



# Strategisk plan

LUNDS UNIVERSITET 2007–2011



## FÖRORD

# Hela universitetet lyfter!

Detta är Lunds universitets strategiska plan för perioden 2007–2011. Planen är universitetets överordnade och styrande dokument. Den är antagen av universitetsstyrelsen i december 2006. Den vänder sig i första hand till anställda och studenter. Alla med besluts- och ledningsfunktioner får stöd för policyskapande och beslut i denna plan.

Planen utgår från att vi har ett uppdrag, som är att bedriva högre utbildning, forskning och samverka med samhället. Planen anger hur just vårt universitet bättre ska utföra uppdraget. I Grundläggande uppgifter sammanfattas vad vi ska göra. Visionen är så kort att den är lätt att komma ihåg. I Övergripande mål anges utifrån visionen vad som ska uppnås, och fyra strategier anger hur målet ska uppnås. Mål och strategier tar upp vad som ska prioriteras under den aktuella femårsperioden.

I Grundläggande värderingar finns de centrala värden som är grund för verksamheten. De ingår som en förutsättning i hela planen. Återvänd då och då till dem och reflektera över vad de betyder!

Den strategiska planen har kommit till efter en lång process med öppna seminarier och möten, ett stort antal intervjuer, referensgrupp med områdesrepresentation, webbsida med information, diskussioner i ledningsorgan och i styrelsen, och slutligen en omfattande remissomgång.

Vårt universitet får med denna plan en för vardagen fungerande gemensam och sammanhållande vision, gemensamma grundläggande värden och gemensamma mål och strategier. Lunds universitet är fantastiskt och nu ska vi bli ännu bättre! Vi ska utveckla vår samlade förmåga. Hela universitetet ska lyfta!

# Grundläggande uppgifter

Lunds universitet ska genom forskning, högre utbildning och konstnärligt utvecklingsarbete bidra till att kunskap utvecklas och används, nationellt och internationellt. Genom forskningsbaserad utbildning ska vi utbilda studenter som kan bidra till att utveckla framtidens globala kunskapssamhälle. Genom internationellt framstående och grundläggande forskning ska vi föra kunskapen framåt. Genom innovationer ska

vi utveckla näringsliv och offentlig verksamhet, samt bidra till en globalt hållbar samhällsutveckling. Lunds universitet ska vara ett universitet med akademisk integritet, utrymme för kritiskt tänkande och ifrågasättande av etablerade sanningar. Verksamheten ska bygga på jämställdhet mellan könen och strävan efter etnisk och social mångfald. Vårt universitet ska vara en pådrivande kraft i samhället.

# Grundläggande värderingar

Lunds universitet ska som ledande, kreativt och gränsöverskridande universitet stå för grundläggande mänskliga och akademiska värden. Den akademiska integriteten ska vara absolut. Forskning och utbildning ska vara intellektuellt och moraliskt oberoende av olika påverkansfaktorer. Hederlighet i all verksamhet ska gälla.

Rationalitet och kvalitet ska genomsyra vårt universitet. Det ska vara högt i tak för åsikter och debatt. Respekt för argument och saklighet ska styra verksamheten. Kritiskt och konstruktivt tänkande ska främjas. Vi ska utveckla en innovativ och kreativ universitetsmiljö med utrymme för förändring och utveckling av vår personal. Humor, konstruktiv skepticism och humanism är nyckelord.

Vårt universitet ska stå för demokratiska värden. Jämställdhet, etnisk och social mångfald ska råda. Diskriminering och kränkande särbehandling accepteras inte. Respekt, tolerans och omtanke gäller i alla relationer, liksom gemensamt ansvarstagande och lojalitet mot universitetets grundläggande värden, uppgifter och mål.

Universitet ska vara en pådrivande kraft i samhället. Vi ska delta i den internationella universitetsgemenskapen och medverka i forskning och utbildning kring globala och för människors framtid avgörande frågor. Högre utbildning och forskning bidrar till demokrati, hållbar utveckling och människors frigörelse från förtryck. Vårt universitet ska stå för hoppgivande mål och visioner!

# Vision

Lunds universitet ska tillhöra de absolut främsta bland Europas universitet.

## Övergripande mål

### Högsta kvalitet i utbildning och forskning

Högsta kvalitet i utbildning och forskning är det överordnade målet. All verksamhet ska hålla konkurrenskraftig internationell standard. Ett antal miljöer ska vara av högsta internationella klass, universitetet som helhet ska vara ett av de absolut främsta i Europa och alla verksamheter ska ha en nationellt ledande ställning.

