



UPPSALA  
UNIVERSITET

UFV 2018/641

# Mål och strategier för Uppsala universitet

---

Fastställda av konsistoriet 2019-12-12

## Gemensamma värderingar<sup>1</sup>

Uppsala universitet slår vakt om det fria kunskapssökandet i utbildning och forskning och värnar vetenskapens integritet, mångfald och kvalitet. Universitetets oberoende är en hörnsten för demokrati och en viktig förutsättning för individens frihet att välja utbildning och för forskningens möjlighet att bidra till hållbara lösningar på samhällets utmaningar. Universitetet vill bidra till en öppen och kunskapsbaserad samhällsdebatt där yttrandefrihet och mänskliga rättigheter är centrala utgångspunkter.

Akademisk frihet, kollegiala styrformer och studentinflytande är grundläggande principer vid universitetet. Alla medarbetare och studenter har ett gemensamt ansvar för universitetets utveckling. Verksamheten präglas av lika villkor. Den interna kulturen kännetecknas av en öppen, saklig och kritisk diskussion, där idéer och vetenskapliga teorier ständigt omformuleras och ifrågasätts. Vetenskapens trovärdighet och god forskningssed värnas. Universitetet ska bevara och utveckla sin mångfald, betydelse och synlighet i samhället.

Universitetet är reglerat som en statlig myndighet och med det följer lagstiftning om bland annat hur universitetet styrs och krav på en rättssäker handläggning av ärenden. Kollegialt inflytande har en central roll i organisationen. Universitetet har en beslutsstruktur, där akademiska ledare utses för fastställda tidsperioder på förslag av kollegier eller valda församlingar, och personer med vetenskaplig kompetens har majoritet i ledningsorgan som beslutar i frågor som rör innehåll och kvalitet i utbildning och forskning. Studenterna har en aktiv roll i verksamheten, är delaktiga i utvecklingen av utbildningen och deltar i beredning och beslut.

---

<sup>1</sup> Detta avsnitt ingår i Arbetsordning för Uppsala universitet (UFV 2017/95)

## Förord

Uppsala universitet vill stärka sin position som världsledande lärosäte. Det kräver att utbildning och forskning har en stark roll i samhället och allmänhetens förtroende. Universitetet måste också ha en självständig ställning i förhållande till statsmakt, näringsliv och finansärer. Uppsala universitet bidrar till utvecklings- och innovationskraft såväl lokalt som nationellt och är en aktiv part i arbetet med hållbar samhällsutveckling.

Ställning och trovärdighet i samhället vilar i sin tur på att universitetet uppträder ansvarsfullt, öppet och inkluderande, och står upp för grundläggande etiska principer, demokratiska värderingar och lika villkor.

Universitetet måste också ha förmåga att ständigt utveckla och förnya utbildningen och forskningen, för att möta successivt förändrade förhållanden och utmaningar i samhälle och arbetsliv. Det arbetet sker både genom att säkerställa att utbildnings- och forskningsmiljöer har tillräcklig inneboende förnyelsekraft, och genom att utrymme skapas så att nya satsningar kan växa fram.

Mål och strategier för Uppsala universitet ska bidra till att stärka universitetets ställning som världsledande lärosäte, dess position i samhället samt förmåga att genom ständig förnyelse möta dagens och morgondagens utmaningar.

Här beskrivs ambitioner och målsättningar för universitetet, på kort och lång sikt, samt grundläggande förutsättningar för att uppnå dem. Dokumentet handlar mer om målen – **vad** universitetet vill uppnå och **varför** – än om strategier i termer av **hur** målen ska uppnås. Det är ett medvetet val. Universitetets bredd, mångfald och decentraliserade beslutsorganisation gör det naturligt att lägga fast övergripande mål på universitetets gemensam nivå. Både konkretiseringen av målen och utformandet av strategierna för hur de ska uppnås hör till stor del hemma på mer verksamhetsnära nivå, inom vetenskapsområden, fakulteter och institutioner.

För att nå våra gemensamma mål krävs engagemang från alla universitetets medarbetare och studenter. Att verka och studera vid Uppsala universitet förpliktigar. Universitetet ska uppmuntra och understödja att medarbetare och studenter fritt, frimodigt och med integritet kan utveckla sina ämnen, arbetsformer och verksamheter. Detta förutsätter samtidigt ett gemensamt ansvarstagande för den vidare forsknings- och utbildningsmiljön genom kollegialt engagemang, medarbetarskap respektive aktiv studentmedverkan.

