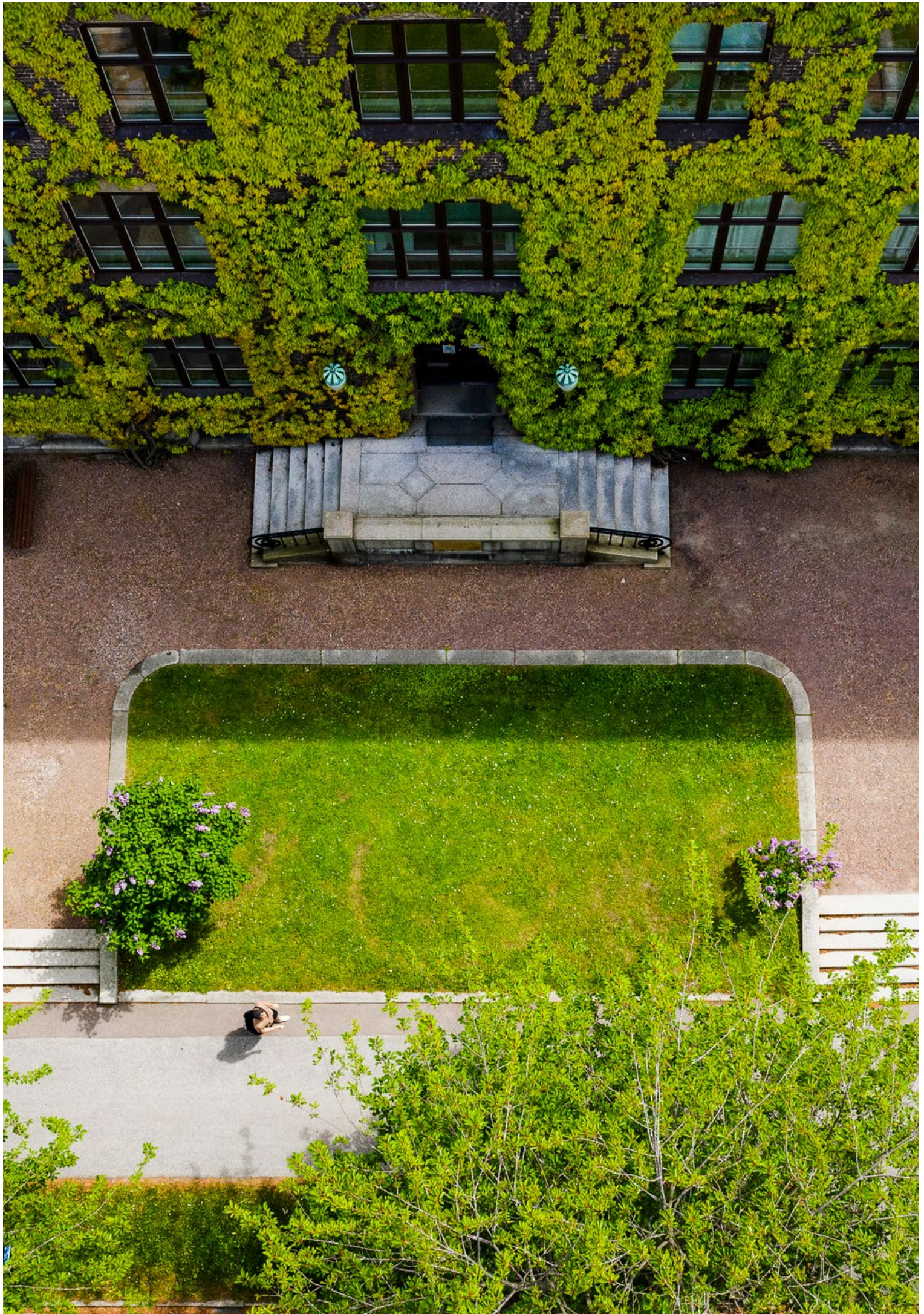


# Plattform för strategiarbete 2023–2024

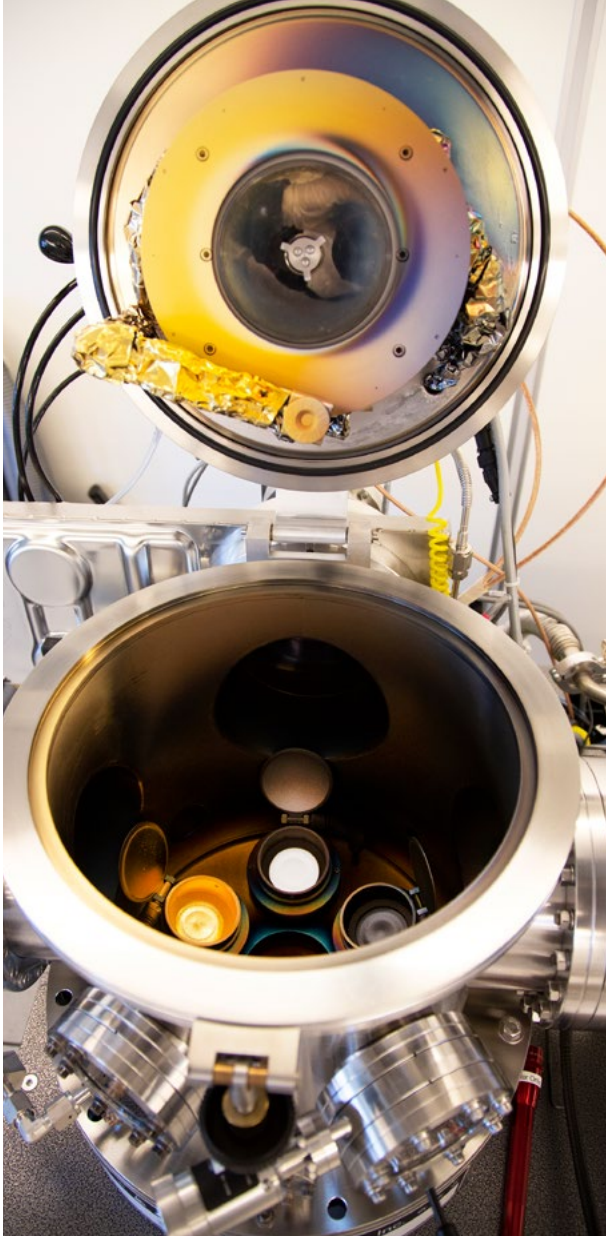
FORSKNING, UTBILDNING OCH INNOVATION – IDAG OCH FÖR FRAMTIDEN









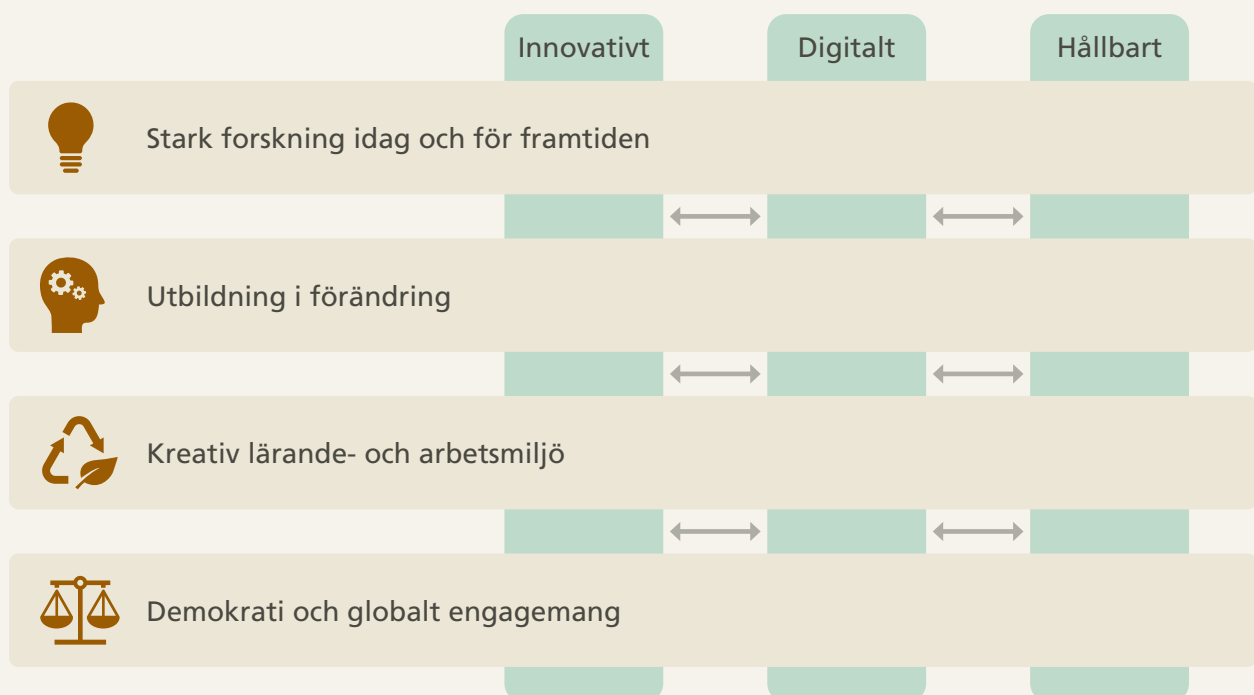


# Plattform för strategiarbete 2023–2024

FORSKNING, UTBILDNING OCH INNOVATION I VÄRLDSKLASS – IDAG OCH FÖR FRAMTIDEN

Omvärlden är betydligt mer oförutsägbar och föränderlig än tidigare och förutsättningarna mer komplexa. Därför behöver universitetet agera på nya och snabbare sätt och använda sin samlade förmåga för att Lunds universitet ska fortsätta vara relevant, eftertraktat och efterfrågat. Plattformen för strategiarbete utgör ett komplement till Lunds universitet strategiska plan och är ett verktyg för att fokusera, accelerera, strukturera och inspirera utvecklingsarbetet.

Lunds universitet ska ge de bästa förutsättningarna för att verksamheten ska kunna utvecklas, hålla kvalitet och vara eftertraktad för lång tid framöver. De tre ledord som genomsyrar alla prioriterade områden är: innovativt, digitalt och hållbart. Lunds universitet ska vara attraktivt och efterfrågat. **Ett självklart val – The University of Choice.**





# 1. Stark forskning idag och för framtiden

Sverige har en kunskapsbaserad ekonomi och konkurrerar i världen med innovation och spetskompetens. Lunds universitet ska ge de bästa förutsättningarna för att forskningen ska kunna förnyas, hålla högsta kvalitet och vara relevant för lång tid framöver.