Särskilt viktigt är att utnyttja mångfalden inom Lunds universitet. Gränsöverskridande samverkan inom både utbildning och forskning ska vara ett kännetecken för vårt universitet. Målet högsta kvalitet förenar oss med de främsta universiteten, medan gränsöverskridande samverkan ska utvecklas till något typiskt för Lunds universitet.

Administrationn ska styras av utbildningens, forskningens och ledningsfunktionernas behov och utmärkas av effektivitet, professionalitet och samverkan mellan olika nivåer.

# Strategier

För att uppnå det övergripande målet högsta kvalitet ska Lunds universitet arbeta efter följande fyra strategier: kvalitetssäkring, gränsöverskridande samverkan, internationalisering samt ledarskap, lärarskap och medarbetarskap.

## Kvalitetssäkring

Utbildning och forskning vid Lunds universitet håller generellt sett hög kvalitet, och inom ett antal områden är Lund världsledande. Kvaliteten måste dock ständigt utvecklas och höjas för all verksamhet. Kvalitetsgranskningsprocesser ska därför finnas, som omfattar all verksamhet, såväl forskning och utbildning som administration, och som görs i förhållande till motsvarande nationellt och internationellt ledande verksamheter. Resursfördelningssystemet ska utformas så att det stödjer denna kvalitetsutveckling.

### Kvalitetssäkring inom utbildningen

Vi ska ge en forskningsanknuten och tillämpningsanknuten utbildning av högsta internationella klass. Studenterna ska ges möjlighet att förena djup ämneskunskap med breddande perspektiv och omvärldsanknytning. Vi ska hjälpa dem att utveckla kommunikationsfärdighet, förmåga till informationssökning och kritisk analys samt förbereda dem för ett arbetsliv i förändring, entreprenörskap och egenskapande verksamhet.

Ett kvalitetssäkringssystem för utbildningen ska fortsatt införas under perioden 2007–08. Nya program ska valideras innan de ges och alla utbildningar kvalitetssäkras fortlöpande. Framstående utbildningsmiljöer får stimulansmedel. Långsiktig resursomfördelning samt utvecklings- och avvecklingsmodeller införs.

Kvaliteten i utbildningen säkerställs genom att

våra lärare är disputerade, har hög ämneskompetens och högskolepedagogisk kompetens samt förmåga att förbereda studenterna för yrkeslivet. Samhällets efterfrågan, den vetenskapliga utvecklingen och studenternas efterfrågan är vägledande vid planeringen. Tillräcklig lärarledd undervisning och handledning på alla områden ska eftersträvas och höga krav ska ställas på engagemang och arbetsinsatser från studenterna. Universitetet ska arbeta aktivt gentemot statsmakterna för en kraftfull resursförstärkning inom utbildningen, och lärarnas arbetssituation ska uppmärksammas.

Våra lärare ska inspirera studenterna och ge dem kontinuerlig återkoppling. Som en förutsättning för kvalitetssäkring ingår reellt studentinflytande på alla nivåer. Kvalificerade lärarinsatser premieras och karriärvägar som möjliggör engagemang inom både utbildning och forskning utvecklas.

Universitetets professionsinriktade utbildningar ska bygga på en nära samverkan mellan utbildning och forskning. Därutöver ska universitetet profilera sig med utbildningar på avancerad nivå, särskilt masterprogram med nationell och internationell rekrytering. Program med stark forskningsanknytning, mångvetenskaplighet, internationell rekrytering samt joint programmes prioriteras.

Utbildningen på forskarnivå ska vara internationellt konkurrenskraftig och knytas till breda forskningsmiljöer, i ett utvecklat nationellt och internationellt

samarbete. Kvalitetssäkringssystemet ska omfatta all utbildning, även på forskarnivå.

Lunds universitet ska rekrytera studenter av bägge könen med olika social och etnisk bakgrund, regionalt, nationellt och internationellt. Sådan rekrytering, och särskilt ökad internationell mångfald, bidrar till högre kvalitet. Samarbete med gymnasieskolor utvecklas.

En ökad satsning på nationell och internationell marknadsföring och information samt profilering av vårt universitet ska göras. Marknadsföring och informationsinsatser ska samordnas inom universitetet för att säkerställa kvalitet och kostnadseffektivitet.

