

## Verksamhetsplan 2025 (-27) för Högskolan Dalarna

Högskolan Dalarnas verksamhetsplan 2025 (-27) beskriver högskolans plan för 2025 men även övergripande inriktning för 2026 och 2027 för att möjliggöra en god framförhållning i planeringen. Den baseras i huvudsak på inriktningsverksamhetsplanen för 2025 (-27) version 2 med tillägg och uppdateringar i framför allt avsnitt *Ekonomi* utifrån lagd budget och plan för 2025, *Riskhantering* utifrån beslutade risker för 2025 och *Externa uppdrag* utifrån inkomna regleringsbrev 2024-12-19 för budgetåret 2025. Verksamhetsplanen följs upp i Högskolan Dalarnas verksamhetsberättelse och årsredovisning.

Högskolan Dalarnas verksamhetsplan är en del i verksamhetscykeln. Verksamhetscykelns delar beskrivs på intranätet: [Högskolans verksamhetscykel - Högskolan Dalarna \(du.se\)](#). Där återfinns även beslutad tidplan för verksamhetscykeln 2025 (dnr. C 2023/1527). Verksamhetscykeln är i sin tur del av Högskolan Dalarnas ledningssystem och kvalitetssystem som syftar till att uppfylla högskolans uppdrag som myndighet: [Uppdrag och ledningssystem - Högskolan Dalarna \(du.se\)](#).

## Innehåll

Verksamhetsplan 2025 (-27) för Högskolan Dalarna.....	1
1. Ny organisation för lärarutbildningen fr.o.m. 2025-01-01 .....	3
2. Ekonomi .....	3
2.1 Budgeterat resultat 2025.....	3
2.2 Anslag översikt.....	5
2.3 Fördelning anslag för utbildning på grund- och avancerad nivå samt planerad produktion .....	5
2.4 Fördelning anslag för forskning och utbildning på forskarnivå .....	7
2.5 Ekonomiska ramar för högskolegemensam verksamhet .....	9
3. Strategins delmål .....	9
4. Utbildningsutbud 2025 - Program.....	13
5. Systematiskt kvalitetsarbete .....	13
5.1 Identifierade behov av utvecklingsinsatser .....	14
5.2 Granskning och planerade utvärderingar.....	15
5.3 Förändringar som förväntas påverka kvalitetssystemet.....	16
6. Kompetensförsörjning .....	16
7. Säkerhet och beredskap .....	16
8. Riskhantering .....	16
9. Externa uppdrag .....	19
Bilaga: Resultatmål 2025–2027 (planeringsanvisningar) .....	22
Bilaga: Målproduktion 2025–2027 (planeringsanvisningar).....	23

# 1. Ny organisation för lärarutbildningen fr.o.m. 2025-01-01

Enligt beslut på högskolestyrelsen 2024-09-19 trädde en ny organisationsmodell för lärarutbildningarna i kraft 2025-01-01 (dnr. C 2024/1233). För senaste information gällande omorganisationen, se [Ny organisation för lärarutbildning - Högskolan Dalarna](#).

Budget och verksamhetsplan för 2025 har gjorts utifrån den nya organisationen per 2025-01-01. Budgetberäkning skedde först utifrån tidigare organisation, det vill säga fem institutioner och verksamhetsstödet, utifrån givna ekonomiska förutsättningar i inriktningsverksamhetsplanen. Efter att beslut fattats om lärarutbildningens organisation fördelades institutionen för lärarutbildningens (ILU:s) underlag till budget ut på övriga fyra institutioner och verksamhetsstödet, som budgeterade för sin nya sammansättning. Den fördelning som ligger till grund för budget 2025 är tillfällig då slutliga organisationen planeras beslutas under våren 2025. Förändringar som kommande beslut innebär hanteras i budget 2026.

Avsnittet *Ekonomi* har för år 2025 uppdaterats enligt nya organisationsstrukturen där det framgår vad planen är för respektive institution, både inklusive och exklusive tilldelad del av ILU. Preliminära belopp för 2026–2027 är oförändrade jämfört med inriktningsverksamhetsplanen och visas fortsatt enligt gamla organisationsstrukturen och kommer att ändras när slutlig organisation är klar.

## 2. Ekonomi

### 2.1 Budgeterat resultat 2025

Tabell 1 presenterar Högskolan Dalarnas budget för 2025 uppdelat per verksamhetsgren. Tabell 2 längre ner visar budgeterat resultat per institution på totalen. Tilldelat anslag till Högskolan Dalarna, fördelat anslag inom lärosätet, planerad produktion samt högskolegemensam ram (speglas i budget) återfinns i avsnittet under separata rubriker.

Högskolan Dalarna kommer att ändra redovisningsprincip för avgifter och bidrag inom uppdragsutbildning efter rekommendation från Riksrevisionen. Notera att budget nedan inte inkluderar denna ändring. Förändringen innebär en sänkning av intäkter av avgifter och bidrag samt resultat för uppdragsverksamhet och kommer därför avvika från budget 2025, då denna fastställdes innan Riksrevisionen kom med sin rekommendation. Slutlig budget inklusive denna intäktsjustering kommer att reflekteras i Linnea (Högskolan Dalarnas informationssystem för statistik och analys).

Tabell 1: Budget 2025 för Högskolan Dalarna

<b>Budget 2025: intäkter och kostnader per verksamhetsgren HDa, tkr</b>					
	<b>Utbildning grund/ avancerad nivå</b>	<b>Uppdrags- utbildning</b>	<b>Forskning och utbildning på forskarnivå</b>	<b>Uppdrags- forskning</b>	<b>Total</b>
Intäkter av anslag	514 364	-	118 193	-	632 557
Intäkter av avgifter	15 112	42 759	4 181	411	62 463
Intäkter av bidrag	36 317	11 152	53 436	-	100 905
Finansiella intäkter	4 860	446	2 189	5	7 500
<b>Intäkter</b>	<b>570 653</b>	<b>54 357</b>	<b>177 999</b>	<b>416</b>	<b>803 425</b>
Personal	403 795	46 026	138 468	373	588 662
Lokaler	63 800	3 836	13 175	-	80 812
Drift	75 540	2 624	18 763	24	96 951
Finansiella kostnader	2 756	250	1 141	3	4 150
Avskrivningar	21 488	1 130	4 550	2	27 170
<b>Kostnader</b>	<b>567 379</b>	<b>53 866</b>	<b>176 098</b>	<b>402</b>	<b>797 745</b>
<b>Resultat</b>	<b>3 274</b>	<b>491</b>	<b>1 901</b>	<b>14</b>	<b>5 680</b>

Tabell 2: Budgeterat resultat 2025 per institution

<b>Resultat 2025, mnkr</b>	<b>Resultat exklusive tilldelad del av ILU</b>	<b>Tilldelat resultat ILU</b>	<b>Resultat inklusive tilldelad del av ILU</b>
Institutionen för ...			
Hälsa och välfärd	4,7	-3,7	1,0
Information och teknik	-0,1	-0,8	-0,9
Kultur och samhälle	0,6	5,5	6,1
Språk, litteratur och lärande	2,0	2,6	4,6
<b>Total institutioner</b>	<b>7,1</b>	<b>3,6</b>	<b>10,7</b>

För referens, se bilaga *Resultatmål 2025–2027* för planeringsanvisningar gällande resultatmål för 2025–2027 på övergripande nivå respektive per institution. Det är dock budgeterat resultat som förväntas uppnås 2025.

Vid framtagande av budget har institutioner och verksamhetsstödet tagit hänsyn till de ekonomiska ramar som tilldelats i planeringsanvisningar och pågående processer kopplat till det ekonomiska läget som Högskolan Dalarna befinner sig i, så som;

- pågående varselprocesser och åtgärdsplaner till följd av beslutet om kostnadsbesparingar och resultatförbättringar från 2023 (dnr. C 2023/999)
- åtgärder för en ekonomi i balans samt för besparing av indirekta kostnader och lokaler, som ett resultat av arbetet under våren 2024 (dnr. C 2024/1020)
- beslut om *Tillfällig förändring av personalberedning* (dnr. C 2024/1020) som förlängts till att gälla även verksamhetsåret 2025. Tidigare beslut om *Åtgärder för att minska rörliga kostnader* (dnr. C 2024/1020) upphörde att gälla 2024-12-31 men fortsatt återhållsamhet rekommenderas gällande interna konferenser.