Eva Åkesson  
Rektor

## Innehållsförteckning

<b>Utbildning och forskning för en bättre värld</b>	<b>5</b>
Hållbar utveckling – samhällets viktigaste utmaning	5
Samverkan i utbildning och forskning	5
Lika villkor och jämställdhet – för attraktiva, öppna och inkluderande studie- och arbetsmiljöer	6
<b>Övergripande mål: utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans</b>	<b>7</b>
Lärande- och forskningsmiljö för kvalitet och relevans	7
Styrkor och utmaningar	7
<b>Utvecklingsmål för utbildning och forskning</b>	<b>9</b>
1. Expandera utbildningen och stärk sambandet mellan utbildning och forskning	9
2. Utveckla forskningsexcellens och stärk förmågan att attrahera prestigefyllda bidrag i internationell konkurrens	9
3. Stärk gränsöverskridande och utmaningsdriven forskning	9
4. Samordna och kraftsamla universitetets resurser	10
5. Utnyttja potentialen vid Campus Gotland	10
6. Utveckla samverkan som en integrerad del av utbildning och forskning	10
<b>Strategiska prioriteringar</b>	<b>11</b>
Kvalitetsarbete	11
Internationalisering	11
Infrastruktur	12
Kompetensförsörjning och karriärsystem	13
Stöd och miljö	14

## Utbildning och forskning för en bättre värld

Uppsala universitets uppgift är att vinna och förmedla kunskap till mänsklighetens gagn och för en bättre värld. Universitetet är en del av och försvarar det öppna samhället. Utbildningen bidrar till samhällets kunskapsförsörjning och fostrar engagerade och kritiskt tänkande samhällsmedborgare. Den som genomgår en utbildning vid Uppsala universitet tillägnar sig kunskaper, färdigheter och förhållningssätt för att vara med och leda samhällets framtida utveckling och förnyelse, samt för fortsatt, livslångt lärande.

Genom forskning flyttar vi kunskapsfronten framåt och utvecklar metoder för att bättre förstå naturens, människans och samhällets grundfrågor, men bidrar också till att med vetenskaplig metodik utveckla lösningar och kunskapsunderlag i viktiga samhällsfrågor. Uppsala universitet är öppet gentemot det omgivande samhället. Samverkan är en integrerad del av forskning och utbildning och bidrar till hållbara lösningar på samhällets utmaningar.

Universitetet vilar på idén och grundhållningen att investeringar i utbildning och forskning bidrar till en bättre framtid. Universitetet ska med all sin bredd och samlade styrka stödja en hållbar utveckling, samverka med det omgivande samhället och verka för öppenhet och respekt.

## Hållbar utveckling – samhällets viktigaste utmaning

Dagens och morgondagens samhällsutmaningar handlar i hög grad om att samhällets utveckling måste vara hållbar. I Förenta nationernas Agenda 2030 formuleras 17 hållbarhetsmål. Begreppet hållbar utveckling är brett definierat och hållbarhetsmålen är utmanande. De spänner över ekonomiska, sociala, politiska, teknologiska och ekologiska aspekter och de har lokala, regionala och globala perspektiv.

Som fullskaligt forskningsuniversitet står Uppsala universitet väl rustat att bidra till en hållbar utveckling, med djupa specialkunskaper och en kompetensbas som spänner över ett brett fält av ämnesområden. För att denna potential fullt ut ska komma till uttryck fordras att den nödvändiga ämnesspecialiseringen kompletteras med ökade insatser för att initiera och genomföra gränsöverskridande utbildning och forskning, liksom vidareutveckling av universitetets många samverkansytter.

Uppsala universitet vill ta en ledande roll på vägen mot ett mer hållbart samhälle. Den utbildning och forskning vi bedriver omsätts i nya kunskaper, bättre teknik, utvecklad samhällsorganisation och förändrade beteendemönster. Universitetet ska också i sin egen verksamhet bidra till en hållbar utveckling. Det innebär att universitetet ska vara ett föredöme avseende hanteringen av ändliga resurser och aktivt arbeta med sin egen klimatpåverkande verksamhet.