### Kvalitetssäkring inom forskningen

För forskningen införs ett kvalitetssäkringsprogram med utvärdering av dess resultat och inriktning. Sådan utvärdering, anpassad till verksamheternas olika karaktär och behov, görs för hela universitetet vart femte år genom en kombination av externa paneler och självvärdering, med start 2008. Resultaten ska tillsammans med strategiska bedömningar utgöra en bas för såväl universitetsövergripande som områdesvisa prioriteringar, utveckling av nya forskningsområden och avveckling av svaga. För strategisk forskningsutveckling avsätts successivt mer medel till rektors förfogande.

Den professionella hanteringen av gemensamma forskningsansökningar och gemensamma forskningsprojekt och ansökningar ska utvecklas. Lunds

universitet ska befästa sin position som landets mest framgångsrika mottagare av konkurrensutsatta medel från råd, stiftelser och EU. Fundraising till strategiska områden och miljöer ska intensifieras. Universitetet ska agera kraftfullt gentemot statsmakterna för att statens satsningar på forskningen vid universitetet väsentligt ska öka, särskilt de direkta forskningsanslagen.

Ett tydligt och kvalitetsbefrämjande karriärsystem utvecklas och prövas. Rekrytering ska även i fortsättningen normalt ske genom utlysningar och tillsättningar i konkurrens. Utvecklingsmöjligheter ska garanteras för särskilt framstående lärare och forskare. Rekrytering av unga forskarbegävningar av bägge könen, med utrymme för egen forskningsinriktning, ska stimuleras i former som ger kvinnor och män jämställda villkor och förutsättningar för karriär och utveckling. Detta åstadkoms genom en riktad satsning på rekryteringstjänster.

### Kvalitetssäkring inom administrationen

Administrationen ska också införa system för kontinuerlig kvalitetssäkring, såväl för universitetens gemensamma enheter som övrig administration, med start senast 2008. Tillräckligt stora administrativa enheter skapas, med professionell personal för hantering av exempelvis ekonomi, personalfrågor och utbildningsadministration. Även administrationen ska erbjuda en jämställd och icke-segregerad arbetsplats för välutbildade medarbetare.

## Gränsöverskridande samverkan

Till kvalitetsutveckling hör att ännu mer utnyttja den kvalificerade mångfalden inom Lunds universitet. Vi är genom vår mångfald ett universitet med ovanligt goda förutsättningar för nya kombinationer mellan människor, kunskapsområden och kompetenser.

### Gränsöverskridande samverkan inom universitetet

Högsta kvalitet inom den grundläggande, disciplinbaserade forskningen förblir Lunds universitets veten-

skapliga profil. Samtidigt skapar bredden och djupet inom vår forskning möjligheter till nya och innovativa kombinationer inom och mellan institutioner, fakultetsområden, forskargrupper och mellan enskilda forskare. Ny kunskap utvecklas alltmer i gränssnitten mellan kunskapsfält. Lunds universitet har landets största vetenskapliga mångfald, som ska utnyttjas till fullo. En attraktiv och koncentrerad campusmiljö, med täthet och personliga möten, ger möjlighet att förstärka denna profil. Åtgärder som utvecklar olika typer av samverkan över gränser mellan fakulteter, institutioner och andra

enheter ska vidtas. Även kontakterna mellan universitetets olika verksamhetsorter ska utvecklas.

Dagens forskningsorganisation ska därför utvecklas. Ämnen och institutioner, som själva kan nyskapas eller avvecklas, ska vara en bas i organisationen. När forskningsutvecklingen och andra behov kräver det, kompletteras dessa miljöer med mer tematiskt uppbyggda centrumbildningar. Forskningen kommer därför i högre grad att bedrivas i matrisform, där discipliner i samverkan utvecklar nya forskningsprofiler. Formerna för centrumbildningar utvecklas. Administrativa hinder för samverkan avlägsnas. Ledningar för institutioner, fakulteter och universitetet har ett särskilt ansvar att stödja forskningssamverkan.

Ett system för bättre samordning och effektivare gemensamt utnyttjande av utrustning och infrastruktur vid universitetet ska införas.

Samverkan inom utbildningen ska utöver kvalificerad kärnkompetens ge våra studenter också en bredare kunskapsbas. Varje fakultetsområde ska erbjuda kurser eller program tillsammans med andra fakultetsområden. Former för ökad utbildningssamverkan med företag, myndigheter och organisationer prövas. I forskarutbildningen ska kontinuerligt utbyte ske mellan forskarstuderande sinsemellan och med etablerade forskare, såväl inom som utom det egna ämnet.