**Global teknisk, digital och grön omställning** påverkar hela samhället. Stora samhällsutmaningar lyfts inom Agenda 2030 och omfattande förändringar står för dörren. Grön omställning samt teknisk och digital utveckling kommer att ha stor påverkan på kommande generationer och förändra hela samhället. Detta kommer i hög grad att avspelas i samhällets efterfrågan på kunskap vilket i sin tur påverkar forskningsfinansieringen, både nationellt och internationellt. Högsta kvalitet är ledordet för all forskning, utbildning och innovation vid Lunds universitet. I den framgångsrika forskningens logik ligger ett stort självbestämmande för enskild fakultet, forskare och ämne hur detta mål ska uppnås. Denna framgångsfaktor ska tas tillvara. Sättet att bedriva forskning och utbildning utvecklas dock ständigt på grund av att ny kunskap tas fram och förmedlas i hög takt i hela samhället.

**Kompleta kunskapsmiljöer lyfts fram och utvecklas** för att möta efterfrågan på kunskap. Lunds universitet har sedan länge identifierat behovet av samarbeten över traditionella ämnesgränser för att kunna ta sig an komplexa samhällsutmaningar. Även samarbeten med industri, näringsliv och offentlig sektor är avgörande för att möta nya behov och efterfrågan på kunskap och spetskompetens. Universitetet ska sträva efter kompletta miljöer, såsom profilområden, som ger utrymme för utbildning, forskning och samverkan. Forskningsfinansiärer, inte minst EU, ställer också krav på samverkan och innovationsförmåga i många utlysningar.

**Innovationsdistrikt** attraherar kompetens. Konkurrensen om högutbildade personer inom flera områden, såsom medicin och teknik, är mycket stor och delas globalt av akademi och industri/näringsliv. Regional, nationell och global utveckling går hand i hand med förmågan

att rekrytera rätt kompetens. Lunds universitet ska verka för att regionen utvecklas till en dynamisk miljö för högutbildad kompetens. Ett sådant innovationsdistrikt är en miljö som attraherar individer med djup och bred kompetens – en miljö där de i samverkan kan utvecklas i sin profession. Mötesplatser ska utvecklas mellan fakulteter, universitetets inkubatorer, start up-bolag, andra forskningsbaserade företag, övriga näringslivet och industrin. Universitetets rika kulturverksamheter och den inneboende kreativitet som finns inom kulturområdet och dess näringar är viktiga för att utveckla dessa mötesplatser. MAX IV och ESS samt området Science Village vid de båda forskningsanläggningarna har en nyckelroll för forskning, innovation och utveckling inom teknik/nya material och livsvetenskaper. Anläggningarna utgör en del av Medicon Valley – Nordens största kluster för forskning och innovation inom livsvetenskaper.