## Samverkan i utbildning och forskning

Universitetet verkar mitt i det samhälle som det är en del av. I både utbildning och forskning är kontakter och samspel med olika aktörer i samhälle och näringsliv avgörande. Samverkan är ett medel för att den akademiska kunskapsbasen ska få genomslag och komma till nytta i samhället, och inspirerar samtidigt utbildningens och forskningens förnyelse.

Samverkan med det omgivande samhället, lokalt, nationellt och internationellt, är en självklar och integrerad del av utbildningen och forskningen. Inom ett brett universitet är det naturligt att samverkan tar olika form och innehåll inom olika ämnen. I grunden är dock samverkan av lika stor betydelse för alla delar av universitetet, oavsett om den sker med företag, myndigheter, kommun och region eller civilsamhällets organisationer. För all samverkan är utgångspunkten att den sker med respekt för vetenskaplig integritet och förståelse för att universitetet arbetar under andra villkor och med andra mål än företag och andra samverkanspartners.

## Lika villkor och jämställdhet – för attraktiva, öppna och inkluderande studie- och arbetsmiljöer

Lika villkor är en rättighetsfråga för individen och en kvalitetsfråga för universitetet. Ett lika villkorsperspektiv ska integreras i alla delar av verksamheten och universitetets studie- och arbetsmiljö ska präglas av öppenhet och respekt.

Med lika villkor avses att alla som är verksamma vid eller kommer i kontakt med universitetet har lika rättigheter och möjligheter oavsett juridiskt kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, funktionalitet, sexuell läggning, ålder eller social bakgrund. Det krävs ett systematiskt arbete för breddad rekrytering som återspeglar samhällets såväl sociala som etniska mångfald. Lärare, forskare och studenter ska oavsett bakgrund eller kön kunna delta i och bidra till alla delar av universitetets verksamhet.

Grundläggande principer om öppenhet, legalitet, opartiskhet, fri åsiktsbildning, transparens och respekt gäller för universitetsanställda liksom för alla offentligtanställda.

## Övergripande mål: utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans

Uppsala universitet har som övergripande mål att bedriva utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans. Universitetet är en integrerad utbildnings- och forskningsmiljö. Verksamhetens ryggrad är framstående utbildning och forskning inom en stor ämnesbredd där medarbetare och studenter tillsammans skapar en rik bildnings- och kunskapsmiljö.

Uppsala universitet ska vidmakthålla och utveckla en ledande nationell och internationell position som gör oss attraktiva för medarbetare och studenter, som internationell samarbetspartner i utbildning och forskning och som samverkanspartner för andra aktörer i samhället. Den positionen både bygger på och förutsätter att vi når det övergripande målet: att bedriva utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans. Vår utbildning och forskning ska kvalitetsmässigt placera oss på samma nivå som de bästa universiteten i jämförbara kunskapsnationer.

### Lärande- och forskningsmiljö för kvalitet och relevans

**Utbildning** av högsta kvalitet utvecklas i samspel mellan lärare och studenter. Innehåll och pedagogik vilar på vetenskaplig grund. Utbildningen attraherar motiverade studenter som genom aktiv medverkan och konstruktiv dialog bidrar till utbildningens utveckling. Den ger studenter möjlighet att tillgodogöra sig kunskaper, färdigheter och förhållningssätt för att kunna möta samhällets behov. Programutbud och kursinnehåll utvecklas i dialog med alumner och företrädare för arbetslivet, och bidrar till livslångt lärande.

**Forskning** av högsta kvalitet utförs enligt god forskningssed och genomförs med självständighet, skicklighet och djärvhet. Den är nydanande och kännetecknas av vetenskapligt djup. Forskningen söker svar på de viktigaste frågorna, inomvetenskapligt eller i ett bredare samhälleligt perspektiv och bidrar till att flytta kunskapsfronten framåt. Samverkan med det omgivande samhället är en naturlig integrerad del och bidrar – direkt eller indirekt – till lösningar på samhällets hållbarhetsutmaningar. Det yttersta målet är att forskningens resultat långsiktigt ska göra skillnad i samhället.

En god **lärande- och forskningsmiljö** är trygg, stimulerande och utmanande för studenter, lärare och forskare. Den präglas av öppenhet, intensiva vetenskapliga diskussioner, kvalitetskultur och förnyelse samt lika villkor, god arbetsmiljö och respektfullt bemötande studenter och medarbetare emellan. Miljöerna erbjuder såväl fysisk som digital infrastruktur i form av bibliotek, lärosalar, studieytor, pedagogiska hjälpmedel och forskningsinfrastruktur.

