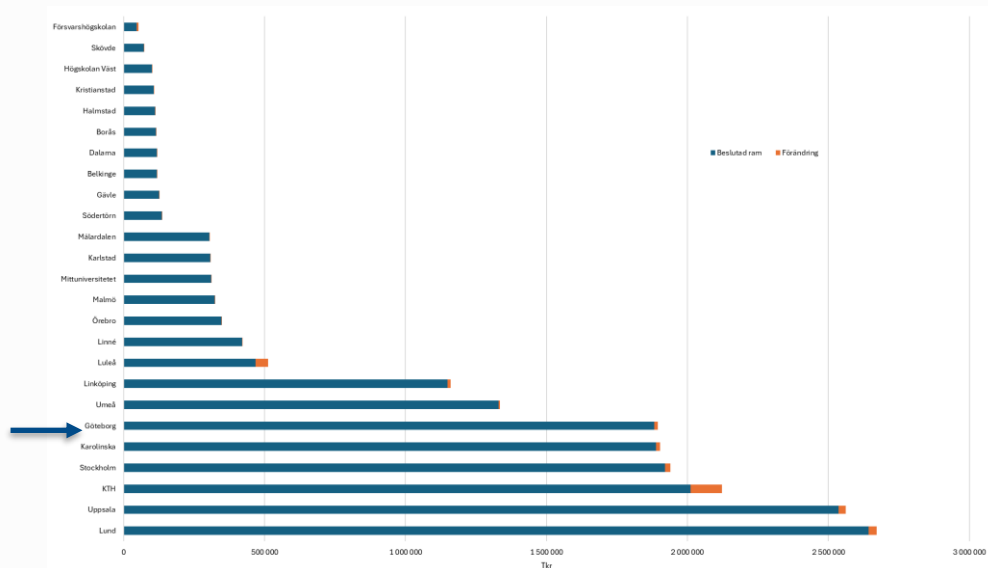


Vårändringsbudget – forskningsanslag 2025



Vårändringsbudget – forskningsanslag 2025

293 mnkr till
universitet och
högskolor



- **90 mnkr** till SciLifeLab, KTH
- **12 mnkr** per lärosäte för satsning med fokus på batteriteknik och elektrifiering, Uppsala universitet, Lunds universitet, KTH, Luleå tekniska universitet och Chalmers
- **30 mnkr** forskning inom kritiska och strategiska metaller och mineral, Luleå tekniska universitet
- **8 mnkr** till Nordiska institutet för teoretisk fysik, Nordita, Stockholms universitet
- **7 mnkr** till Campus totalförsvär, Försvärshögskolan
- **2,5 mnkr** medel till forskarskola för folkhögskollärare, Linköpings universitet

Vårändringsbudget – konkurrens- utsatta forskningsanslag

Forskningspropositionen – principer för fördelning:

- **Bibliometri** – baseras fortsatt på de artiklar som har citerats mest (topp tio procent). Ingen förändring
- **Externa medel** – konkurrensutsatta medel från EU får en högre vikt

Fördelningen i vårändringsbudgeten gjord likt tidigare år, uppdatering planeras inför BP 2026.



Vårändringsbudget – övriga särskilda satsningar

Innovation

40 mnkr

- Kapitaltillskott till holdingbolag vid universitet och högskolor för finansiering av verksamhet som syftar till att främja kommersialisering av forskningsresultat och innovationer.
- *(Fördelning återstår: Innovationskontor för kulturella och kreativa branscher 2 mnkr)*

Praktiknära forskning (ULF)

12,5 mnkr

- Medlen bör fördelas från anslag 2:64 istället för berörda lärosätens forskningsanslag. Till följd av förändrad organisation kommer medlen att fördelas till ett annat urval av lärosäten (*FOI-propositionen: GU, UU, UmU, KaU*)



Vårändringsbudget – övriga satsningar högre utbildning

Kartläggningar läsförståelse **+4 mnkr**

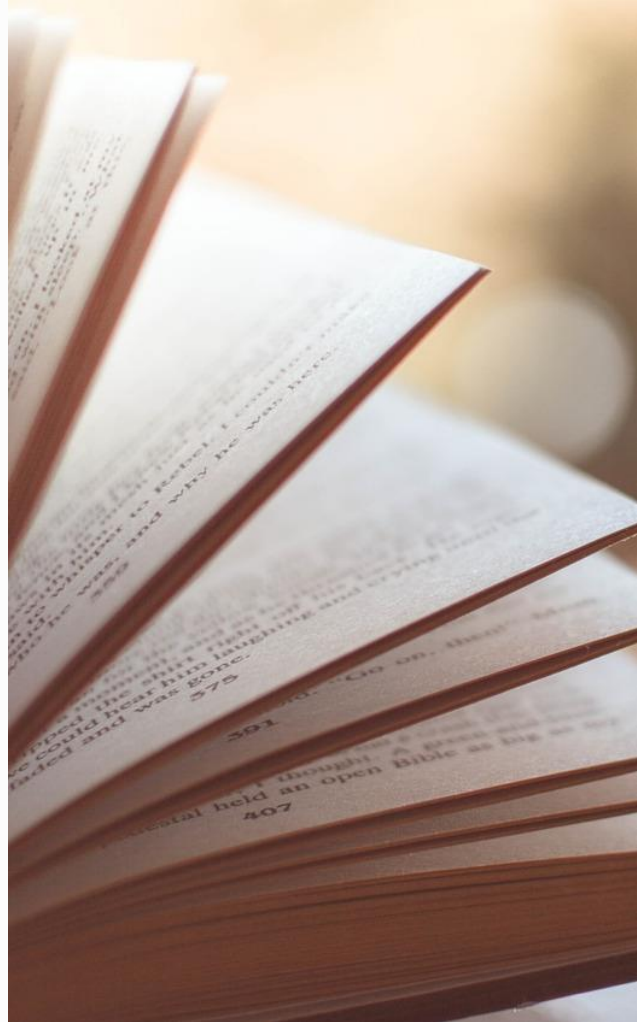
- **SCB (+2 mnkr):** kartlägga läsförståelse hos högskolestudenter, uppföljning av effekter på ex. genomströmning.
- **UKÄ (+2 mnkr):** kartlägga studenters användning av och tillgång till kurslitteratur.

Raoul Wallenberg-institutets bibliotek **+10 mnkr**

- Säkra fortsatt drift av biblioteket med inriktning på mänskliga rättigheter.

Ökad säkerhet skolväsendet **+3 mnkr**

- Ta fram utbildning inom ledarskap, konflikt- och krishantering som kan användas inom lärar- och förskolläro-utbildningarna.