Från och med budget 2025 fördelades totala kostnaderna för bokningsbara lokaler ut till verksamheten. Det innebar i praktiken att lokalkostnaderna för varje resultatenhet ökar, men att inga oförutsedda kostnader tillkommer i slutet av året. Detta påverkade inte fördelningen av fasta lokalkostnader.

## 2.2 Anslag översikt

Tabell 3 presenterar Högskolan Dalarnas totala anslag för utbildning respektive forskning för åren 2025-2027 enligt regleringsbrev utgiven 19 december 2024 och budgetpropositionen utgiven 19 september 2024. Till följd av omfördelning av takbelopp minskas anslaget för utbildning med 4,3 mnkr 2025 jämfört med budgetpropositionen utgiven 20 september 2023. Av samma anledning beräknas anslaget minska med 9 mnkr 2026 och med 11 mnkr fr.o.m. 2027.

Tabell 3: Anslag översikt 2025 (-27)

Belopp angivna i tkr	Anslag 2024 (2024 års prisnivå <sup>1</sup> )	Anslag 2025 (2025 års prisnivå)	Beräknat 2026 (2025 års prisnivå)	Beräknat 2027 (2025 års prisnivå)
2:41 Utbildning på grundnivå och avancerad nivå	505 826	513 824	504 279	502 486
2:42 Forskning och utbildning på forskarnivå	114 256	118 193	118 193	118 193
<b>Totalt</b>	<b>620 082</b>	<b>632 017</b>	<b>622 472</b>	<b>620 679</b>

<sup>1</sup> 2024 års anslag i 2025 års prisnivå för jämförelse – Utbildning på grundnivå och avancerad nivå: 523 176 tkr, Forskning och utbildning på forskarnivå: 118 175 tkr, Total: 641 351 tkr.

Utöver ovan utbildningsanslag tilldelas Högskolan Dalarna 539 tkr i medel 2025 kopplat till arbete för studenthälsa.

## 2.3 Fördelning anslag för utbildning på grund- och avancerad nivå samt planerad produktion

### Anslag för utbildning på grund- och avancerad nivå

Tabell 4 presenterar fördelning av utbildningsanslaget per institution i 2025 års prisnivå för perioden 2025-2027 utifrån gamla organisationsstrukturen med fem institutioner (takbelopp för 2025 utifrån nya organisationen återfinns i tabell 5). 8,7 mnkr av ILU:s takbelopp för 2025 blev outnyttjat utifrån fördelningen enligt inriktningsverksamhetsplanen. Detta belopp fördelades därför ut till övriga institutioner, vilket reflekteras i takbeloppen nedan och i budget.

Institutionerna har budgeterat för tilldelade takbelopp inklusive sin del av lärarutbildningens takbelopp (se tabell 5) samt eventuella beslut om reserverade medel från rektors reserv (se specificerat i tabell 4). Oreserverad del av rektors reserv är avsedd för att kunna täcka eventuella oförutsedda kostnader. För 2025 är hela potten reserverad.

Tabell 4: Utbildningsanslag 2025 (-27)

Utbildningsanslag, tkr	Takbelopp 2024 (2024 års prisnivå)	Takbelopp 2025 (2025 års prisnivå)	Prel. takbelopp 2026 (2025 års prisnivå)	Prel. takbelopp 2027 (2025 års prisnivå)
Institutionen för ...				
Hälsa och välfärd	121 032	125 054	118 066	117 633
Information och teknik	89 642	98 905	96 717	96 364
Kultur och samhälle	115 280	120 646	113 956	113 543
Lärarytbildning	84 335	76 503	82 268	81 966
Språk, litteratur och lärande	85 537	83 200	79 536	79 244
<b>Totala institutioner</b>	<b>495 826</b>	<b>504 308</b>	<b>490 543</b>	<b>488 750</b>

<b>Rektors reserv totalt (fördelning enligt nedan)</b>	<b>10 000</b>	<b>9 516</b>	<b>13 736</b>	<b>13 736</b>
Reserverat för språkgranskning (ISLL) <sup>1</sup>		1 400	1 400	1 400
Reserverat för språkstöd (ISLL) <sup>1</sup>		2 000	2 000	2 000
Reserverat för fler platser avancerad nivå, satsning STEM (IIT) <sup>2</sup>	2 200			
Reserverat för strategiska satsningar	2 500			
Reserverat för hållbarhetsrådet (verksamhetsstödet)		40		
Reserverat för täckning av planerad underfinansiering av högskolegemensamma kostnader		6 076		
Oreserverat	5 300	0	10 336	10 336
<b>Totalt anslag utbildning på grund- och avancerad nivå</b>	<b>505 826</b>	<b>513 824</b>	<b>504 279</b>	<b>502 486</b>

<sup>1</sup>Breddat deltagande/språkgranskning 2022- (ursprungligt beslut) samt beslut om att häva hanteringen enligt tidigare beslut, dnr. 2021/1376. Medel återgår till att finansieras via rektors reserv, till skillnad från 2024 då det hanterades som ett tilläggsanslag.

<sup>2</sup>Beslut om extra anslag till IIT från rektors reserv för fler platser på avancerad nivå under 2024-2026, dnr. C 2023/47. Från och med 2025 hävs beslutet och hantering för 2025 och framåt ändras från att medlen tilldelas IIT via rektors reserv vid årets slut till att direkt tilldelas IIT som utökad takbelopp.

Tabell 5: 2025 års takbelopp utifrån nya organisationen

Takbelopp 2025, tkr (2025 års prisnivå)	Takbelopp exklusive tilldelad del av ILU	Tilldelat takbelopp ILU	Takbelopp inklusive tilldelad del av ILU
Institutionen för ...			
Hälsa och välfärd	125 054	7 757	132 811
Information och teknik	98 905	13 839	112 744
Kultur och samhälle	120 646	54 907	175 553
Språk, litteratur och lärande	83 200	0	83 200
<b>Totala institutioner</b>	<b>427 805</b>	<b>76 503</b>	<b>504 308</b>

2 264 tkr av IIT:s takbelopp är öronmärkt för fler platser på avancerad nivå (kopplat till uppdrag enligt budgetpropositionen utgiven 20 september 2023). Avräkning sker vid årets slut utifrån antalet anslagsgrundande HST på avancerad nivå i förhållande till ett 3-årigt snitt. För 2025 betyder det att utfallet av aktuella HST ställs i relation till nivån 56 HST (snitt perioden 2021-2023). För att vid avräkningen få behålla hela det utdelade beloppet krävs 78 antal HST.

### Planerad produktion 2025

Den planerade produktionen för 2025 är enligt tabell 6, som även inkluderar hur stor den planerade produktionen är i förhållande till både takbelopp och målproduktionen. Institutionerna förväntas uppnå sin planerade produktion 2025.

I och med att ILU inte planerat för någon överproduktion förväntas övriga institutioner endast nå takbelopp utan överproduktion för sina tilldelade delar från ILU.

Tabell 6: Planerad produktion 2025

Lokal produktion 2025, tkr (2025 års prisnivå) Institutionen för ...	Planerad produktion 2025	Över-/underproduktion 2025 (produktion jämfört med takbelopp)	Produktion jämfört med målproduktion 2025
Hälsa och välfärd	128 147	3 093	470
Information och teknik	108 459	9 554	7 479
Kultur och samhälle	122 896	2 250	1 896
Läro- och lärutbildning	76 503	0	0
Språk, litt. och lärande	83 200	0	0
<b>Total</b>	<b>519 205</b>	<b>14 897</b>	<b>9 845</b>

För referens, se bilaga *Målproduktion 2025–2027* för planeringsanvisningar gällande målproduktion för 2025–2027 på övergripande nivå respektive per institution.