Studenter ska ha goda studievillkor och deras psykosociala situation uppmärksammas och förbättras. En god studiemiljö tränar studenternas förmåga att tillgodogöra sig, jämföra och kritiskt pröva olika perspektiv, teorier och metoder. En god forskningsmiljö kännetecknas av hög närvaro, aktivt deltagande i seminarier och förutsättningar för planerade och oplanerade möten. Enskilda forskare strävar efter högsta kvalitet i den egna forskningen och tar ett kollegialt ansvar för den samlade miljön.

### Styrkor och utmaningar

Uppsala universitet är ett forskningsorienterat lärosäte. Forskning och forskarutbildning svarar för mer än 70 procent av den ekonomiska omslutningen. Balansen mellan forskning och utbildning varierar mellan vetenskapsområden och fakulteter, och än mer mellan enskilda institutioner. Det är en utmaning att stärka sambandet mellan utbildningen och forskningen inom hela universitetet. En annan utmaning är att skapa förutsättningar för att öka utbildningsvolymen, genom ett ökat utbildningsuppdrag från staten och en ökning av antalet avgiftsskyldiga studenter.

Uppsala universitet står sig starkt i rekryteringen av studenter både nationellt och internationellt. Vid universitetet finns ett rikt studentliv där kårer, studentnationer och föreningar bidrar till en attraktiv bildning- och studiemiljö. Det finns studentutbyten med omkring 400 utländska universitet och antalet internationellt rekryterade studenter ökar. Samtidigt finns det utrymme att öka attraktionskraften ytterligare inom utbildning.

Kapaciteten att bedriva utbildning på forskarnivå av högsta kvalitet inom många olika ämnen är en särskild styrka. Samtidigt är det en utmaning att erbjuda en utvecklande forskningsmiljö för samtliga doktorander.

Uppsala universitet har en decentraliserad organisation med starka discipliner och självständiga institutioner, fakulteter och vetenskapsområden. Universitetets organisation, utbildningsprogram och karriärsystem är i hög grad strukturerade med utgångspunkt i ämnesdiscipliner. Utveckling drivs i väsentliga avseenden underifrån.

Universitetet har en styrka i de många individer, grupper och miljöer som strävar efter excellens i utbildning och forskning. När det gäller förmågan att i konkurrens attrahera resurser till forskningsprojekt där bedömningskriteriet är vetenskaplig excellens står sig universitetet starkt. Forskningen publiceras i ledande tidskrifter eller på välrenommerade förlag.

Den styrka som ligger i inomvetenskaplig grundforskning behöver kompletteras med insatser för att stimulera utmaningsdriven forskning, som ofta förutsätter både gränsöverskridande samarbeten inom universitetet och välutvecklad samverkan med andra aktörer i samhället. Decentraliseringen och betoningen av initiativ underifrån gör det dock till en utmaning att åstadkomma kraftfulla, samordnade initiativ. Forskningsinfrastrukturen blir allt mer omfattande och kostsam och större krav ställs på det akademiska ledarskapet på olika nivåer för att åstadkomma prioritering och kraftsamling.



# Utvecklingsmål för utbildning och forskning

Med utgångspunkt i de styrkor och utmaningar som identifieras ovan formuleras sex utvecklingsmål för utbildningen och forskningen vid Uppsala universitet. Dessa mål ska vägleda det utvecklingsarbete som bedrivs på olika nivåer. De ska stärka förmågan att stimulera, fånga upp och prioritera mellan goda initiativ när det gäller utbildningens och forskningens förnyelse.

## 1. Expandera utbildningen och stärk sambandet mellan utbildning och forskning

Utbildningsutbudet ska vara varierat och flexibelt så att det stimulerar skraddarsydd examina med unika ämneskombinationer och det livslånga lärandet. Uppdragsutbildning ska erbjudas för att möta samhällets och individers behov. Arbetet med att utveckla e-lärande och studentaktiverande undervisningsformer ska intensifieras. Metoder för hantering av stora datamängder och utnyttjande av de möjligheter som digitalisering och artificiell intelligens skapar ska integreras i fler utbildningar.