**Öppen vetenskap** och stora datamängder förändrar forskningens villkor. Forskningsinfrastruktur och tillhörande stora datamängder behöver lagras och hanteras och Lunds universitet behöver säkra kapacitet och strukturer för detta. Universitetet behöver också noga följa och påverka, inte minst på EU-nivå, arbetet med öppen vetenskap som kan komma att förändra forskningens villkor för kommande generationer av forskare.

När stora datamängder samlas in och lagras och när dataregister eller nya material kan analyseras med hjälp av ny teknik eller metoder uppstår nya forskningsfrågor. När nya forskningsfrågor ställs uppstår också nya etiska dilemman kring integritet, säkerhet, kommersialisering och eventuella risker för samhället. Forskningsetik är aldrig statisk och Lunds universitet behöver därför ständigt lyfta dessa frågor genom ledarskap, kollegialitet och utbildning.

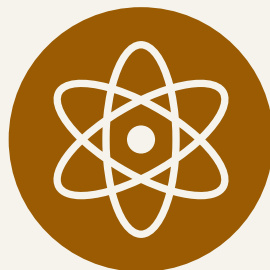
## ÅTGÄRDER FÖR STRATEGISKT OMRÅDE 1 UNDER PERIODEN 2023–24



Starka **kompleta miljöer** lyfts fram och utvecklas. Samtidigt stöder och synliggör universitetet högkvalitativ forskning av enskilda forskare.



**Innovationsdistrikt** etableras i samarbete med andra aktörer genom att fokus läggs på möjligheterna som ett innovationsdistrikt har för att positionera forskning, innovation, samverkan, utbildning och kultur. Detta positioneringsarbete ger i sin tur möjligheter till rekrytering och kommunikation.



Arbeta proaktivt för att säkerställa att **öppen vetenskap** stödjer forskares möjligheter till nydanande forskning och att ett högt förtroende för forskning bibehålls. Struktur och ansvar tydliggörs. Öppnandet av forskningsdata ska göras enkelt och insynen i forskningsprocesserna tydliggöras genom samverkan och kommunikation.





## 2. Utbildning i förändring

Jämfört med för bara ett par år sedan lever universiteten idag i en konkurrensutsatt värld, även digitalt. Studenter efterfrågar högkvalitativ undervisning och examination vid världens bästa universitet, oavsett om det sker på campus eller på nätet. De lärosäten som kan ge både högkvalitativa nätkurser och högkvalitativ campusundervisning kan räkna med konkurrensfördelar.

Såväl arbetsmarknaden och utbildningsutbudet behöver ställa om när digitalisering, nya teknologier, robotisering och artificiell intelligens ersätter yrken eller processer. Allt mer i samhället går mot uppkoppling och sammankoppling. Det gäller människor emellan, hemmets funktioner, apparatur, tjänster och system i offentlig sektor, industri och näringsliv och påverkar därmed samhället på alla plan.

Studenter behöver även kunna navigera i en geopolitiskt komplex värld med stora frågor som klimatförändringar att hantera. De omfattande samhällsutmaningarna och den osäkra framtiden vad gäller arbetsmarknadens kompetensbehov kräver att studenterna inte bara får djupa kunskaper utan också en bred, generisk kunskap som kan byggas på efter behov. Universitetets ämnesbredd är en konkurrensfördel och den samlade kunskapen ska tas tillvara i utbildningen.

**Attraktiva utbildningar.** Digitaliseringen drivs framåt i hög hastighet och påverkar och kommer framöver att påverka även innehållet för en hel del av universitetets utbildningar. Denna dimension behöver beaktas för att attraktiva utbildningar som efterfrågas av studenter och potentiella arbetsgivare ska vidareutvecklas i tillräcklig omfattning.

**Pedagogisk utveckling och meritering.** Lärares förutsättningar och incitament för att vidareutveckla pedagogisk kompetens är en nyckelfaktor för framstående utbildning. Speciellt fokus behöver ägnas åt den pedagogiska vidareutvecklingen i digitala miljöer.