## 2.4 Fördelning anslag för forskning och utbildning på forskarnivå

Tabell 7 presenterar fördelning av forskningsanslaget per institution i 2025 års prisnivå för perioden 2025–2027 utifrån gamla organisationsstrukturen med fem institutioner (anslagsfördelning för 2025 utifrån nya organisationen återfinns i tabell 7). Fördelningen är baserad på lärosätets fördelningsmodell, som revideras årligen.

Institutionerna har budgeterat för sitt tilldelade anslag inklusive sin del av läro- och lärutbildningens anslag (se tabell 8), samt eventuella beslut om reserverade medel från rektors reserv och strategiska delen (se specificerat i tabell 7). Den oreserverade delen av rektors reserv är avsedd för att kunna täcka eventuella oförutsedda kostnader. För 2025 är dock hela potten reserverad. Oreserverad del av strategiska delen har budgeterats för centralt. Rektor fattar under året beslut i särskild ordning gällande medel för den strategiska delen som det finns beslutade principer för (dnr. C 2023/1527).

Tabell 7: Forskningsanslag 2025 (-27)

Forskningsanslag, tkr	Forskningsanslag 2024 (2024 års prisnivå)	Forskningsanslag 2025 (2025 års prisnivå)	Prel. forskningsanslag 2026 (2025 års prisnivå)	Prel. forskningsanslag 2027 (2025 års prisnivå)
Institutionen för ...				
Hälsa och välfärd	26 202	29 934	29 934	29 934
Information och teknik	22 864	21 977	21 977	21 977
Kultur och samhälle	19 022	19 886	19 886	19 886
Läroutbildning	15 493	15 916	15 916	15 916
Språk, litteratur och lärande	13 575	12 780	12 780	12 780
<b>Totalt basanslag inkl. omkostnader forskarutbildning</b>	<b>97 156</b>	<b>100 493</b>	<b>100 493</b>	<b>100 493</b>

<b>Rektors reserv totalt (fördelning enligt nedan)</b>	<b>5 700</b>	<b>5 900</b>	<b>5 900</b>	<b>5 900</b>
Reserverat för transformativa avtal (biblioteket, verksamhetsstödet) <sup>1</sup>	2 000	2 300	2 300	2 300
Reserverat för open access (biblioteket, verksamhetsstödet) <sup>2</sup>		300	300	300
Reserverat för forskningsprojekt nätburen undervisning (ILU) <sup>3</sup>	2 000	1 000		
Reserverat för akademisk högtid (kommunikation, verksamhetsstödet)		800		
Reserverat för hållbarhetsrådet (verksamhetsstödet)		160		
Reserverat för täckning av planerad underfinansiering av högskolegemensamma kostnader		1 340		
Oreserverat	1 700	0	3 300	3 300
<b>Strategisk del totalt (fördelning enligt nedan)</b>	<b>11 400</b>	<b>11 800</b>	<b>11 800</b>	<b>11 800</b>
Åtgärder forskningsgranskning (1/5 till respektive institution)	11 400			
Ny forskarutbildning (IKS) <sup>4</sup>		0	2 000	1 640
OH över avtal 2025-27 och medfinansiering för solellaboratorium i Dalarna (IIT) <sup>5</sup>		366	377	259
OH över avtal vid ansökningar till KK om jubileumsdoktorander (IIT) <sup>6</sup>		163	201	206
Oreserverat		11 271	9 222	9 695
<b>Totalt anslag forskning och utbildning på forskarnivå</b>	<b>114 256</b>	<b>118 193</b>	<b>118 193</b>	<b>118 193</b>

<sup>1</sup>Finansiering av transformativa avtal 2024 och framåt, dnr. C 2023/47

<sup>2</sup>Intern process för ansökningar om finansiering av publiceringsavgift (APC) vid vetenskaplig Open Access-publicering, dnr. HDa 1.1 2018/75

<sup>3</sup>Ändring av tilldelade medel för forskningsprogram nätburen undervisning, dnr. C 2022/882. Tilldelades ILU 2024, tilldelas IKS 2025 med anledning av omorganisationen.

<sup>4</sup>Principer för fördelning av strategisk del av forskningsanslaget från och med budgetår 2025, dnr. C 2023/1527

<sup>5</sup>Strategiska medel forskning: Solellaboratorium i Dalarna (IIT), dnr. C 2023/1527. Reserverat belopp i tabellen inkluderar även medfinansiering av forskartid för 2026 (174 tkr) och 2027 (102 tkr) som enligt beslut kräver skriftligt godkännande av vice rektor forskning och planerings- och ekonomichef för att tas med i budget.

<sup>6</sup>Strategiska medel forskning: Medfinansiering täckning av OH vid ansökningar till KK om jubileumsdoktorander (IIT), dnr. C 2023/1527.



Tabell 8: 2025 års forskningsanslag utifrån nya organisationen

Forskningsanslag 2025, tkr (2025 års prisnivå)	Anslag exklusive tilldelad del av ILU	Tilldelat anslag ILU	Anslag inklusive tilldelad del av ILU
Institutionen för ...			
Hälsa och välfärd	29 934	608	30 542
Information och teknik	21 977	1 549	23 526
Kultur och samhälle	19 886	13 759	33 645
Språk, litteratur och lärande	12 780	0	12 780
<b>Total institutioner</b>	<b>84 577</b>	<b>15 916</b>	<b>100 493</b>

I den nya organisationen tilldelas IKS medel från rektors reserv för forskningsprojekt nätburen undervisning.

## 2.5 Ekonomiska ramar för högskolegemensam verksamhet

Högskolegemensam verksamhet finansieras genom fastställda OH-påslag. OH-påslagen finansierar även lokal stödverksamhet vid institutionerna, exempelvis chefer och administration. OH-påslagen läggs automatiskt på samtliga direkta lönekostnader och konsultkostnader inom utbildning och forskning och revideras varje år baserat på storleken av de gemensamma kostnaderna och institutionernas lönekostnader och konsultkostnader. Den högskolegemensamma verksamheten är indelad i kategorierna ledning, stödfunktioner samt nämnder och råd. Tabell 9 presenterar fördelning av den högskolegemensamma ramen i 2025 års prisnivå för perioden 2025–2027. Jämfört med inriktningsverksamhetsplanen har ramen för 2025 ökat på med 1 mnkr på ledning respektive 1 mnkr på nämnder och råd kopplat till omorganisationen av lärarutbildningen.

Tabell 9: Högskolegemensam ram 2025 (-27)

Ekonomisk ram, tkr	2024 (2024 års prisnivå)	2025 (2025 års prisnivå)	Prel. 2026 (2025 års prisnivå)	Prel. 2027 (2025 års prisnivå)
Ledning	8 800	8 800	7 800	7 800
Stödfunktioner	182 800	182 800	176 800	170 800
Nämnder och råd	7 200	7 900	6 900	6 900
<b>Summa</b>	<b>198 800</b>	<b>199 500</b>	<b>191 500</b>	<b>185 500</b>

## 3. Strategins delmål

Utifrån högskolans uppdrag har varje institution och verksamhetsstödet fasta huvuduppdrag (se arbetsordning institution respektive verksamhetsstödet verksamhetsplan 2024–2026).

Högskolan Dalarnas vision är *Vi skapar öppna vägar till kunskap för ett gott samhälle*. Strategin grundar sig på visionen. Det övergripande målet med strategin 2020–2026 är att Högskolan Dalarna ska bli ett starkare lärosäte (dnr. HDa 1.1-2018/833). Genom att ytterligare utveckla den akademiska kvaliteten inom forskning och utbildning ska Högskolans attraktivitet och konkurrenskraft öka. Högskolan ska bibehålla sin särprägel och fortsätta att vara ett dynamiskt och innovativt lärosäte. Detta sker genom ett förhållningssätt präglad av öppenhet, mod och ansvar och genom att värna och

utveckla högskolans signum. Nedan redogörs för strategins delmål (a-i) för att uppnå strategins övergripande mål. Hållbarhetsmål och arbetsmiljömål samlas under de olika delmålen.

Kopplat till respektive delmål har rektor också möjlighet att rikta fokus mot områden som behöver utvecklas högskoleövergripande, så kallade rektors fokusområden. Figur 1 summerar rektors fokusområden per delmål och år.