Universitetet ska verka för att öka utbildningens volym med inriktning på att:

- Vara förstahandsalternativ för svenska studenter och attrahera fler internationella studenter.
- Utbudet av internationellt utlysta och starkt forskningsanknutna program på avancerad nivå ska öka.
- Öka antalet platser på fristående kurs.
- Utveckla fler gränsöverskridande utbildningsprogram och kurser som baseras på nya ämneskombinationer, gärna över områdesgränserna.
- Utbildningen på forskarnivå ska ha volym och bredd, och samtliga doktorander ska ingå i eller ha tillgång till en stimulerande forskarutbildningsmiljö.

## 2. Utveckla forskningsexcellens och stärk förmågan att attrahera prestigefyllda bidrag i internationell konkurrens

Att skapa förutsättningar för det långsiktiga, fria kunskapssökande som kännetecknar den mest grundläggande forskningen är ett särskilt ansvar för offentligt finansierade forskningsuniversitet. Den styrka som ligger i att enskilda forskare och grupper driver kunskapsfronten framåt genom grundforskning av högsta kvalitet ska odlas och vidareutvecklas. Övergången till öppen vetenskap ska ske med respekt för och bevarande av de kvalitetsdrivande mekanismer som finns inom etablerad akademisk publicering. Universitetet ska arbeta för att:

- Vidmakthålla sin nationellt ledande position i konkurrensen om fria forskningsmedel.
- Stärka sin förmåga att attrahera excellensmedel i internationell konkurrens, inte minst från European Research Council genom att tydligare stödja forskare att söka sådana medel.
- Vara ledande när det gäller proaktivt arbete för god forskningssed och etik, och erbjuda gott stöd och god infrastruktur för säker lagring och öppet tillhandahållande av data.

## 3. Stärk gränsöverskridande och utmaningsdriven forskning

Universitetet ska utveckla fler högprofilerade forskningsmiljöer med tematisk inriktning, särskilt kopplat till hållbar samhällsutveckling. Forskare med olika ämnesbakgrund ska samarbeta kring gemensamma problemställningar, i samverkan med partners och intressenter utanför universitetssektorn. Formerna för att organisera gränsöverskridande satsningar ska utvecklas för att säkerställa att framväxande tematiska satsningar kopplas till existerande disciplinorienterade

forskningsmiljöer, och understödjer sambandet mellan forskning och utbildning. Universitetet ska arbeta för att:

- Stärka sin förmåga att erhålla externa forskningsresurser från finansiärer som framförallt stödjer utmaningsdriven och behovsmotiverad forskning såsom Vinnova, Formas, Mistra och Stiftelsen för strategisk forskning i Sverige, samt från de europeiska ramprogrammen.

#### 4. Samordna och kraftsamla universitetets resurser

Universitetet ska stärka sin förmåga att kraftsamla kring samordnade initiativ inom utbildning och forskning samt inte minst inom infrastrukturområdet. Former för att kunna utveckla förslag, samordna prioriteringar och möjliggöra gemensam mobilisering av resurser ska vidareutvecklas. Därmed kan utrymme frigöras för nya prioriterade utbildnings-, forsknings- och infrastrukturinitiativ.

Universitetet ska arbeta för att:

- Skapa arbetsformer – på institutions-, fakultets-, vetenskapsområdes- och universitetsnivå – som stimulerar att förslag till nya satsningar regelbundet utarbetas, prioriteras och spelas in i ordinarie verksamhetsplansprocesser.

#### 5. Utnyttja potentialen vid Campus Gotland

Utbildnings- och forskningsmiljön vid Campus Gotland har särskilt goda förutsättningar för att pröva nya vägar och utnyttja potentialen i mång- och tvärvetenskap samt regional samverkan. Campus Gotland ska bidra till att öka universitetets förmåga att möta framtidens samhällsutmaningar, bland annat inom området hållbar utveckling. Campus Gotland ska vara en levande miljö med hög närvaro av medarbetare och studenter. Målet om 1500 helårsstudenter som studerar på plats vid Campus Gotland utgör basen för fortsatt utveckling. Universitetet ska arbeta för att:

- Inom ramen för modellen där verksamheten vid Campus Gotland är inlemmad i universitetets fakultetsstruktur skapa organisatoriska förutsättningar för integration och mångdisciplinärt samarbete inom Campus Gotland.