Vårpropositionen – finansiella förutsättningar

Pris och löneomräkning – högskoleindex

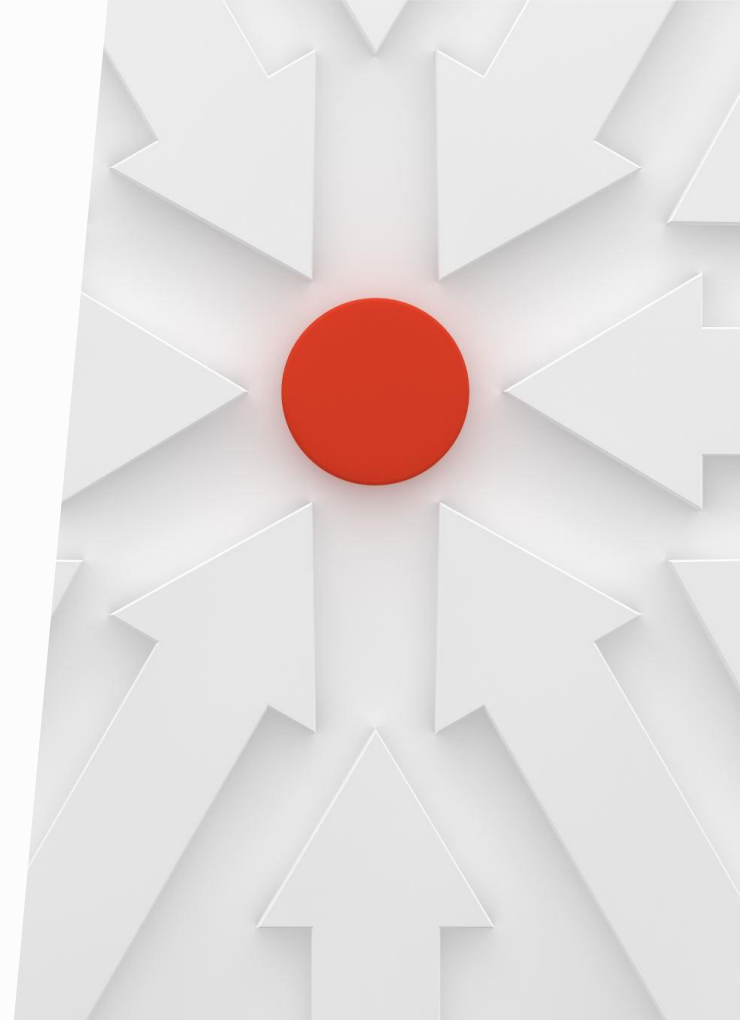
- 2025: **3,43 %**
- 2026: **1,84 %***

(*Budgetprop. 2025: 2,01 %)



Tidplan – beslut om vårbudgeten

- **15 april:** Regeringen lämnar vårändringsbudget och vårproposition till riksdagen.
- **21 maj:** Riksdagen beslutar om forsknings- och innovationspropositionen.
- **11 juni:** Riksdagen beslutar om vårändringsbudgeten.
- **Juni:** Regeringen beslutar om ändring av regleringsbrev där medel fördelas till lärosätena.



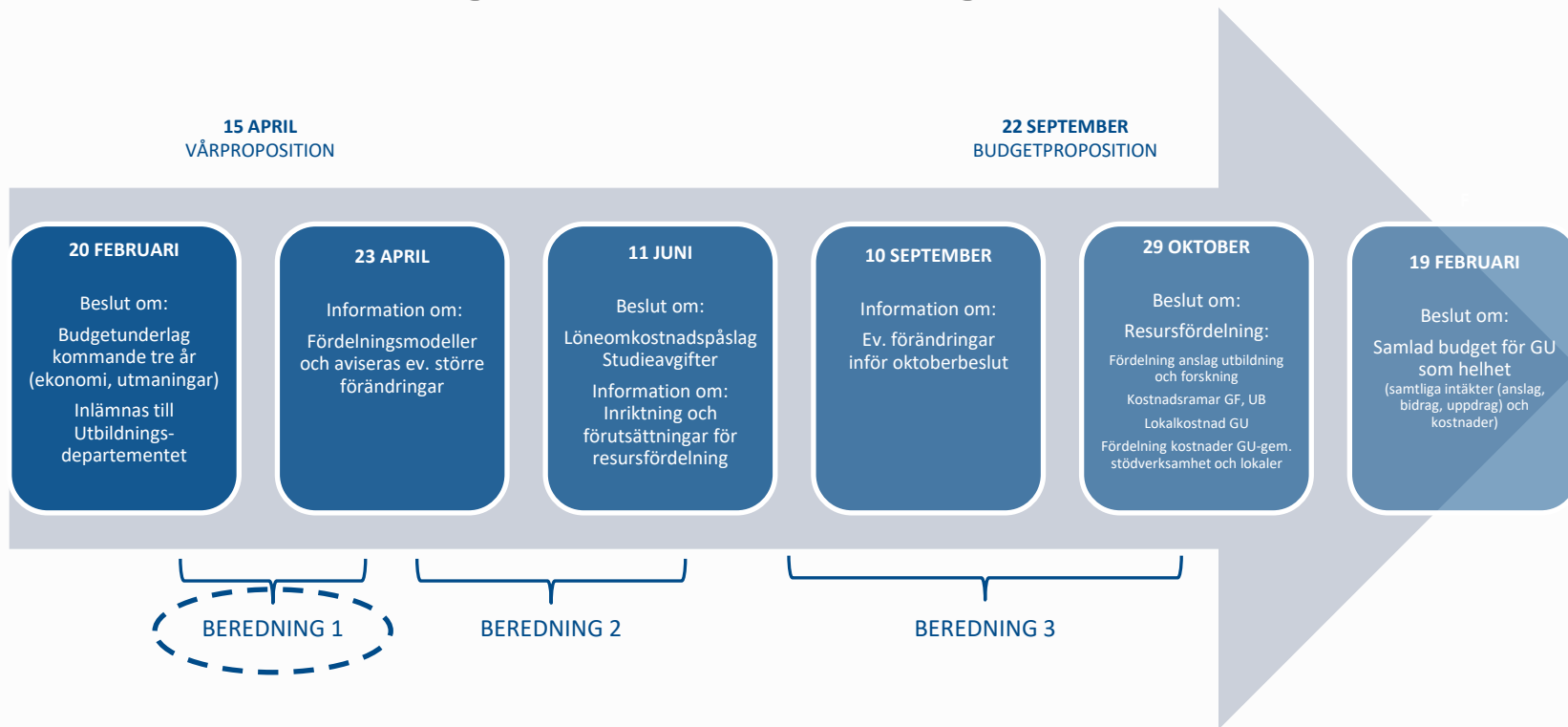


GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Inför resursfördelning 2026