Strategins delmål	Fokusområde 2024	Fokusområde 2025	Fokusområde 2026	Fokusområde 2027
		Initiera ett nytt strategiarbete		
a) Erbjud attraktiva och relevanta sammanhållna akademiska miljöer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomi i balans (utnyttja takbelopp, åtgärda för hållbar kostnadsstruktur)</li> <li>• Översyn utbildningsutbud (forskningsanknytning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomi i balans (utnyttja takbelopp, åtgärder kopplat till strukturella förändringar)</li> <li>• Omhändertat resultat översyn utbildningsutbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomi i balans (överproducera, öka extern finansiering, åtgärder kopplat till strukturella förändringar)</li> <li>• Omhändertat resultat översyn utbildningsutbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomi i balans (överproducera, öka extern finansiering, åtgärder kopplat till strukturella förändringar)</li> </ul>
b) Stärka utbildning - interdisciplinära ansatser och utökning på avancerad nivå			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa förutsättningar för att genomföra fler utbildningar på avancerad nivå och öka rekryteringen till dessa</li> </ul>	
c) Studenten i centrum - digitaliseringskompetens och flexibla undervisningsformer				Utveckla levande campusmiljöer (undervisning, synlighet näringsliv och allmänhet etc.)
d) Bildning, utbildning och internationalisering för att kunna möta viktiga samhällsutmaningar				Stärka samarbeten och relationer med lärosäten nationellt och internationellt
e) Dynamisk och samhällsrelevant forskning med starka forskargrupper			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa förutsättningar för starka forskargrupper och för att gynna tvärvetenskaplighet</li> </ul>	
f) Kollegialt inflytande och kvalitetskultur som baseras på ansvar och tillit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling kvalitetssystem och samordning kopplat till extern granskning kvalitetssystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omhändertat resultat från självvärdering och extern granskning kvalitetssystem</li> <li>• Inre organisation</li> </ul>		
g) Ändamålsenligt och effektivt verksamhetsstöd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förenkling av processer och administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omhändertat resultat från självvärdering och extern granskning kvalitetssystem</li> </ul>		
h) Samverkan med viktiga intressenter i omgivande samhället			Stärka relationer och utveckla strategiska partnerskap med olika samhällsaktörer	Ge våra medarbetare stöd för att utveckla innovationer och idéer som kan nyttiggöras
i) Arbetsmiljö som bidrar till lärosätets attraktivitet och medarbetarnas trivsel		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inre organisation</li> </ul>		

Figur 1: Översikt rektors fokusområden 2024–2027

2025 års fokusområden inkluderas i punktform under aktuellt delmål. Nedan följer kort beskrivning av varje fokusområde;

**Ekonomi i balans:** Utifrån högskolans ekonomiska situation är det centralt att arbeta aktivt med åtgärder för att nå en hållbar ekonomi över tid. Se avsnitt 2 *Ekonomiska förutsättningar*.

**Omhändertat resultat från översyn av utbildningsutbud:** Högskolan Dalarna har i uppdrag av styrelsen att konsolidera utbildningsutbudet för att bland annat säkerställa samhällsrelevanta utbildningar av hög kvalitet. Resultatet från senaste årens översyn av utbudet och vårens arbete gällande strukturella förändringar (beslut under hösten 2024) ska omhändertas i organisationen. Se avsnitt 4 *Utbildningsutbud 2025 – program*.

**Omhändertat resultat från självvärdering och extern granskning kvalitetssystem:** UKÄ granskar Högskolan Dalarnas kvalitetssystem under 2024. Resultatet från självvärderingen inskickad under våren 2024 och den externa granskningen som sker under hösten 2024 ska omhändertas i organisationen. Se avsnitt 5 *Systematiskt kvalitetsarbete*.

**Inre organisation:** Beslutad inre organisation inom institutionerna börjar att gälla från och med 2025-01-01 (dnr. C 2023/551).

**Initiera ett nytt strategiarbete:** Högskolans strategi sträcker sig till och med år 2026 och för att fortsätta fokusera arbetet med att bli ett attraktivt och starkt lärosäte ska ett nytt strategiarbete initieras under 2025.

**a. Med sammanhållna akademiska miljöer med attraktiva utbildningar inom relevanta utbildningsområden, där forskning och utbildning hänger samman och där flera områden erbjuder utbildning från grundnivå till forskarutbildning**

En sammanhållen akademisk miljö bygger på den intellektuella samhörigheten som finns mellan lärare, lärarlag och forskargrupper inom ett definierat område. Den ska präglas av kreativitet och utvecklingskraft. Utvecklingen och profileringen av sammanhållna akademiska miljöer ska fortsätta.

*Rektors fokusområde 2025:*

- Ekonomi i balans
- Omhändertat resultat från översyn av utbildningsutbud

*Hållbarhetsmål*

I samtliga utbildningar som leder till examen ska frågor som behandlar olika aspekter av hållbar utveckling introduceras, diskuteras och problematiseras utifrån ämnesområde eller studentens kommande yrkesroll. Detta för att stärka studenternas förmåga att förstå och hantera komplexa problem och att reflektera över hur olika perspektiv, intressen och värderingar påverkar individers och samhällets prioriteringar.

Forskningen vid Högskolan Dalarna ska generera ny kunskap som stärker våra utbildningar, som främjar kunskapsutvecklingen i samhället och som i många fall kan nyttiggöras. Vi ska uppmuntra forskning kring frågor som adresserar viktiga samhällsutmaningar och kan bidra till en hållbar utveckling.

**b. Där interdisciplinära ansatser är en naturlig del av utbildningen och där andelen utbildning på avancerad nivå har utökats**

Samverkan över institutionsgränserna som främjar interdisciplinära ansatser i utbildningen ska fortsätta utvecklas. Andelen utbildning på avancerad nivå ska utökas där detta bidrar till att stärka de identifierade sammanhållna akademiska miljöerna.

**c. Där studenten är i centrum, där digitaliseringskompetens är centralt och där det erbjuds flexibla undervisningsformer med en väl utvecklad pedagogik för såväl utbildning på campus som för nätburen undervisning**

Vi ska fortsätta utveckla vår kultur där varje student möts med respekt och omtanke och ges goda förutsättningar att växa, både kunskapsmässigt och som människa. En student vid Högskolan Dalarna är synlig och försvinner inte i mängden, oavsett bakgrund, studievana eller livssituation. Denna kultur ska bäras upp av alla högskolans medarbetare. Kurs- och programvärderingar är studenters åsikter. Dessa ska omhändertas för att vidareutveckla utbildningarna för att bättre möta studenters förväntningar.

Kombinationer av nätbaserad undervisning och undervisning på campus erbjuder studenten-flexibilitet och öppnar nya vägar till kunskap under livets olika faser. Samtliga institutioner och verksamhetsstödet arbetar för att lärarnas digitala kompetens ska fortsätta att utvecklas.

**d. Där bildning, utbildning och internationalisering är i fokus för att öka kunskap om, och beredskap för, att möta viktiga samhällsutmaningar**

Högskolan Dalarna har en vid kompetensbredd som står sig väl vid en jämförelse med andra lärosäten i landet.

Internationalisering är en av våra centrala kvalitetsaspekter och ett viktigt verktyg i arbetet med att öka förståelsen för andra länder, för internationella förhållanden och gemensamma utmaningar.

#### *Hållbarhetsmål*

Högskolan Dalarna ska vara ett lärosäte där internationellt samarbete och rörlighet bidrar till hög kvalitet i utbildning och forskning och där verksamheten genomsyras av globala perspektiv och interkulturell förståelse.

#### **e. Med en dynamisk och samhällsrelevant forskning med starka forskargrupper inom flera forskningsområden**

Högskolans forskning ska bidra till kunskapsutveckling och samhällsnytta. Detta kräver en stärkt forskningskultur med etablerade forskargrupper med adekvat forskningsledning vid samtliga institutioner.

#### **f. Där kollegiet har en central roll och där det råder en väl utvecklad kvalitetskultur som baseras på ansvar och tillit**

Målet för högskolans kvalitetsarbete är en kvalitetsmedveten kultur där ansvar och tillit är nyckelfaktorer. Exempelvis ska samtliga institutioner säkerställa att det finns aktiva seminarieverksamheter där forskning och utbildning diskuteras.