### Gränsöverskridande samverkan med omvärlden

Externt, med aktörer inom samhällets olika sektorer, ska ömsesidigt givande relationer utvecklas. Universi-

tetet lägger grunden för samhällelig förnyelse genom ny kunskap, som ifrågasätter etablerade sanningar och leder till omprövningar.

Vi ska vara ledande när det gäller innovationsverksamhet i förhållande till både näringsliv och offentlig verksamhet. Stödet till enskilda lärare och forskargrupper med att omsätta forskning till innovationer och förändringar ska förstärkas, och verksamheten kring entreprenörskap fortsatt utvecklas. Nya former för utbildnings- och forskningssamverkan med företag, myndigheter och organisationer prövas. Studenter engageras i större omfattning.

Fler företag och fler patent liksom ökat och kvalificerat stöd i innovationsprocessen ska vara mål för universitetets innovationsverksamhet. Samverkan med andra aktörer i regionen intensifieras. Lunds universitets innovationssystem ska vara ledande i Europa.

Extern forskningssamverkan med andra starka forskningsaktörer inom Öresundsregionen, nationellt samt inom och utom EU, även globalt, konkretiseras och intensifieras.

Universitetsledning, anställda och studenter ska göra sig kända för att ta ansvar i samhällsdebatten. Universitetet ska vidga förståelsen i samhället för betydelsen av högre utbildning och forskning. Vi ska bli ett dynamiskt kraftcentrum i samhället och dess kultur, för internationella relationer och hållbar utveckling.

Alumniverksamheten ska utvecklas vidare, såväl nationellt som internationellt, och ska etableras redan under utbildningen.

## Internationalisering

För ett stort universitet som Lunds är internationell samverkan ett självklart inslag inom forskning och utbildning. Likväl måste ambitionsnivån höjas och flera konkreta åtgärder vidtas. En markerad internationalisering i utbildningen höjer kvaliteten och är en förutsättning för att vi ska vara absolut ledande i Europa. Det internationella perspektivet ska integreras från

början i nya projekt och nya program. En internationell profil på utbildningen stärker studenterna på en alltmer internationaliserad marknad. Internationalisering ska vara ett självklart inslag också inom administration och marknadsföring.

En prioritering av våra internationella och formaliserade samarbeten med andra lärosäten görs, i

syfte att skapa färre men mer utarbetade och långsiktiga relationer. Samarbeten inom Universitas 21, The League of European Research Universities och Öresundsuniversitetet ska intensifieras. Samverkan med Mellanöstern, Öst- och Sydostasien samt Sydasienska utvecklas, och relationer med universitet och andra relevanta institutioner i utvecklingsländer förstärkas. Uppföljning, utveckling och avveckling av existerande avtal genomförs, och strategiska allianser utvecklas.

En ökande andel av våra studenter ska tillbringa en del av sin utbildning utomlands. Alla studenter ska ges

möjlighet att bedriva utlandsstudier och en ökande del av dem som tar masterexamen ska ha tillbringat någon studieperiod utomlands. Alla doktorander ska beredas tillfälle att förlägga delar av sin forskarutbildning vid ett utländskt lärosäte med bibehållen studiefinansiering. Servicefunktionen till utresande studenter ska förbättras. Lärare ska erbjudas möjlighet att undervisa i perioder utomlands.

Samarbetsprojekt som joint programmes och joint summer schools utvecklas.

## Ledarskap, lärarskap och medarbetarskap

Denna plan sätter upp höga mål för universitetets utveckling. En förutsättning för att de ska kunna förverkligas är ett tydligt, ansvarstagande och jämställt ledarskap. Universitetet ska arbeta aktivt för att fler kvinnor får framträdande positioner i ledande funktioner.

För att kunna förverkliga högsta kvalitet och hålla väl med befintliga resurser ska ledarskap med hög kommunikationskompetens och förankring i universitetets grundläggande värderingar och vision utvecklas. En väl fungerande intern kommunikation är en förutsättning för utveckling av ledarskapet och universitetets verksamhet. Att skapa god kommunikation och dialog är allas ansvar. Den interna kommunikationen ska därför utvecklas.

Vår syn på medarbetarskap innebär en personlig och professionell utveckling förenad med uppfyllande av kvalitetskrav och lojalt ansvarstagande. Medarbetarna, inklusive studenterna, ska få utvecklas samtidigt som det säkerställs att deras prestationer håller hög kvalitet. Allas insatser ska överensstämma med universitetets grundläggande värderingar.