UNIVERSITETSSTYRELSEN 23 APRIL 2025

Resursfördelning 2026 – beredning och beslut



Forskningsanslag 2025



2026 – kända förändringar:

- FOI-prop – ökat basanslag, innovation och holdingbolag
- Univ-gem infrastruktur EBM, Herbariet (+7 mkr)
- Drottning Silvias professur (+2 mkr)

- 1 612 mkr till fakulteterna (basanslag + prestationsbaserat anslag)
- 296 mkr avsättningar

Utbildningsanslag 2025



- 2 455 mnkr till fakulteterna (utbildningsuppdrag, takbelopp)
- 144 mnkr avsättningar

2026 – kända förändringar:

- "Utbildning hela landet" upphör (- 16 mnkr)
- Stöd till studentinflytande upphör (- 2 mnkr)
- Ökat ersättningsbelopp natur/teknik (+1 000 kr/HST)
- Ökat ersättningsbelopp humsam (+1 050 kr/HST, inom bef. ram)
- Fortsatt omfördelning takbelopp från GU, STEM (-7 mnkr)

Satsningar utifrån strategier

Universitetsgemensamma strategier 2025-2027

Utbildning och forskning av högsta kvalitet

- Utveckla utbildningsmiljöer i världsklass
- Utveckla forskningsmiljöer i världsklass
- Stärka universitetets identitet
- Utveckla det systematiska kompetens-försörjningsarbetet

Hållbar och kunskapsbaserad samhällsutveckling

- Stärka universitetets kunskapsbaserade röst i samhället
- Driva ett strategiskt samverkans- och innovationsarbete

Sammanhållen organisation, attraktiv arbetsplats och studiemiljö

- Öka fokus på friskfaktorer och hälsofrämjande åtgärder
- Stärka arbetsgivarrollen
- Öka samordningen inom cityuniversitetet

Satsningar för att förverkliga strategierna finansieras på flera sätt



1. Omprioritering

Prioritera och ställa om resurser inom befintlig ram för att frigöra tid/medel för nya satsningar.



2. Omfördelning

Omfördela medel från befintliga satsningar.



3. Förstärkning

Tilldela nya/ytterligare resurser för att genomföra satsningar.

Utbildning och forskning av högsta kvalitet – inför 2026

PÅGÅENDE AVSÄTTNINGAR

**Strategisk samfinansiering
forskningsprojekt**
fo-anslag: 63 mnkr
översyn planeras 2025

Internationalisering
utb-anslag: 14 mnkr,
fo-anslag: 12 mnkr

**Samordning
forskningsdata**
fo-anslag: 10 mnkr
översyn planeras 2025

**Samfinansiering
forskningsinfrastruktur**
fo-anslag: 80 mnkr
+11 mnkr 2026

PIL och ASK
utb-anslag: 44 mnkr
utredning pågår 2025

**AI och digitalisering
inom utbildning**
utb-anslag: 2 mnkr

PLANERADE SATSNINGAR (BEREDNING PÅGÅR)

Ansökan HRS4R
rektors disp.: 0,75 mnkr
start juni 2025

Stärkt forskningsstöd
GV-fakturan: 2,5 mnkr
finansieras inom befintlig ram

Hållbar och kunskapsbaserad samhällsutveckling – inför 2026

Sammanhållen organisation, attraktiv arbetsplats och studiemiljö – inför 2026

PÅGÅENDE
AVSÄTTNINGAR

Innovation och nyttiggörande
fo-anslag: 4 mnkr
avsättning t.o.m. 2026

Lönebildning
rektors disp.: 0,4 mnkr
arbete startat 2025

PLANERADE
SATSNINGAR
(BEREDNING PÅGÅR)

Läsfrämjande
utb-anslag: 0,5 mnkr
omfördelning tidigare avsättning TISUS

Återbruk
Klimatfonden, GV-fakturan: 2,6 mnkr, finansieras inom befintlig ram

AI
beredning pågår om omfattning och finansiering

Komp-försörjn. verksamhetsstöd/digitalisering HR
GV-fakturan: 2,5 mnkr
finansieras inom befintlig ram



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Gemensamma förvaltningens ekonomi 2026 och förslag på vägar framåt

JOHAN JOHANSSON, UNIVERSITETSDIREKTÖR

Syfte med punkten

- Ge en bild av det ekonomiska läget för förvaltningen i förhållande till universitetet
- Ge förslag på hur budget 2026 ska hanteras, inklusive förslag på budgetramar
- Ge förslag på ett långsiktigt utvecklingsarbete för att hantera kostnadsökningar och förändrade uppdrag

NULÄGE

Historik

- Avsaknad av legitimitet kring tidigare finansieringsmodell.
- Otillräckliga och otydliga berednings- och beslutsprocesser.
- Bristande ekonomisk analys, beredning och prioritering.

Utveckling 2020–2025

2020-2021
extern
utredning
föreslår ny
modell ska
tas fram

**2023
sommar**
rektor
beslutar om
införande av
ny modell

2024
sortering av
verksamheter
implementeras

2026
ekonomi i
balans

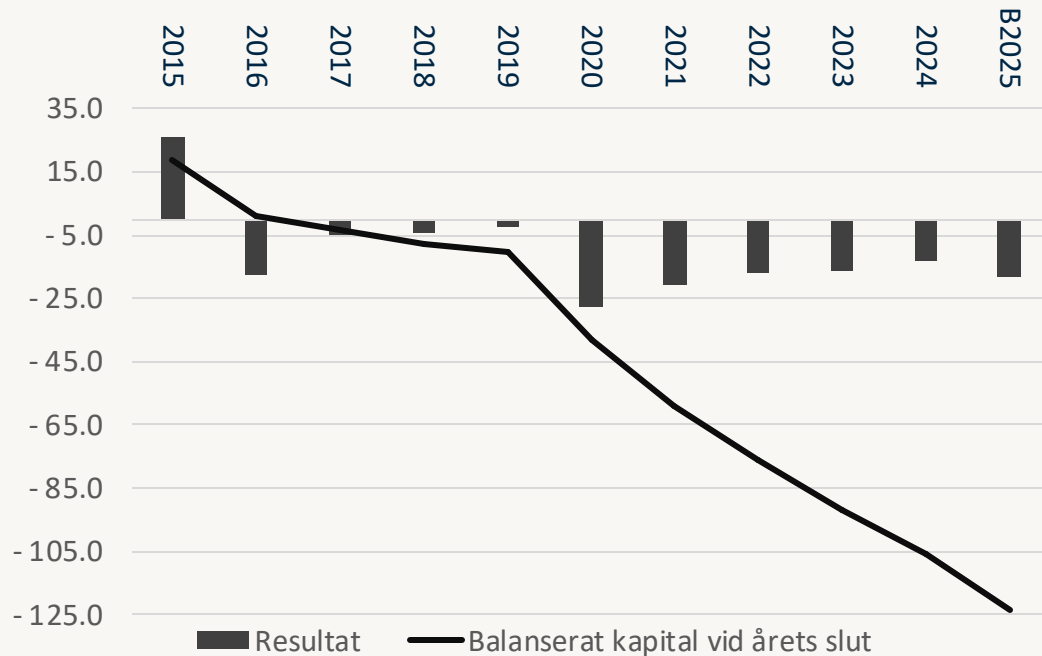
2021-2023
förslag på ny
modell tas
fram i
projektform