#### *Rektors fokusområden 2025:*

- Omhändertata resultat från självvärdering och extern granskning kvalitetssystem
- Inre organisation

#### **g. Där stödet till verksamheten är ändamålsenligt och effektivt**

Verksamhetsstödet kvalitet är en av flera avgörande faktorer för högskolans uppdrag inom utbildning och forskning.

#### *Rektors fokusområde 2025:*

- Omhändertata resultat från självvärdering och extern granskning kvalitetssystem

#### *Hållbarhetsmål*

Klimatpåverkan och resursanvändning kopplat till byggnader ska minska genom ett mer effektivt nyttjande av tillförd energi, mer effektivt nyttjande av lokalerna, mer egenproducerad energi samt krav på miljöcertifiering vid om- och nybyggnation. Klimatpåverkan från energianvändning ska minska i sådan takt att det samlade klimatmålet - minus 6 procent per år - kan nås.

Klimatpåverkan och annan miljöpåverkan från varor och tjänster ska minska genom högt ställda hållbarhetskrav i upphandlingar och genom ökad grad av återanvändning och återvinning.

#### **h. Där samverkan för ömsesidig nytta med viktiga intressenter i omgivande samhället är en grundsten**

Samverkan med företag och offentlig sektor i frågor om kompetensförsörjning och forskning bidrar till utveckling av respektive samverkanspartners verksamhet och förbättrar samtidigt förutsättningarna för högskolan att bedriva en verksamhet av hög kvalitet. Samverkan med externa aktörer ska

vidareutvecklas för att förstärka kvalitet och relevans i utbildningarna och öka möjligheterna till extern forskningsfinansiering.

#### *Hållbarhetsmål*

Högskolan Dalarna ska vara en naturlig och relevant samverkanspart i regionen för gemensam utveckling mot ett hållbart samhälle. Även nationellt och internationellt ska vi vara en proaktiv samverkanspart som är intressant för kunskapsbyggande, innovation och omställning.

Klimatpåverkan från tjänsteresor ska minska i sådan takt att det samlade klimatmålet - minus 6 procent per år - kan nås. Resfria möten ska vara ett fungerande alternativ för alla medarbetare och ska alltid övervägas, med hänsyn till det aktuella mötets krav på effektivitet, tillgänglighet och kreativitet.

#### **i. Där den fysiska och sociala arbetsmiljöns höga kvalitet starkt bidrar till lärosätets attraktivitet och medarbetarnas trivsel**

Basen i Högskolan Dalarnas verksamhet är medarbetarnas kompetens och kreativitet. Den fysiska och sociala arbetsmiljön ska vara av högsta kvalitet, med ändamålsenliga lokaler och med trivsamma och stimulerande mötesplatser för dialog och umgänge.

*Rektors fokusområde 2025:*

- Inre organisation

#### *Hållbarhetsmål*

Högskolan Dalarna ska vara ett jämställt, inkluderande, tillgängligt och ansvarstagande lärosäte där alla har samma rättigheter och möjligheter till makt och inflytande. Vi ska säkerställa en miljö fri från diskriminering av individer eller verksamheter och erbjuda stöd som ger studenter goda förutsättningar att ansöka till och genomföra sina studier.

#### *Arbetsmiljömål*

- På Högskolan Dalarna arbetar vi tillsammans för att säkra ett systematiskt arbetsmiljöarbete.
- Högskolan Dalarna ska erbjuda en god organisatorisk och social arbetsmiljö för alla anställda och studenter.

## **4. Utbildningsutbud 2025 - Program**

Programutbudet för antagningsomgångar enligt beslut taget i juni 2024, *Delbeslut om programutbud 2025 och 2026* (dnr. C 2024/1428) samt i december 2023, *Beslut angående programutbud 2024/2025, delbeslut 2* (dnr. C 2023/1625) har utgjort grund för budgetering och verksamhetsplanering samt tidig annonsering.

## **5. Systematiskt kvalitetsarbete**

Högskolan Dalarnas kvalitetssystem är det övergripande ramverk inom vilket det systematiska kvalitetsarbetet inom utbildning och forskning bedrivs och syftar till att skapa förutsättningar och struktur för kvalitetsarbetet och bidra till att högskolans vision och strategiska mål realiserar. Stommen i Högskolan Dalarnas kvalitetssystem utgörs av tre pelare: verksamhetsstyrning och uppföljning, operativt och verksamhetsnära kvalitetsarbete samt granskning och planerad utvärdering.

Därutöver ska kvalitetsarbetet utgå från, och stödjas av, en kombination av struktur (högskolegemensamma styrdokument, processer och arbetssätt) och en kvalitetsmedveten kultur. Kvalitetsarbetet är en gemensam angelägenhet där alla medarbetare och studenter förväntas bidra till verksamhetens utveckling genom ett kontinuerligt förbättringsarbete. Det arbetet bygger på att utbildnings- och forskningsmiljöerna planerar, genomför och följer upp sin verksamhet, upptäcker och åtgärdar avvikelser samt identifierar utvecklingsområden, se Policy för systematiskt kvalitetsarbete och Beskrivning av Högskolan Dalarnas kvalitetssystem.

Utbildnings- och forskningsnämnden (UFN) har, i dialog med ämnesansvariga, genomfört en översyn av formerna för utbildningsutvärderingar och fastställt en ny plan för interna utvärderingar av utbildningar att gälla från 2026. Den nya systematiken innebär att i högre utsträckning än tidigare säkerställa att alla delar av utbildningsverksamheten inkluderas i granskningen, även exempelvis uppdragsutbildningar och kurser som inte ingår i huvudområde eller program. Under 2025 fortgår pågående granskningscykler enligt plan, vilket bland annat innebär att följa upp handlingsplanerna från forskningsutvärderingen och från genomförda utbildningsutvärderingar och fortsätta påbörjade utbildningsutvärderingar. Dessutom ska UFN utvärdera processen för inrättande av ämnen, huvudområden, yrkesexamina och utbildningsprogram.

I promemorian En ny lag om forskningsetiska krav på och etikprövning av forskning som avser människor (Ds 2024:21) föreslås en ny forskningsetiklag att gälla från 2026. Innebörden är att en andel forskning, framför allt samhällsvetenskaplig, inte längre kommer att vara etikprövningspliktig. Forskningshuvudmannen kommer dock att behöva ombesörja intern etikbedömning av sådan forskning, liksom att utforma forskningsetiska riktlinjer anpassade till lärosätets forskningsprofil/er. Under förutsättning att beslut fattas om ny lagstiftning i enlighet med promemorians förslag behöver HDA under 2025 förbereda former för intern etikbedömning. Utifrån detta kommer rektor att ge forskningsetiska rådet (FER) i uppdrag att ta fram förslag hur den interna etikbedömningen kan utformas vid Högskolan Dalarna, att återrapportera september 2025.

Läroarbetsorganisationen är förändrad i och med att institutionen för läroarbetsutbildning upphörde 31 december 2024. Under 2025 är en interimistisk läroarbetsutbildningsnämnd placerad under UFN som en tillfällig lösning. Den interimistiska läroarbetsutbildningsnämnden har i uppdrag att ta fram förslag på sammansättning, tillsättning, organisatorisk placering, arbetsformer, ansvarsområde och beslutsrätter för den tillkommande ordinarie läroarbetsutbildningsnämnden. Den ska också föreslå hur medel för läroarbetsutbildningsrelaterad forskning, uppdragsforskning och uppdragsutbildning ska hanteras. Vidare ska den interimistiska nämnden genomföra en utredning av ämnet pedagogiskt arbete och dess avgränsning till andra ämnen. En ordinarie läroarbetsutbildningsnämnd förväntas inrättas inför 2026.