**Livslångt lärande med utvecklat kursutbud.** I flertalet länder i det globala nord ökar andelen äldre, så även i Sverige. En åldrande befolkning sätter ökat tryck på vård och omsorg, men innebär också att pensionsåldern höjs och arbetslivet blir längre. Med tanke på det förlängda yrkeslivet samt utveckling av nya teknologier och metoder kommer människor därför i större utsträckning att behöva komplettera sina kunskaper för att inte hamna utanför arbetsmarknaden.

Reformer och nya lagar kring flexibilitet, omställningsförmåga och anställningsskydd har trätt i kraft. I detta finns ett omställningsstudiestöd som öppnar för fler möjligheter till kompetensutveckling för yrkesverksamma. Lunds universitet ska möta detta genom att utveckla sitt kursutbud inom det livslånga lärandet. Detta arbete behöver i hög grad utvecklas i samarbete med näringsliv, industri och offentlig sektor.

**Interkulturell kompetens i en internationell lärmiljö.** Lunds universitet har studenter från många nationaliteter och ser globalt engagemang som ett viktigt verktyg för studenters kompetensutveckling. Med internationellt utbyte eller internationalisering på hemmaplan får studenter fler perspektiv under sin utbildning och kan rusta sig för ett globalt arbetsliv. EU arbetar för mer rörlighet och mer samverkan, även digital, mellan lärosätena. I en internationell lärosal behöver både språk och kulturell förståelse vara en del av pedagogiken. Detta gäller också för att i övrigt bli ett universitet som omfattas av mångfald där studenter har en mängd olika erfarenheter gällande socioekonomisk bakgrund, etnicitet, religion, sexuell läggning med mera.

## ÅTGÄRDER FÖR STRATEGISKT OMRÅDE 2 UNDER PERIODEN 2023–24



Förutsättningar och incitament ska stärkas för lärare för att vidareutveckla **pedagogisk kompetens**. Ett särskilt viktigt spår ligger på pedagogisk kompetens i digital miljö.



**Attraktiva lärandemiljöer** och mötesplatser för olika studentgrupper ska stärkas. Digitala verktyg, metoder och stöd vidareutvecklas och börjar användas.



**Utbudet av korta digitala kurser** ska utvecklas för olika studentgrupper, internationella och nationella och inom det **livslånga lärandet**. Dessa ska utvecklas så de kan följas av studenter från olika fakulteter.





### 3. Kreativ lärande- och arbetsmiljö

---

Med hög kvalitet på forskning och utbildning attraherar universitetet internationell arbetskraft. Men Lunds universitet behöver också vara en god arbetsgivare och kunna erbjuda forskare och lärare god arbetsmiljö och goda karriärvägar för att attrahera spetskompetens.

**Mångfald och hållbarhet som värden – det ständigt föränderliga universitetet.** En större mångfald bidrar till fler perspektiv och möjliga lösningar, men det innebär också fler utmaningar för organisationen. Med en heterogen medarbetar- och studentgrupp och med ökade krav på digitalisering och flexibilitet i studie- och arbetsliv ställs högre krav på ledarskapet och medarbetarskapet. Att kunna leda i förändringsprocesser, främja akademisk frihet och verka för en hög etisk medvetenhet, god arbetsmiljö och lika villkor är några av de förmågor som krävs för att utveckla en mångfacetterad och framgångsrik studie- och arbetsplats.

Lärosätenas egen och direkta miljöpåverkan och klimatavtryck kommer allt mer i fokus. Till exempel ökar medvetenheten om hållbart resande och hållbar mobilitet bland både studenter och anställda. Allt fler universitet i världen strävar efter att identifiera sitt klimatavtryck och minska sin klimatpåverkan, både på grund av tryck inifrån och på grund av omvärldens förväntningar på lärosätena. De lärosäten som lyckas väl med sitt hållbarhetsarbete och har förmåga att synliggöra detta kommer att få en konkurrensfördel i rekrytering av anställda och studenter. Lunds universitet och Sverige har en stor konkurrensfördel i en internationell jämförelse på grund av sin tätposition inom demokrati, välfärd och mänskliga fri- och rättigheter.