2023 höst
förberedelser,
kartläggning
och
beskrivning
av tjänster
och
leveranser

2025
ny
finansierings-
modell,
inklusive
PLO-
uppräknig av
drift

Ekonomiskt läge idag

- Det negativa balanserade kapitalet är sedan 2024 **105 mnkr**
- Det budgeterade underskottet för 2025 är **18 mnkr**

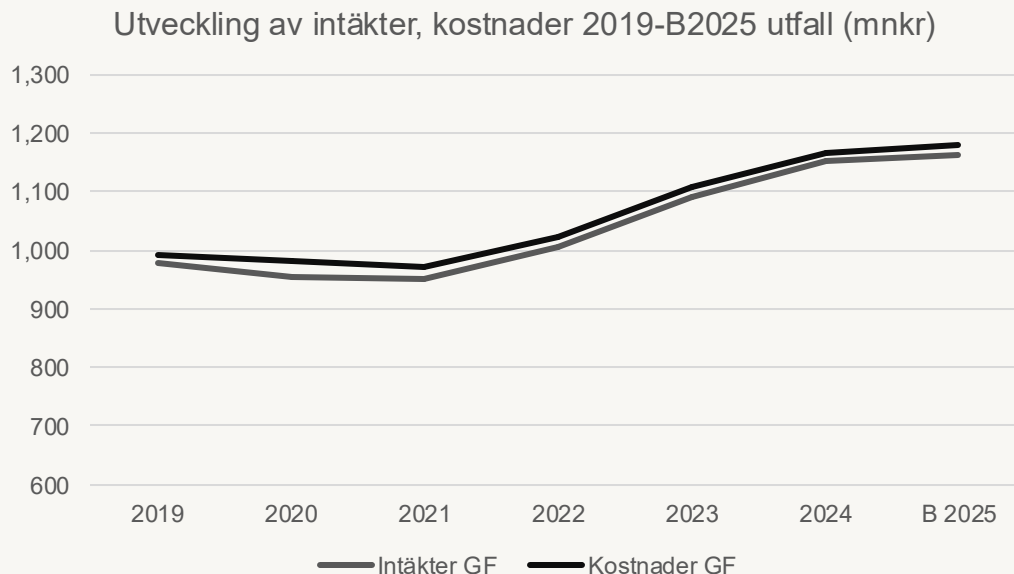




Förklaringar

- Ökade omvärldskrav och kostnadsökningar
- Särskilda händelser och kriser
- Stora projekt och investeringar
- Verksamheter med strukturella problem

Intäkts- och kostnadsutveckling



- Kostnadsutvecklingen 2019–B2025 är 25 %
- Det följer universitetets kostnadsutveckling samma period, 25,4 %



Genomförda åtgärder

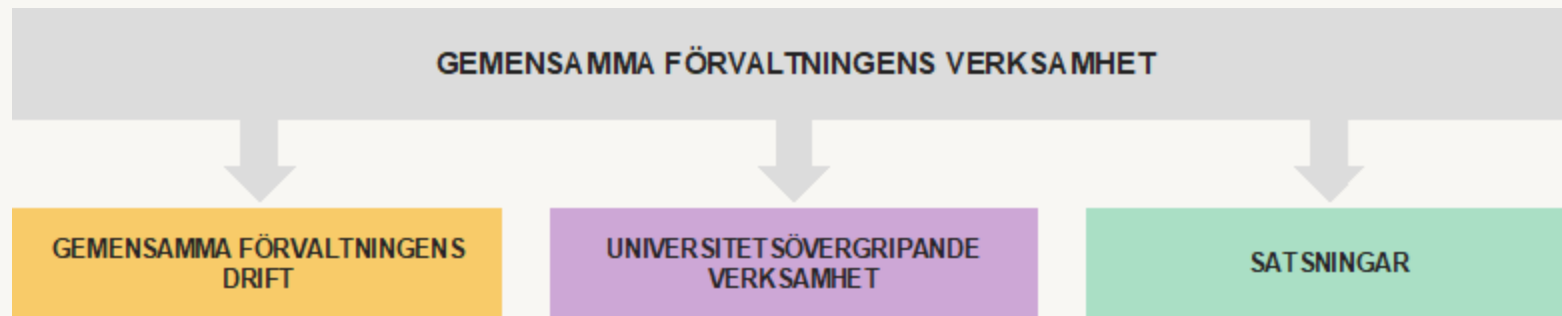
- Besparingsbeting, omorganisering och löpande arbete med effektivisering
- Satsningar för minskade kostnader på sikt
- Omhändertagit verksamheter med strukturella problem
- Framtagande och implementering av ny styr- och finansieringsmodell
 - Utvecklad planerings- och uppföljningsprocess
 - Ny form för verksamhetsplan
 - Nya forum och former för beredning
 - Stärkt ekonomisk analys och ekonomiskt stöd

Syftet med ny modell

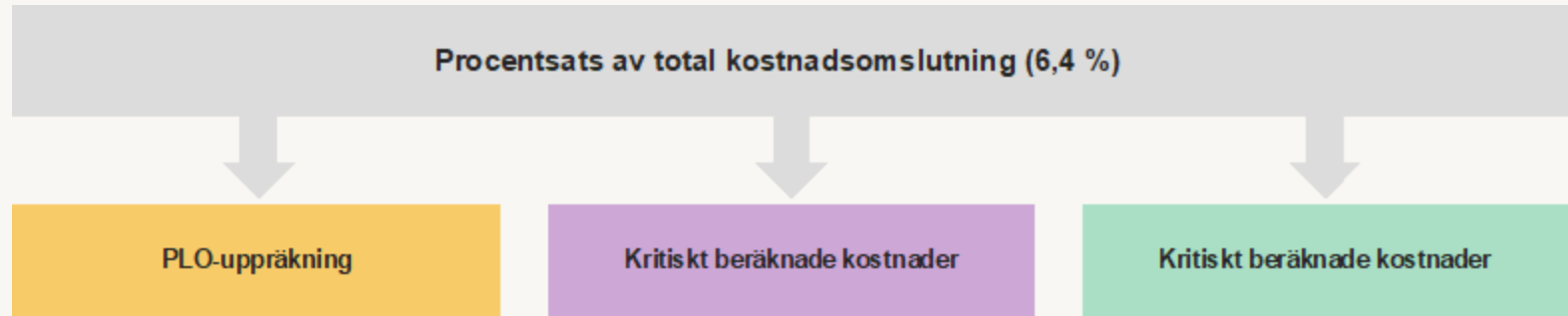
- Uppnå **transparens, tillit och legitimitet** genom strukturerad dialog om **ambitionsnivåer, kostnader och uppdrag**
- Tydliggöra enheternas tjänster och leveranser, som underlag för dialog och möjliggöra omprioritering