## 5.1 Identifierade behov av utvecklingsinsatser

### Från verksamhetsberättelse

I Högskolan Dalarnas verksamhetsberättelse 2023 summerades en rad åtgärder för att utveckla högskolans kvalitetsarbete, flertalet av dessa från studentkårens bedömning. Flera av punkterna har påbörjats/genomförts under 2024, andra kräver längre tid och fortsätter 2025, dessa listas nedan. Övergripande analys av HDA VP2024 genomfördes hösten 2024 i samband med inriktnings-vp 2025–27. Vid behov uppdateras HDA VP2025 efter verksamhetsberättelse 2024.

- Utveckling av adekvata administrativa stödsystem för att stötta de nya reglerna för kurs- och utbildningsplaner, påbörjat under 2024, fortsätter 2025.

- Säkerställande att program- eller branschråd med relevanta externa representanter finns etablerade för samtliga utbildningsprogram utifrån högskolestyrelsens riktning, påbörjat under 2024 och infört i arbetsordning för institutioner, fortsätter under 2025
- Implementering av automatiskt utskickade frågor för kurs- och programvärderingar samt systematik för uppföljning av dessa, påbörjat under 2024, fortsätter under 2025.
- Uppföljning av handlingsplaner från forskningsutvärderingen 2023, planerat för 2025.
- Utveckling av systematiken för upprättande av datahanteringsplaner (forskningsdatastödet DAU (Data Access Unit)), påbörjat under 2024, fortsätter 2025.
- Verkställa konsolideringen av verksamheten som innebär att akademiska miljöer antingen utvecklas eller avvecklas, och den förändring av utbildningsutbudet som det innebär, påbörjat under 2024, fortsätter 2025.
- Ta fram förslag på strategiskt beslut gällande campus- eller distansutbildningar utifrån ett samlat perspektiv – kvalitet, arbetsmiljö för studenter och lärare samt ekonomi, påbörjat under 2024, fortsätter 2025.

### **Från självvärdering av Högskolan Dalarnas kvalitetssäkringsarbete avseende utbildning och forskning**

Under våren 2024 skrevs en självvärdering av Högskolan Dalarnas kvalitetssäkringsarbete avseende utbildning och forskning. I självvärderingen identifierades en rad styrkor och utvecklingsåtgärder, en summering listas nedan;

#### **Kvalitetssystemets identifierade styrkor**

- Systemet är integrerat i högskolans utbildnings- och forskningsverksamhet
- Grundprinciperna för kvalitetssystemet ligger fast trots stora förändringar i organisationen sedan senaste utvärderingen 2017
- Högskolans dialogstruktur.

#### **Kvalitetssystemets identifierade utmaningar**

- Stöd till forskning och forskarutbildning
- De senaste tre årens utveckling, styrstrukturer och arbetssätt har behövt tid att stabiliseras
- Utbildningsinsatser, inkludera de med akademiskt ledaransvar inom institutionerna.

### **Översyn av kommunsamverkan och uppdragsutbildning**

En översyn av högskolans arbetssätt kring kommunsamverkan och uppdragsutbildning har identifierat områden för utveckling. För att uppfylla visionen om öppna vägar till kunskap för ett gott samhälle och samtidigt uppfylla sitt uppdrag att driva utbildning och forskning i nära samverkan med omvärlden, behöver vi vidareutveckla våra strukturer och arbetssätt.

Rektor har fastställt arbetsgången för 2025, som inkluderar att skapa arbetsgrupper för att vidareutveckla samordning, ledning och styrning av lärosätets kommunala samverkansfora, ta fram en modell för utvecklat centralt stöd för uppdragsutbildning, utveckla nämndstödet till den nya lärarutbildningsnämnden, samt genomföra en genomlysning av avdelningen PUD och lärarutbildningskansliet. Förslagna och beslutade åtgärder förväntas implementeras från 1 januari 2026.

## **5.2 Granskning och planerade utvärderingar**

### **Interna utvärderingar**

På UFN:s sida på medarbetarwebben återfinns UFN:s pågående och kommande utvärderingar av utbildning, forskarutbildning och forskning samt fastställda utvecklingsplaner.

[Utvärderingar i utbildnings- och forskningsnämndens regi - Högskolan Dalarna \(du.se\)](#)

## Externa utvärderingar

2024 granskade UKÄ Högskolan Dalarnas kvalitetssystem, resultatet av granskningen kommer finnas på UKÄ:s webbsida, högskolekollen [Högskolekollen - Universitetskanslersämbetet](#). Omhändertagande av resultatet av lärosätetsgranskningen är ett av rektors fokusområden under 2025. Under året granskade UKÄ även lärosätets samverkan med det omgivande samhället, även detta resultat finns tillgänglig på UKÄ:s webbsida. Åtterrapporering till UKÄ av vidtagna åtgärder äger rum hösten 2026.

Under 2025 kommer socionomprogrammet att utvärderas av UKÄ. UKÄ planerar att utvärdera ingenjörsutbildningar från vt-2026 och framåt.

## 5.3 Förändringar som förväntas påverka kvalitetssystemet

Institutionernas nya organisation (gäller från 1 januari 2025) och arbetssätt kopplade till utbildningar inom lärarutbildningen (arbetas fram av interimistiska lärarutbildningsnämnden under 2025) förväntas påverka kvalitetssystemet. Den utvecklade systematiken för granskningar av utbildningar påverkar kvalitetssystemet fr o m 2026.

## 6. Kompetensförsörjning

Vår verksamhet är kunskapsintensiv och vår största tillgång är medarbetarnas kompetens. Att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning är avgörande för att vi ska säkra rätt kompetens på plats, idag och på sikt, för att utföra vår uppgift. Att planera kompetensförsörjningen ger positiva effekter både ur organisationens perspektiv och för medarbetarna. Varje institution och verksamhetsstödet har i uppdrag att påbörja/fortsätta arbetet med att ta fram en kompetensförsörjningsplan. Planen bör innefatta hur Högskolan Dalarna attraherar, rekryterar, utvecklar, behåller och avvecklar för att säkerställa rätt kompetens.

## 7. Säkerhet och beredskap

Det generella och övergripande arbetet med säkerhet och beredskap vid lärosätet ska vara samordnat, kommunicerat och känt för att skapa en trygg och säker miljö för medarbetare, studenter och andra som vistas i högskolans lokaler.

För att uppnå detta ska Högskolan Dalarna arbeta med att samordna och stärka samarbetet i stödavdelningarnas säkerhetsarbete och bygga upp en säkerhetsorganisation inom verksamhetsstödet för att skapa strukturer i det systematiska säkerhetsarbetet. Säkerhetsorganisationen ska fungera som ett stöd till institutionernas säkerhetsarbete och följer upp att de säkerhetskrav som åligger myndigheten uppfylls samt aktivt arbeta för en ökad medvetenhet inom hela lärosätet kring säkerhet och risker. Policies och riktlinjer för området säkerhet och beredskap tas fram och/eller uppdateras.

Högskolan Dalarna ska vid utgången av 2026 ha ett sammanhängande system av säkerhetsåtgärder som stöttar och kompletterar varandra och det ska dessförinnan finnas ett årshjul framtaget för lärosätets arbete med säkerhet och beredskap.

## 8. Riskhantering



Högskolestyrelsen beslutar årligen om riskhantering på högskoleövergripande nivå, såväl planering som uppföljning. Rektorsfunktionen ansvarar för att årligen följa upp och inför nästkommande år revidera Högskolan Dalarnas risker samt ge förslag till åtgärder inför beslut av högskolestyrelsen. I processen lyfts även de risker som institutioner och verksamhetsstödet eventuellt har identifierat i syfte att bedöma om det är en högskoleövergripande risk. Processen kommer att ses över inför 2026.

Högskolan Dalarna har en rad risker som ständigt beaktas. Riskerna bedöms på högskoleövergripande nivå och avser risk att inte uppnå våra mål och ska fånga upp sådant vars inträffande går att förebygga. Vid risker med sannolikhet 5 ska åtgärder sättas in direkt.

Tabell 10 listar de högskoleövergripande risker som inför 2025 har bedömts till högst riskvärde eller som av andra skäl bedöms kräva särskild uppföljning av insatser och/eller åtgärder för begränsning.