#### 6. Utveckla samverkan som en integrerad del av utbildning och forskning

Universitetet ska arbeta proaktivt och samordnat med samverkan, både som ett sätt att öka kvalitet och relevans i universitetets utbildning och forskning, och som ett sätt att nyttiggöra ny kunskap i samhället. Synsättet att samverkan är en integrerad del av utbildning och forskning ska få ett starkare genomslag inom hela universitetet. Universitetet ska arbeta för att:

- Incitamenten att utveckla samverkansskicklighet som en aspekt av pedagogisk och vetenskaplig skicklighet ska bli tydligare.
- Ytterligare underlätta skapandet av långsiktiga och ömsesidiga samverkansrelationer inom både utbildning och forskning.
- Samarbetet med universitetets strategiskt viktigaste samverkanspartners, däribland Region Uppsala och Akademiska sjukhuset, ska stärkas ytterligare.

## Strategiska prioriteringar

Vid sidan om utvecklingsmålen arbetar Uppsala universitet med att utveckla de generella förutsättningarna för utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans. I det arbetet står fem strategiska prioriteringar i fokus. Det handlar om kvalitetsarbete, internationalisering, utbildnings- och forskningsinfrastruktur, kompetensförsörjning och karriärsystem, samt stödfunktioner och den bredare universitetsmiljön. Dessa utgör generella förutsättningar för utbildningens och forskningens utveckling.

### Kvalitetsarbete

Universitetets kvalitetssystem grundas i existerande akademisk kvalitetskultur, som aktivt underhålls, ständigt prövas och förnyas av medarbetare och studenter, med stöd av ledningen på alla nivåer. Det ska finnas en god balans mellan kvalitetssäkring och kvalitetsutveckling samt mellan vad som ska regleras gemensamt, respektive utformas inom institutioner, fakulteter och vetenskapsområden. Kvalitetssystemet ska leda till behovsdrivna analyser och åtgärder, och bidra till utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans.

Medarbetare och studenter har gemensamt ansvar för kvalitetsarbetet. Universitetets ledning har ett övergripande ansvar. Varje vetenskapsområde/fakultet ansvarar för utbildningens och forskningens kvalitet inom sitt respektive fält. Vid institutioner ansvarar prefekten för verksamhetens kvalitet.

Utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans bygger på att lärosätet som helhet, dess utbildnings- och forskningsmiljöer, genomsyras av akademiska värden och en etablerad och öppen kvalitetskultur. Olika former av extern granskning och utbyte av kunskaper och erfarenheter är bärande element. Det är ett ledningsansvar, på alla nivåer, att säkerställa att dessa system finns på plats och fungerar. Universitetsgemensamma riktlinjer för kvalitetsarbetet ramar in dessa processer och balanseras mot krav från regering och riksdag, samhälle och andra intressenter.

#### **Kvalitetsarbetet ska säkra och främja kvaliteten i utbildning och forskning**

Kvalitetsarbetet ska förebygga, identifiera och åtgärda brister, understödja fungerande verksamhet samt stimulera till förbättringar och nytänkande. Kvalitetsarbetet ska vara systematiskt, inkludera alla lärare, forskare och studenter samt genomsyra den löpande verksamheten.

#### **Kvalitetsarbetet ska utgå från och stärka den akademiska och kollegiala kulturen**

Kvalitetsarbetet ska vara en integrerad del av den akademiska kulturen och utgå från ett vetenskapligt förhållningssätt där sakligt underbyggd analys och kollegial granskning är central, liksom spridning av resultat och erfarenheter.

#### **Kvalitetsarbetet ska vara öppet, ändamålsenligt och effektivt**

Kvalitetsarbetet ska vara decentraliserat och anpassat till lokala förutsättningar inom universitetets vetenskapsområden och vid behov samordnas. Kvalitetsarbetet ska utformas så att det finns en god balans mellan resursåtgång och nytta. Kvalitetssystemet, dess komponenter och ansvarsfördelning ska vara kända av lärare, forskare och studenter samt intressenter i omvärlden.

### Internationalisering

Universitetet verkar i ett globalt sammanhang. Internationalisering är inte ett mål i sig utan en strategi som stödjer utvecklingen av universitetets verksamhet och bidrar till kvalitet och relevans i utbildning och forskning. Internationell rekrytering av medarbetare och studenter stärker vår kompetens och utvecklar vårt utbildningsutbud. Internationellt forskningssamarbete stärker forskningens kvalitet. För att utveckla och stärka Uppsala universitet som en dynamisk och vital miljö för utbild-

ning och forskning krävs ett aktivt, noggrant och målmedvetet internationaliseringsarbete. Internationella samarbeten ska, i likhet med all verksamhet vid universitetet, utgå ifrån våra gemensamma och grundläggande värderingar.