Sortering av verksamheter



Differentierad kostnadsberäkning



Gemensamma förvaltningens drift

- Innefattar majoriteten av vår verksamhet och de stora administrativa processerna
- Kontinuerlig utveckling och omprioritering
- Inbyggt effektiviseringskrav eftersom kostnaderna ökar i högre takt (ca 3 %) än PLO (snitt 1,9 %)
- Det innebär förenklat att förvaltningen behöver effektivisera drift med 5 mnkr eller 5 HTE årligen*

** Räkneexempel baserat på drift finansierad av fakturorna GV, IT-bas och campus*

GEMENSAMMA FÖRVALTNINGENS DRIFT

Beskrivning:

Långsiktig och löpande verksamhet

Beredning:

Dialog kring större förändringar

Kostnadsberäkning:

PLO-uppräkning

Andel av budget:

69 %

Budget 2025:

I balans

Universitetsövergripande verksamhet

- UÖGV avser långsiktig, nödvändig eller strategisk verksamhet som förvaltningen har värdskap för och som kräver gemensamma ställningstaganden
- Värdskapet innebär att GF håller ihop verksamheten, analyserar och ger kvalitativa underlag för dialog om ambitionsnivå
- Verksamheten ska följas noggrant och kostnadsökningar analyseras

UNIVERSITETSÖVERGRIPANDE VERKSAMHET

Beskrivning:

Långsiktig, nödvändig eller strategisk verksamhet

Beredning:

Bred dialog kring innehåll, ambitionsnivå och kostnader

Kostnadsberäkning:

Kritiskt beräknade

Andel av budget:

27 %

Budget 2025:

-18 mnkr i obalans



Universitetsövergripande verksamhet

- Det rör verksamhet som universitetet måste ha
...avtal för upphovsrätt, internetanslutning, arvode till universitetsstyrelse, internrevision osv
- Det avser också verksamhet där den akademiska ledningen och verksamheten behöver involveras i ambitionsnivåer
...tentamensverksamhet, ceremonier, samverkans- och programverksamhet, pedagogiskt stöd osv

Satsningar

- När universitetet gör särskilda satsningar ska förvaltningen kunna möta upp
- Hur det görs och finansieras behöver vara tydligt och förankrat
- Behöver utvärdera om satsningen gett tilltänkt effekt, samt om och hur vi ska fortsätta

SATSNINGAR

Beskrivning:

Tidsbegränsad och strategisk verksamhet

Beredning:

Bred dialog kring införande och utvärdering

Kostnadsberäkning:

Kritiskt beräknade

Andel av budget:

4 %

Budget 2025:

I balans

Hantering av underskott och strukturella problem

- Det är inom UÖGV förvaltningens underskott och strukturella problem återfinns
- Under 2024 och 2025 har flera nya finansieringsmodeller tagits fram
- Nya modeller löser i sig inte den grundläggande frågan om ambitionsnivå och kostnader, men det synliggör och sorterar dem



Hantering av underskott och strukturella problem

✓ **Högskoleprovet**

Avtal om att fördela underskott med Chalmers sedan 2024, samt ny finansieringsform för täckning av underskott sen 2025 (Utbildningsanslag)

✓ **Tentamensverksamheten**

Ny finansieringsform och avgift per tentand från och med 2025 (Utbildningsanslag)

✓ **Universitetsgemensamma lokaler**

Ny lokalkund sen 2024, inkluderat fler lokaler 2025 (GV-faktura)



Hantering av underskott och strukturella problem

- ✓ **GU Play**

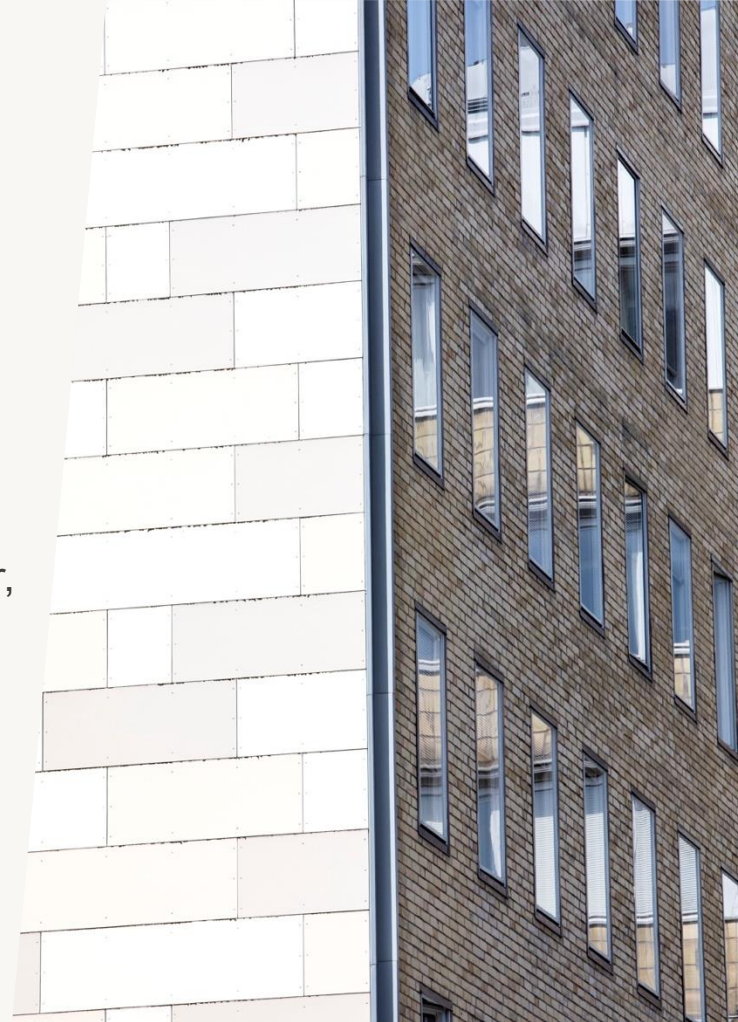
Ny finansieringsform från 2026 (GV-faktura)