### Riskbedömning

Riskbedömningen har gjorts med sannolikhet för inträffande och konsekvens om så sker på femgradiga skalor (med 5 som högsta sannolikhet respektive allvarligast konsekvens och 1 lägsta). Den sammanlagda risknivån beräknas genom att multiplicera sannolikhet med konsekvens och kan således sträcka sig mellan 1 och 25.

### Principer för ansvar

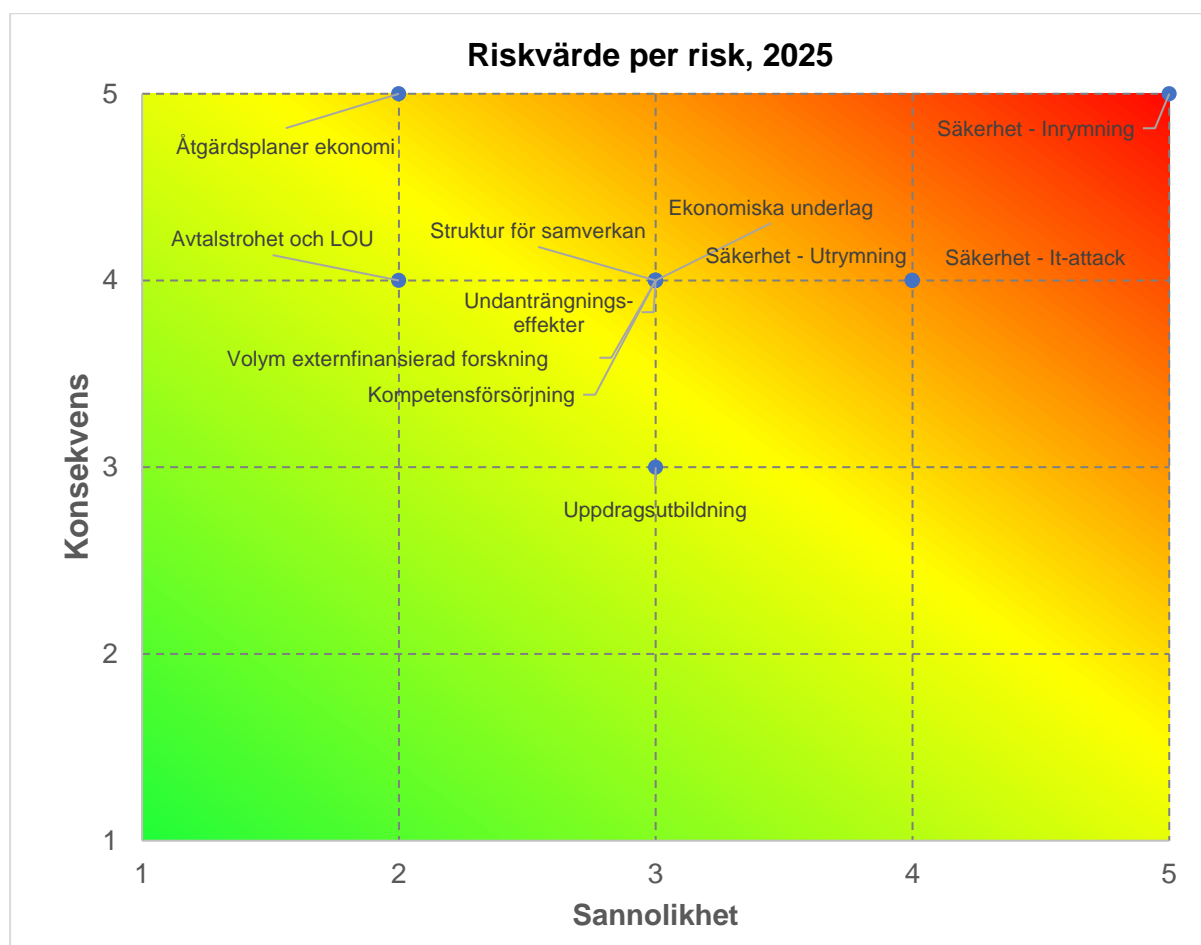
Nedanstående matris listar de formellt ansvariga funktionerna för att beslutad åtgärd för begränsning genomförs, utförandet av åtgärder kan alltid delegeras vidare i organisationen. Som generell princip gäller att rektor ansvarar för åtgärder av risker som identifierats inom forskning, utbildning och samverkan och högskoledirektör ansvarar för åtgärder av risker som identifierats kopplat till verksamhetsstödet arbete och till att högskolan uppfyller de krav som ställs på en statlig myndighet. Avsteg från denna princip görs i de fall som detta bedöms befogat ur ett verksamhetsperspektiv. Uppföljning sker två gånger årligen.

Tabell 10: Identifierade verksamhetsrisker vid Högskolan Dalarna samt tillhörande bedömning av sannolikhet och konsekvens vid inträffande, summerat riskvärde samt åtgärder för begränsning.

Område	Beskrivning av risk	Sannolikhet (1-5)	Konsekvens (1-5)	Riskvärde (1-25)	Åtgärd för begränsning samt ansvarig
Ekonomi i balans	Risk att fastställda åtgärdsplaner för en ekonomi i balans inte genomförs fullt ut.	2	5	10	Lärosätet måste säkerställa en ekonomi i balans och institutionernas och verksamhetsstödet ledningar ska säkerställa att fastställda åtgärdsplaner genomförs. Ansvarig: Högskoledirektör
	Risk att ekonomiska underlag som grund för beslut saknas eller är av otillräcklig kvalitet.	3	4	12	Högskolan Dalarnas struktur och system för ekonomistyrning är under förändring, bland annat har budgetprocessen gjorts om och utveckling sker för att möjliggöra förenklad och förbättrad uppföljning. Ansvarig: Högskoledirektör
Säkerhet	Risk att rutiner för utrymningsplan och krisplan är bristfälliga.	4	4	16	Arbeta för att ta fram uppdaterade rutiner för utrymning samt uppdatera krisplan. Ta fram plan för utrymningsövningar. Fortsätta genomföra säkerhetsgenomgång vid

					nyanställda-utbildning. Arbeta för att kunskapssprida framtagna rutiner. Ansvarig: Högskoledirektör
	Risk att rutiner för fysiska attacker mot lärosätet är bristfälliga.	5	5	25	Arbete för att vidareutveckla och fortsätta sprida kännedom om rutiner för hantering vid pågående dödligt våld (PDV), inrymning. Genomförande av särskild övning / utbildning för krisledningsgruppen. Ansvarig: Högskoledirektör
	Risk att rutiner för att hantera it-attacker, t ex ransomware-attacker är bristfälliga.	4	4	16	Arbete för att ta fram krisplan och plan för kommunikation vid händelse av it-attack. Ansvarig: Högskoledirektör
Avtalstrohet och efterlevnad av LOU	Risk att vi inte är avtalstroga samt följer LOU.	2	4	8	Ett arbete för att utöka och förbättra systematiken för uppföljning av avtalstrohet och efterlevnad av LOU ska genomföras. Ansvarig: Högskoledirektör
	Risk att uppdragsutbildning inte följs upp ur olika aspekter.	3	3	9	Implementering enligt plan till följd av resultat från UKÅ:s granskning av kvalitetssäkring av uppdragsutbildning och intern översyn. Ansvarig: Rektor
Kvalitet i utbildning och forskning	Risk att volymen externfinansierad forskning inte ökar jämfört med föregående år.	3	4	12	Att öka volymen externfinansierad forskning är ett högskoleövergripande mål. Uppföljning och analys av beviljade ansökningar och avslag behöver genomföras och tas om hand på ett systematiskt sätt. Fortsatt utbildning av forskande lärare samt av forskningsstödet ska genomföras. Ansvarig: Rektor
	Risk att det är svårt att rekrytera eller att personal tappas inom vissa områden vid genomförande av åtgärdsplaner för att uppnå en ekonomi i balans där vi då riskerar att inte kunna genomföra verksamhet med hög kvalitet.	3	4	12	Lärosätets attraktivitet och medarbetarnas trivsel genom hög kvalitet på fysisk och social arbetsmiljö är ett av delmålen i strategin och arbetas med genom ordinarie verksamhetsplanering- och uppföljning. Här ingår bland annat handlingsplaner som del av de SAM-seminarier som genomförts de senaste åren. Ansvarig: Högskoledirektör
Lärosätets legitimitet i omvärlden	Risk att lärosätets samverkan med kommunerna inte är effektiv eller att resurser finns att möta upp och utveckla samverkan.	3	4	12	Samverkan med kommunerna sker inom olika områden och bedrivs vid olika institutioner. Implementering av resultat från översyn som leder till starkare och mer effektiv kommun-samverkan ska genomföras. Ansvarig: Högskoledirektör
	Risk för undanträngnings-effekter inom utbildnings- och forskningsverksamheten på grund av arbete med UKÅ:s granskning av kvalitetssystemet, implementering av ny organisation och styrning inom institutionerna, nytt arbetstidsavtal och tjänsteplaneringsprocess.	3	4	12	Processer och projekt är planerade och uppstartade kring de olika granskningar och förändringar som planerats för året. Kontinuerlig uppföljning av dessa för att hantera eventuella avvikelser eller behov av prioriteringar ska genomföras. Ansvariga: Rektor och högskoledirektör

Risk och konsekvens för respektive risk visas även i en riskkarta i form av en heatmap, se Figur 2 nedan.