**Flexibilitet i arbetsliv och lokalplanering.** Lunds universitets verksamheter behöver planera för en flexibel framtid gällande lokaler på campus i förhållande till arbete och studier i hemmet. Undervisnings- och forskningsförutsättningar kommer att förändras i takt med digitaliseringens utveckling. Lunds universitet är en del av övriga samhället och människors förändrade levnadsvanor och behov styr i stor utsträckning även universitetets utvecklings- och lokalbehov. Denna utveckling kräver flexibilitet inom lokalplanering. Lunds universitet ska fortsatt vara en viktig fysisk mötesplats för lärande och gemenskap. Utbildning och forskning som bedrivs fysiskt på campus, även om det sker med digitalt lärande som bas, kan antas vara i majoritet även de närmaste decennierna. Campusutveckling ska beakta ovanstående.

## ÅTGÄRDER FÖR STRATEGISKT OMRÅDE 3 UNDER PERIODEN 2023–24



I en föränderlig omvärld behöver ledarskapet och medarbetarskapet kontinuerligt vidareutvecklas för att universitetet ska vara en attraktiv arbetsplats för befintliga och potentiella medarbetare. De värden som universitetet står och arbetar för ska identifieras, tydliggöras och kommuniceras.



Hybrida/fysiska mötesplatser ska formas som är attraktiva för både studenter och lärare oavsett i vilken omfattning studierna bedrivs och om de ges digitalt eller ej.



Värdeskapande och nyttostyrd stödverksamhet ska utvecklas där utvecklingen är starkt kopplad till faktiska behov hos kärnverksamheten och där bidra till en kreativ och framgångsrik lärande- och arbetsmiljö.





## 4. Demokrati och globalt engagemang

---

**Förtroendefull röst i en demokrati.** Universiteten är en av demokratins grundpelare. Här ryms kunskap som är nödvändig för det gemensamma samhällsbyggandet. Morgondagens ledare och förändringsagenter behöver färdigheter som bildning, förmåga till kritiskt tänkande och analys för att kunna navigera i en komplex och global kontext. Universitetet har också en bildande roll och ska vara en aktiv part i samhällsdiskussioner och i konst- och kultursammanhang. Den digitala utvecklingen har ökat medborgarnas möjligheter att ta del av kunskap och information. Men utvecklingen har också bidragit till att icke-verifierade budskap och desinformation kan spridas snabbt och enkelt. Universitetet har en viktig roll för demokratin genom att bidra med kritisk analys och oberoende, vetenskapligt grundad kunskap som kommer medborgarna till del.

**Organisatorisk autonomi och akademisk frihet.** Demokrati, akademisk frihet och grundläggande mänskliga fri- och rättigheter är på nedgång i delar av världen och kan inte tas för givna. Lunds universitet ska vara en aktiv röst i frågor som handlar om akademins roll i samhället. En hög grad av organisatorisk autonomi och akademisk frihet borgar för att hela samhället och dess institutioner kan utforskas och granskas.

**Globalt dynamiskt engagemang – Global Dynamic Engagement.** Lunds universitet verkar i en internationell kontext och internationella samarbeten är nödvändiga för att lösa globala utmaningar. De är också avgörande för att utveckla utbildning och forskning vid Lunds universitet. Övergripande internationella samarbeten och avtal bör i hög grad matcha Lunds universitets inriktning och mål med utbildning och forskning. För att hitta denna match krävs analys av varje region och världsdel där Lunds universitet vill teckna eller har övergripande avtal.

**Försvarbara och ansvarsfulla samarbeten.** Geopolitiska förändringar och ett förändrat säkerhetsläge i Europa bidrar till större osäkerhet kring samarbeten och utbyten även om dessa kan vara särskilt viktiga i konfliktfyllda perioder. Omvärlden ställer krav på att universitetets samarbeten är försvarbara och att forskningen som bedrivs är ansvarsfull. Internationella samarbeten väcker frågor om etik och nationella säkerhetsrisker och kan påverka universitetets anseende negativt.

**Engagemang även i konfliktfyllda delar av världen.** Universitetet har samarbeten även i regioner i konflikt och i odemokratiska länder där mänskliga rättigheter kränks. Akademins styrka är att kunna verka där stater av olika anledningar inte kan. En grundläggande hållning är att studentutbyten och forskningssamarbeten har möjligheter att förändra och förbättra människors villkor runt om i världen. Även i problematiska regioner kan avtal skrivas, men då med ett tydligt och definierat syfte. För bedömningar av samarbetsrisker behöver mer kompetens byggas upp gemensamt vid universitetet. Arbetet med ansvarsfulla internationella samarbeten inbegriper strategiskt arbete, men också vägledning till forskare för att hantera etiska frågeställningar kopplade till internationella samarbeten. Ansvarsfullt globalt engagemang inbegriper också skydd mot cyberattacker eller otillåten informationsinhämtning. Det kan även handla om att öka medvetenheten kring utländska aktörer som utövar påtryckningar mot anställda och studenter.