- ✓ **Gästbostäder**

Ny modell för täckning av underskott per nyttjandegrad tas fram 2025 (Försäljning och avgifter, samt interndebitering av underskott)

- ✓ **Pedagogiskt stöd till studenter med funktionshinder**

Procentsats justeras till 2026



BUDGET 2026

Utmaningar inför 2026

- Det är ett ansträngt ekonomiskt läge för hela universitetet
- På sikt ser vi stora kostnadsökningar, högre krav och tillkommande uppdrag

Förslag till ram för fakturor 2026

- **813 160 tkr**
i total ram för fakturor
- **9 662 tkr**
ökning enligt PLO
(1,84%)
- **20 755 tkr**
ökning enligt kritiskt
beräknade kostnader
- **29 456 tkr**
total ökning (3,8 %)

	Drift	UÖGV	Satsningar	
GV-faktura 2025	385 480	136 488	22 536	544 504
PLO-uppräkning	7 014			7 014
Kritiskt beräknad kostnad		13 265		13 265
Annan förändring	-4 295	2 559		-1 736
GV-faktura 2026	388 199	152 312	22 536	563 047
Campus/servicecenter 2025	96 066			96 066
PLO-uppräkning	1 481			1 481
Kritiskt beräknad kostnad				
Annan förändring	-14 811	15 586		775
Campus/servicecenter 2026	82 736	15 586		98 322
IT-basfaktura 2025	75 001	68 133		143 134
PLO-uppräkning	1 167			1 167
Kritiskt beräknad kostnad		7 490		7 490
Annan förändring	-11 550	11 550		
IT-basfaktura 2026	64 618	87 173		151 791
	535 553	255 071	22 536	813 160

Kritiskt beräknade kostnader finansierade av GV-medel

Kritisk beräkning av UÖGV	Belopp (tkr)
Arbetsgivarfrågor och arvoden	
Facklig verksamhet	298
Friskvårdsersättning	1 200
Universitetsledning	1 979
Tjänsteförsäkring	100
Statens servicecenter	3 059
Avtal och medlemsavgifter	
Medlemsavgifter	268
Bonusavtal	531
Lokaler och bostäder	
Vasaparken, lös inredning	102
Universitetsgemensamma lokaler	2 749
Verksamhetsförsäkring	300
Samverkan, evenemang och innovation	
Jonsered programverksamhet	50
Akademiska högtider	87
Samverkansavtal	-665
Universitetsövergripande IT-verksamhet	
Mediatjänster (SE)	30
System Agresso	100
Inköpssystem	150
System Gudok	56
System Retendo	1 601
System Ladok	207
System Mobility Online	45
System NyA	938
System Fubas	50
System ISP	30
Summa	13 265

Kritiskt beräknade kostnader finansierade av IT-fakturan

Tjänst/verksamhet	Belopp (tkr)
Avskrivning på investeringar i fast och trådlöst nätverk vid om- och nybyggnationer 2025–2026 samt ökade kostnader vid återinvesteringar	1 570
Ökade kostnader för serverlicenser och supportavtal drift av datorhall och driftinfrastruktur	3 185
Avskrivningar på investeringar i datorhall för UPS samt lagring	1 270
Ökade kostnader för Microsoft 365	752
Ökade kostnader för övriga klientlicenser	713
	7 490

Prioriterade behov som planeras omhändertas inom ram

- Centralarkiv
- Föreläggande riksarkivet
- Stärkt informationssäkerhet
- Stärkt forskningsstöd EU
- Flyttkostnader 2026
- RG8 projekt (projektledare, HR, kommunikation)
- GU medverkan på Almedalen och Frihamnsdagarna
- ReachMee
- ARK
- Lönekartläggning
- Särskild satsning HR
- Återbruket
- GU Play
- Jonsereds herrgård
- GU gemensamma lokaler

Prioriterade behov 2026–2027 som behöver omhändertas på andra sätt

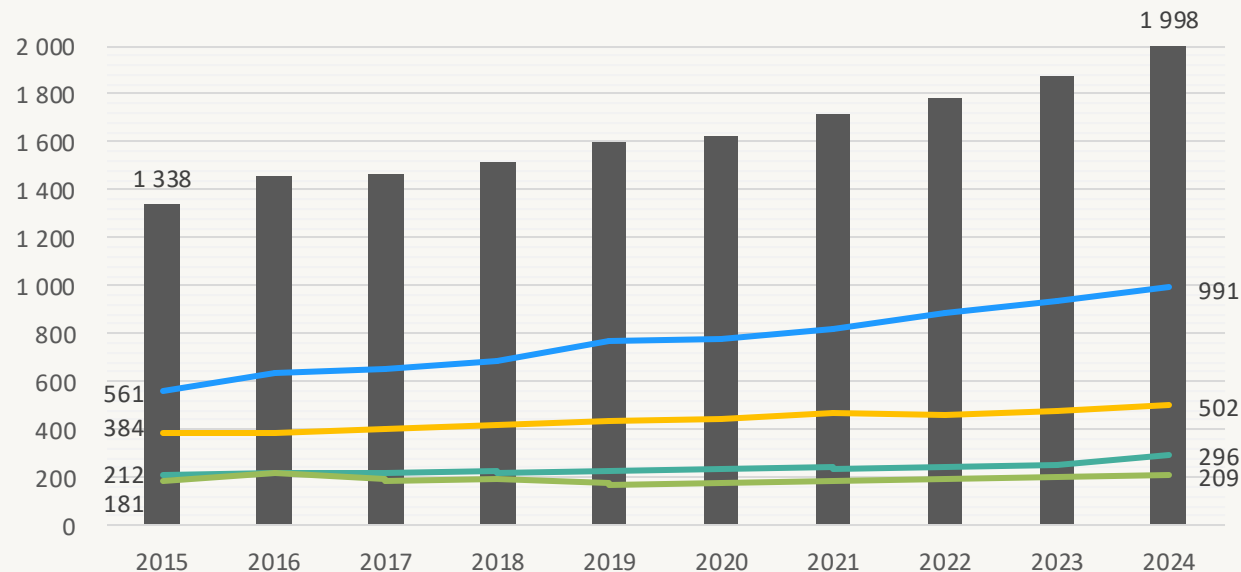
- Lagringskostnader E-arkiv styrkor”
- Utökat stöd pga etikprövningslagen• Drift och förvaltning av Studenternas Hus
- Utökat stöd inom juridik/infosäk pga AI-satsningar
- Nytt klimatuppföljningssystem
- Konflikvägledare
- Aktiviteter i samband med ansvarsfull internationalisering
- Advisory board
- Utökning av licenskostnader
- Ökade kostnader för universitetsledningens möten
- Kostnader för aktiviteter inom VP 2025 ”Kommunicera universitetets