#### **Internationella samarbeten och utbyten ska fördjupas**

Utvecklat internationellt samarbete och utbyte stärker förutsättningarna till förnyelse och utveckling av utbildning och forskning. För studenter vid Uppsala universitet ska det alltid finnas en tydlig koppling till pågående forskning och studenterna ska, när så är möjligt och relevant, inkluderas i en internationellt orienterad forskningsmiljö. Forskningen ska bidra till den internationella forskningsfronten och en globalt hållbar samhällsutveckling.

#### **Internationaliseringsarbetet ska vara kvalitetsdrivande och kompetenshöjande**

Medarbetare och studenter ska ges möjlighet att tillägna sig interkulturell kompetens och därigenom stärka förutsättningar för utveckling och konkurrenskraft i ett globalt perspektiv. Samverkan med både offentliga och privata aktörer utomlands ska stärkas för att utveckla nyttiggörandet av utbildning och forskning i ett globalt perspektiv. Fler medarbetare och studenter ska genomföra utlandsvistelser eller på annat sätt nå internationella erfarenheter.

#### **Universitetet ska vara ett attraktivt val för lärare, forskare och studenter från hela världen**

Goda utbildnings- och forskningsmiljöer vid Uppsala universitet ska värnas och stärkas genom att tillvarata den kompetens och mångfald av erfarenheter som lärare, forskare och studenter med bakgrund i andra länder har. I utbildnings- och forskningsmiljöerna ska det finnas en beredskap för internationellt rekryterade lärares, forskares och studenters utmaningar och behov. Integrationen av lärare och forskare med annan språkbakgrund ska stärkas inom universitetets hela verksamhetsfält: inom utbildning, forskning, administration och ledningspositioner. Universitetets utbildningar ska vara attraktiva och konkurrenskraftiga i ett globalt sammanhang.

## **Infrastruktur**

Infrastruktur är en central resurs för utbildning och forskning vid ett internationellt ledande universitet. Genom tillgång till lärmiljöer, forskningsanläggningar, experimentell utrustning, databaser, bibliotek, samlingar och biobanker skapas förutsättningar för vetenskapliga genombrott och kunskapsutveckling. Tillgång till faciliteter i världsklass lägger en grund för att stärka positionen som internationellt ledande och attraktivt forskningsuniversitet. Universitetet ska fortsätta att utveckla goda utbildnings- och forskningsinfrastrukturer för att stödja och bidra till förnyelse av utbildning och forskning. Det kräver ett långsiktigt perspektiv som relaterar till de nationella och internationella strategier som finns för utbildnings- och forskningsinfrastrukturer.

#### **Ändamålsenlig infrastruktur ska understödja utbildning**

Universitetet ska tillhandahålla ändamålsenlig och flexibel infrastruktur, såväl fysisk som digital, för utbildning. Ny teknik för undervisning för både campus- och distansutbildningar, nya pedagogiska metoder samt avancerad apparatur och datainfrastruktur för utbildning kräver utveckling och modernisering av alla typer av undervisningslokaler. De lärmiljöer och utbildningsresurser som erbjuds ska vara tillgängliga för alla studenter oavsett funktionsvariationer.

#### **Strategiarbete och processer för prioritering inom forskningsinfrastruktur ska stärkas**

Universitetet ska utveckla det interna strategiarbetet kring forskningsinfrastruktur för att stärka systematiska och samordnade insatser, både nationellt och lokalt, så som processer för prioritering samt strukturer för att garantera långsiktig finansiering och styrning. Uppsala ska vara en tydlig röst i utformningen av de nationella strategierna för forskningsinfrastruktur.

#### **Utnyttjandet av befintliga forskningsinfrastrukturer ska öka**

Befintliga forskningsinfrastrukturer och faciliteter behöver synliggöras och lyftas fram för att förbättra nyttjande och samordning samt för att öka universitetets dragningskraft. Förutsättningarna

ska förbättras för samverkan kring forskningsinfrastrukturer, exempelvis inom utbildning, näringsliv och samhälle. Detta gynnar universitetet bland annat genom ökad kunskapsöverföring och genom att bättre visa på nyttan av forskning.