## ÅTGÄRDER FÖR STRATEGISKT OMRÅDE 4 UNDER PERIODEN 2023–24



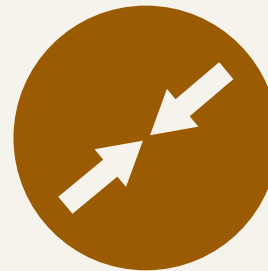
Universitetets kommunikation ska vässas så att den svarar mot samhällets behov av en förtroendefull röst med utgångspunkt i **“trusted research”** (expertröst). Detta arbete kan påbörjas utifrån olika teman och aktuella samhällshändelser och formerna för detta arbete ska undersökas.

Ett behovsanpassat kursutbud med korta digitala kurser, som utvecklas i korta processer, tas fram för att stärka universitetets roll för demokrati och samhällsbygge.

Utveckla stöd för att kunna ge vägledning i etiskt svåra frågor kring internationella samarbeten.



Utveckla arbetet inom **GDE, Global Dynamic Engagement**, för att få bättre överblick av universitetets gemensamma, globala aktiviteter.

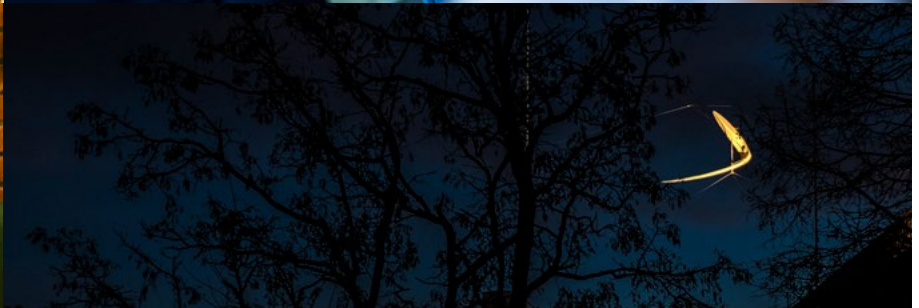
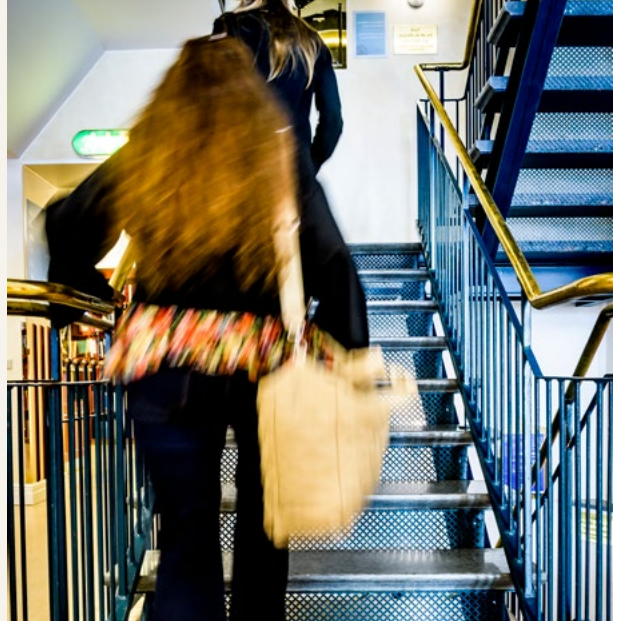


Tydliggöra vikten av autonomi (stärka, bevara och använda autonomi) internt och externt.





Lunds universitet ska tydligare etablera sig som det självklara valet dit människor aktivt söker sig för anställning, studier eller samarbeten. Lunds universitet ska vara **"The University of Choice"**, både lokalt, regionalt, nationellt och internationellt.



# Ett universitet i världsklass som förstår, förklarar och förbättrar vår värld och människors villkor



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Rektorsbeslut 10 november 2022

Mer information om plattformen för strategiarbete  
finns på Medarbetarwebben.

LUNDS UNIVERSITET

Box 117

221 00 Lund

Tel 046-222 00 00

[www.lu.se](http://www.lu.se)