Budget i balans

- Baserat på förslag till rambudget bör förvaltningen vara i balans 2026
- Det innebär dock att det finns behov som inte omhändertagits
- **En utmaning inför 2027 är att det behöver skapas ett nytt utrymme för omprioriteringar inom drift**

UPPSTART FÖRÄNDRINGSARBETE

Stödkostnaderna 2015-2024 i mnkr



■ Totala stödkostnader i mnkr

■ UBs stödkostnad i mnkr

■ Institutionsgemensamma stödkostnader i mnkr

■ Universitetsgemensam stödkostnad i mnkr

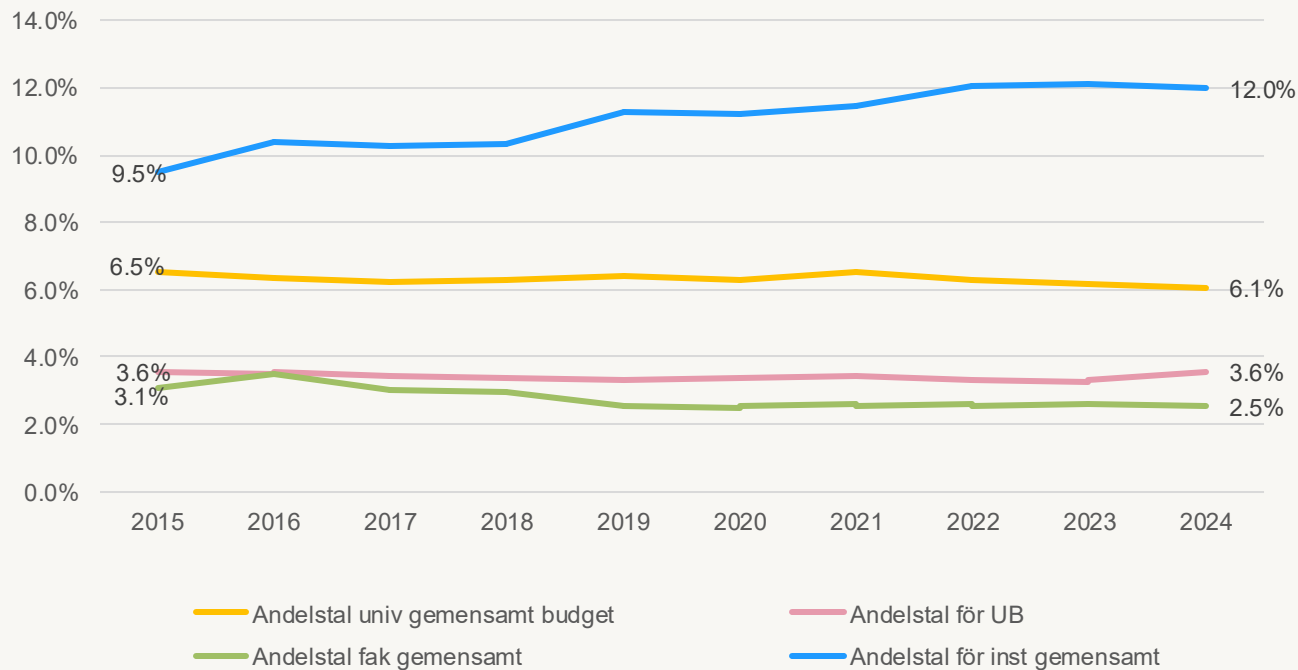
■ Fakultetsgemensamma stödkostnader i mnkr

De totala verksamhetskostnadernas ökning under perioden = 41%

Stödkostnadernas ökning = 49%

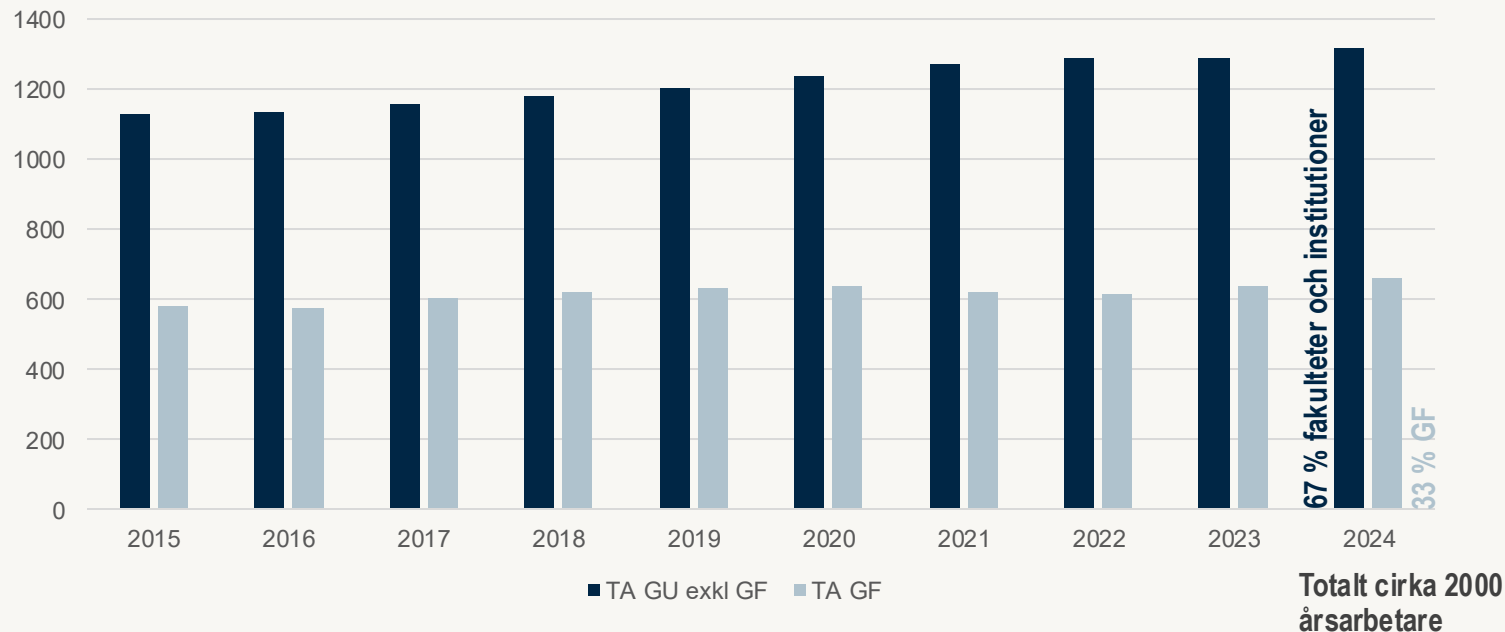
varav
Instgem 77%
Fakgem 15%
UB 40%
GV 31%