Universitetet ska verka för att respekten för olika yrkesroller och ämneskompetenser inom hela universitetet ökar. Var och en ska förstå sin roll i universitetet som helhet och känna att man bidrar till verksamhetens utveckling. Genom att ta tillvara och utveckla våra

anställdas kompetens och kreativitet samt utnyttja universitetets samlade kunskap skapar vi ett universitet av högsta kvalitet.

Det ska finnas tydliga relationer mellan olika ledningsnivåer med klara mål, ansvar och dialog som ledord. Beslut på olika nivåer ska göras kända inom verksamheten och följas upp. Utvärderingar av ledarskapet ska införas. Ett program för identifiering och rekrytering av ledare, särskilt yngre, inom utbildning, forskning och administration genomförs.

Till ledarskapet hör att ta ansvar för universitetets svåra utmaningar, t.ex. variationer i resurstilldelning, studenttillströmning och forskningsfinansieringens volym och inriktning. En enhet kan snabbt tvingas till neddragning eller avveckling; andra behöver tillskapas. Ett sammanhållet stöd för ledningsuppgifter utvecklas.

Generellt gäller att generationsväxlingens unika möjligheter att rekrytera högt kvalificerad personal av bägge könen ska tas tillvara. Detta ger möjligheter att göra nödvändiga nyrekryteringar men också att behålla skickliga medarbetare. Varje institution får i uppgift att göra en genomlysning av framtida kompetensbehov och behov av nyrekryteringar.

Flertalet studenter kommer under sina yrkesverksamma år att ha ledarfunktioner på olika nivåer och i olika verksamheter. Universitetet ska förbereda studenterna för dessa uppgifter och ge dem tillfälle att

under studietiden pröva och utveckla sin ledarförmåga. Det goda lärarskapet ska fungera som förebild för ett ledarskap med ansvarstagande och etisk medvetenhet. Alla som har lärarfunktioner har en uppgift som kommunikativa ledare, och lärarna ska se studenterna som blivande ledare.

Alla studenter ska få en studentfadder under utbildningstiden. De ska också uppmuntras att skaffa sig mentorer med yrkeserfarenhet inom eller utom akademien för stöd och råd inför den livslånga karriären. System med mentorskap skapas successivt.

## Hur går vi vidare?

Den strategiska planen är inte slutmålet. Den är bara en viktig etapp. Processen fortsätter med att planen ska förverkligas och efterhand ska resultaten utvärderas. Rektor ansvarar för att en åtgärdsplan tas fram. Varje område och verksamhet ska konkretisera planens övergripande mål och strategier och förverkliga planen. Alla med ledningsansvar har ansvar för att planen förverkligas inom det egna ansvarsområdet. Det är alla anställda och studenter som skapar förutsättningarna för att planen ska kunna förverkligas.

Varje institution och annan verksamhet rapporterar till respektive område om hur mål och strategier har förverkligats. För analys och uppföljning svarar områden och institutioner. För en samlad uppföljning

av förändringsarbetet inom hela universitetet efter periodens halva tid ansvarar universitetsledningen.

Årsvisa rapporter från respektive verksamheter angående hur kvalitetsmålen uppnås genom angivna strategier, ligger till grund för resursfördelningsbeslut inom universitetet. Varje område och annan verksamhet rapporterar till universitetsledningen om utvecklingen och planeringen. Varje lärare redovisar årligen sin forsknings- och lärarinsats till institutionen.

Universitetsledningen, som har ett särskilt ansvar för denna plan, kommer därför att löpande följa upp områdenas och andra enheters egna planer och åtgärder för att förverkliga planens mål och strategier.



Detta dokument antogs av universitetsstyrelsen den 18 december 2006 och har skickats ut till samtliga anställda vid Lunds universitet. Den strategiska planen finns också i en engelsk version för information till icke svenskspråkiga anställda och studenter. Den engelska versionen skickas i en mindre upplaga till samtliga institutioner och enheter.

Ytterligare exemplar av den svenska respektive engelska versionen av den strategiska planen kan beställas genom Informationsenheten, Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, tel 046-222 70 10, fax 046-222 47 11, e-post [info@info.lu.se](mailto:info@info.lu.se)

Båda dokumenten finns tillgängliga på universitetets webbplats på: [www.lu.se/strategiskplan/](http://www.lu.se/strategiskplan/)



LUNDS UNIVERSITET