Figur 2: Riskkarta över Högskolan Dalarnas identifierade risker, från lägsta (1) till högsta (5) konsekvens och sannolikhet för respektive risk.

## 9. Externa uppdrag

Verksamheten säkerställer hantering av aktuella externa uppdrag, tex via regleringsbrev. I tabell 11–13 anges ansvariga för de uppdrag som är riktade till Högskolan Dalarna genom regleringsbrev daterade 2024-12-19. Ansvariga förväntas säkerställa att uppdragen uppfylls och återrapporteras enligt begäran och gällande processer, men kan delegera vidare det operativa ansvaret om den så önskar.

Återrapportering av uppdragen sker i årsredovisningen, om inte särskild rapportering under året har begärts.

Tabell 11: Uppdrag via [Regleringsbrev 2025 Myndighet Högskolan Dalarna](#)

Uppdrag	Ansvarig
Rekryteringsmål för professorer 2025–2028 (s. 1)	Prorektor
Mål för antal examina 2025–2028: lärar- och forskolläro- utbildningar (s. 1–2)	Ordförande ILUN
Mål för antal examina 2025–2028: hälso- och sjukvårdsutbildningar (s. 1–2)	Prefekt IHOV
Verksamhet i Borlänge och Falun (s. 2)	Högskoledirektör
RRF <sup>1</sup> -medel, del av utbildningsanslaget (s. 2)	Vicerektor utbildning
Särskilda medel för studenthälsa (s. 3)	Högskoledirektör

Tabell 12: Uppdrag via [Regleringsbrev 2025 Myndighet universitet och högskolor](#)

Uppdrag	Ansvarig
Utbildningsutbud (s. 1)	Vicerektor utbildning
Studieavgifter för tredjelandsstudenter (s. 2)	Högskoledirektör
Ökad rekrytering till STEM-utbildningar (s. 2)	Prefekt IIT
Utvecklat utbildningsutbud avseende AI (s. 2)	Vicerektor utbildning
Svenskt deltagande i Horisont Europa 2021–2027 (s. 2)	Prorektor
Ekonomisk redovisning m.m. (s. 2–5)	Högskoledirektör
Samverkan om kompetensförsörjning inom hälso- och sjukvården (s. 5)	Prefekt IHOV
Informations- och cybersäkerhet (s. 5)	Högskoledirektör
Utveckla arbetet med öppen vetenskap (s. 6)	Högskoledirektör
Jämställdhetsintegrering 2023–2025 (s. 6), återslag av senast 1 december 2025 gällande resultat av genomfört arbete för perioden	Högskoledirektör

<sup>1</sup> Faciliteten för återhämtning och resiliens (RRF)

Tabell 13: Uppdrag via [Regleringsbrev 2025 Anslag 2:64](#)

Uppdrag	Bidragssmedel från Kammarkollegiet (tkr)	Ansvarig
Arbetsintegrerad lärarutbildning (s. 4–5), återrapportering senast 2 juni 2025 gällande arbetsmetoder för validering	4 711 (varav 1 500 till skapande av nätverk för erfarenhetsutbyte)	Ordförande ILUN
Vidareutbildning av obehöriga lärare (s. 14–15)	1 266	Ordförande ILUN
Innovationsverksamhet (s. 17–18)	Uppsala universitet får 1 926 tkr för att stödja särskilt Högskolan Dalarna och Högskolan i Gävle	Prorektor
Utveckling av VFU i lärarutbildningen – övningskolor (s. 19–20)	3 510	Prefekt ISLL (lärarutbildningskansliet)
VFU i vårdutbildningar (s. 20–21)	1 981	Prefekt IHOV

Övriga regleringsbrev från 2024-12-19 delade med Högskolan Dalarna för kännedom:

[Regleringsbrev 2025 Myndighet Universitetskanslersämbetet](#)

[Regleringsbrev 2025 Myndighet Universitets- och högskolerådet](#)

## Bilaga: Resultatmål 2025–2027 (planeringsanvisningar)

För referens presenterar nedan tabeller resultatmål för HDa som helhet och per institution som utgjorde planeringsanvisningar enligt inriktningsverksamhetsplanen. Resultatmålen grundade sig i högskolestyrelsens beslutade mål att Högskolan Dalarna ska ha ett myndighetskapital som uppgår till 10% av omsättningen senast under 2027.

<b>HDa, mnkr</b>	<b>Prognos 2024</b>	<b>2025</b>	<b>Prel. 2026</b>	<b>Prel. 2027</b>
Ingående myndighetskapital	45	32	37	56
Resultat	-13	5	19	23
Utgående myndighetskapital	32	37	56	79
Utgående myndighetskapital som % av omsättning	4,0	4,6	7,0	9,9

<b>Resultatmål, mnkr</b>	<b>2025</b>	<b>Prel. 2026</b>	<b>Prel. 2027</b>
Institutionen för ...			
Hälsa och välfärd	+5,0	+3,8	+4,6
Information och teknik	0	+3,8	+4,6
Kultur och samhälle	0	+3,8	+4,6
Läroarbete	0	+3,8	+4,6
Språk, litteratur och lärande	0	+3,8	+4,6

## Bilaga: Målproduktion 2025–2027 (planeringsanvisningar)

För referens presenterar nedan tabeller målproduktion för HDa som helhet och per institution som utgjorde planeringsanvisningar enligt inriktningsverksamhetsplanen, med undantag målproduktionen för 2025 som justerades jämfört med inriktningsverksamhetsplanens belopp utifrån omfördelningen av outnyttjat takbelopp från ILU. Målproduktionen sattes i syfte att arbeta upp en buffert av överproduktion/sparade prestationer igen.

<b>Produktion HDa, tkr</b>	<b>2025</b> (2025 års prisnivå)	<b>2026 prel.</b> (2025 års prisnivå)	<b>2027 prel.</b> (2025 års prisnivå)
Takbelopp	513 824	504 279	502 486
Målproduktion	518 876	514 176	512 176
Över-/underproduktion	5 052	9 897	9 690
Ingående anslagssparande/skuld (-) eller sparade prestationer (+)	0	5 052	14 949
Utgående anslagssparande/skuld (-) eller sparade prestationer (+)	5 052	14 949	24 639

<b>Lokal produktion, tkr</b>	<b>Målproduktion</b> <b>2025</b> (2025 års prisnivå)	<b>Prel.</b> <b>målproduktion</b> <b>2026</b> (2025 års prisnivå)	<b>Prel.</b> <b>målproduktion</b> <b>2027</b> (2025 års prisnivå)
Institutionen för ...			
Hälsa och välfärd	127 677	120 448	119 965
Information och teknik	100 980	98 668	98 275
Kultur och samhälle	121 000	116 255	115 794
Läro- och lärutbildning	76 503	83 928	83 591
Språk, litt. och lärande	83 200	81 141	80 815
<b>Total</b>	<b>509 360</b>	<b>500 440</b>	<b>498 440</b>