Stödkostnadernas andel av totala kostnader 2015-2024 i procent



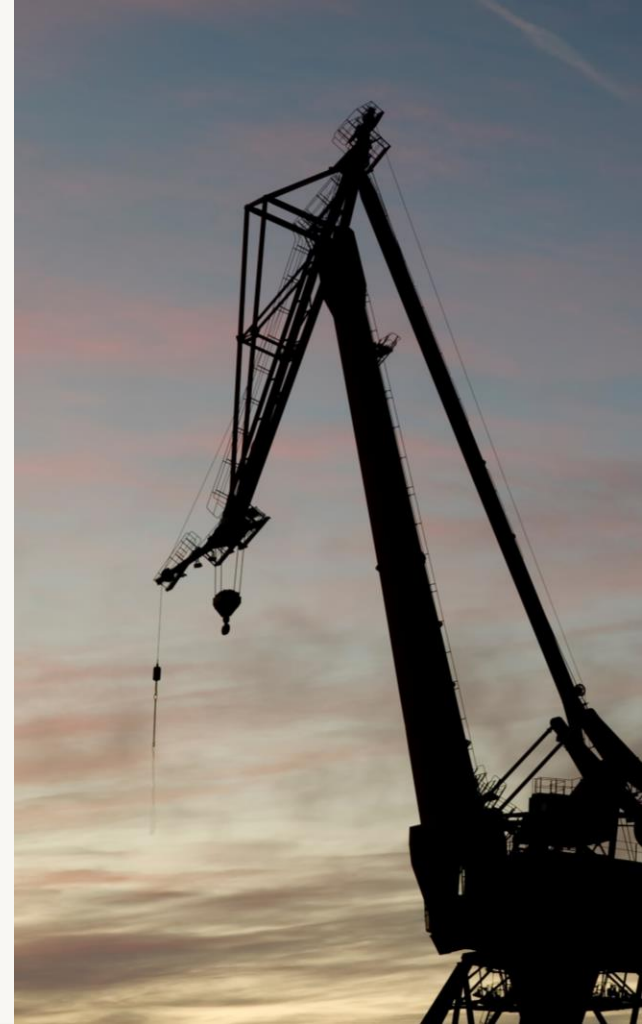
Kostnadsandelen har ökat med 1,5 %-enheter för perioden

Fördelning av årsarbetare inom teknisk och administrativ personal 2015–2024



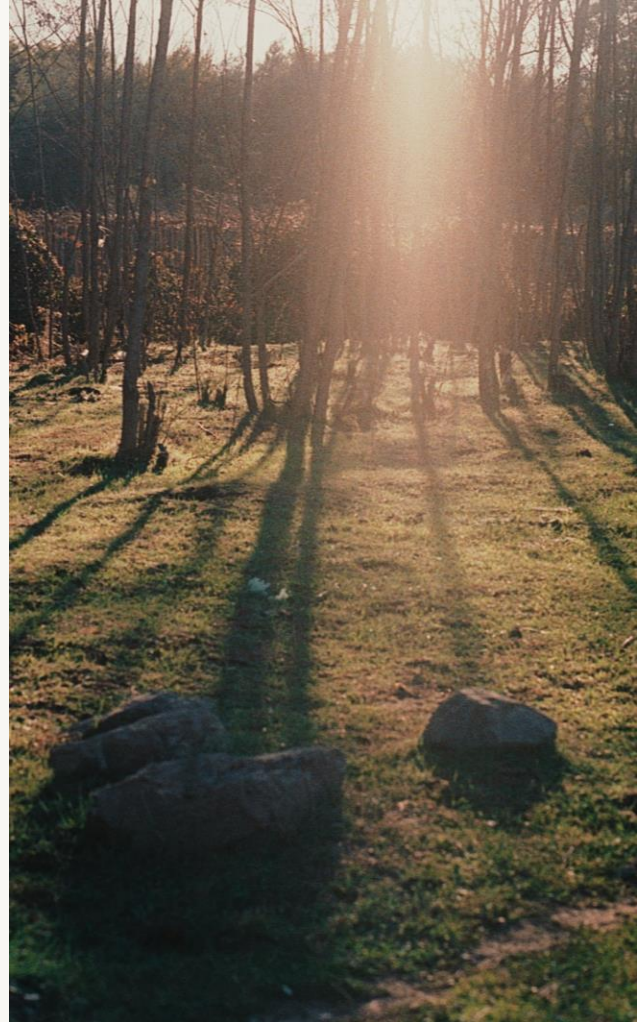
Utmaningar för universitetets verksamhetsstöd

- Verksamhetsstödet organisation är decentraliserad och har som mål att institutionsnivån ska vara självförsörjande.
- Organisationen är suboptimerad för ett kostnadseffektivt och sammanhållet verksamhetsstöd.
- Kostnader och arbetsuppgifter förflyttas mellan nivåer, utan helhetsbild och kostnadskontroll för verksamhetsstödet i stort.
- Saknas förmåga att omhänderta ökade kostnader och en strukturförändrande digitalisering.



Utvecklingsarbete för det samlade verksamhetsstödet

- Förslag att rektor ger universitetsdirektören i uppdrag att
 - ta fram ett förslag på en färdriktning för det samlade verksamhetsstödet med mål om att effektivisera stödet med 10%
 - ta fram ett förslag på en plan för hur färdriktningen ska implementeras
 - rapportera arbetet i Rektors ledningsråd



Mål och ingående värden i ett förändringsarbete

- **Kostnadseffektivt verksamhetsstöd**
En större andel av universitetets intäkter ska gå till utbildning och forskning.
- **Sammanhållet verksamhetsstöd**
En stärkt styrning och samordning, med tydlig ambitionsnivå och när vi gör lika eller olika.
- **Användarcentrerat verksamhetsstöd**
Fokus på att förstå och tillgodose användarnas behov i utformningen och utförandet av stödprocesser.



Skiss på preliminärt upplägg

- Framtagande och förankring av färdriktning, samt plan för implementering hösten 2025
- Preliminärt 6-7 genomlysningar, med utgångspunkt i färdriktningen, 2026–2028
- Förändringsarbete påbörjas efter beslut baserat på respektive genomlysning