## Kompetensförsörjning och karriärsystem

Kvalificerade lärare, forskare och övriga medarbetare är avgörande för att universitetet ska nå det övergripande målet att bedriva utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans. God utbildning förutsätter forskande lärare. Uppsala universitet ska vara en inspirerande miljö där lärare, forskare och studenter kan utveckla sin akademiska och professionella kompetens, och där en mångfald av erfarenheter och enskilda initiativ tas tillvara. Strävan efter excellens ska tillsammans med utbildningens och forskningens behov styra arbetet med kompetensförsörjning och karriärvägar. Kriterier och processer för bedömning av kvalifikationer och utvecklingspotential vid rekrytering och befordran ska vara relevanta, transparenta och tillförlitliga, oavsett om de avser bedömning av forsknings-, utbildnings-, samverkans- eller ledarskapsmeriter, administrativa meriter eller personlig lämplighet.

God kompetensförsörjning och tydliga karriärvägar kräver ett långsiktigt och strukturerat arbete som syftar till att universitetet kan attrahera, rekrytera och utveckla skickliga lärare, forskare och andra medarbetare. Rekrytering av adjungerade lärare sker i nära dialog med externa parter och stärker universitetets kompetensbredd och det långsiktiga samverkansarbetet.

Undervisande personal bereds möjlighet till högskolepedagogisk och ämnesdidaktisk kompetensutveckling. Förutsättningar skapas för att lärare ska kunna utveckla sina pedagogiska färdigheter och ansöka om att bli antagna som excellent lärare. Pedagogiska ledare ska stödjas i att utveckla den egna rollen, samt att initiera, stimulera och genomföra pedagogiskt utvecklingsarbete.

En del av strategin innebär en implementering av den Europeiska stadgan för forskare samt Riktlinjer för rekrytering av forskare (Charter and Code).

### **Rekrytering ska föregås av analyser av kompetensbehov och strategiska överväganden**

Arbetet med kompetensförsörjningsprogram vidareutvecklas, med sikte på att överväganden om långsiktiga rekryterings- och utvecklingsbehov ska vara en integrerad del av den kontinuerliga strategiska diskussionen på alla nivåer inom universitetet.

### **Universitetet ska erbjuda tydliga akademiska karriärvägar**

Universitetet ska ge alla medarbetare möjlighet till karriärutveckling. För läraranställda kan ingången vara en meriteringsanställning eller rekrytering på högre nivå. Rekrytering av biträdande lektorer blir allt mer central, som ingång i en akademisk karriärstege. Förutsättningen att sådan rekrytering sker utifrån strikt meritokratisk princip måste säkerställas, och tenure track-systemet behöver vara tydligt. Medarbetare inom forskning och utbildning inklusive doktorander ska erbjudas karriärvägledning.

### **Det akademiska ledarskapet ska breddas och stärkas**

Större och mer komplexa krav ställs på det akademiska ledarskapet. Universitetet ska ge alla lärare och forskare möjligheter att utveckla sitt ledarskap och att tidigt i karriären förbereda sig för akademiska ledningsroller. Prefektrollen är central och ska understödjas med riktade insatser.

### **Universitetet ska erbjuda goda utvecklingsmöjligheter för övrig personal**

Större och mer komplexa krav ställs på den personal som verkar inom ramen för universitetets stödfunktioner. En allt större andel av denna personalgrupp har lärar- och forskarbakgrund eller annan högre utbildning, och arbetar i gränslandet mellan kärn- och stödverksamhet. Tydliga karriärvägar och goda utvecklingsmöjligheter krävs för att rekrytera och behålla denna kompetens.

## Stöd och miljö

Uppsala universitet är en mötesplats för kunskap, kultur och kritisk dialog. Universitetet ska erbjuda en inspirerande och väl fungerande fysisk, social och kulturell miljö. Kulturarv, traditioner och ett aktivt studentliv är viktiga delar av den bredare bildningsmiljön. Väl fungerande arbets- och utbildningsmiljöer understödjer utbildning och forskning av högsta kvalitet och relevans.

Uppsala universitet verkar i stadsmiljöer som präglas av utveckling och förnyelse, både i Uppsala och Visby. Uppsalaregionen har stark förmåga att attrahera människor, företag och organisationer med kunskap, kompetens och kapital. Uppsala universitet ska vara en aktiv och drivande part i Uppsalas och Gotlands innovationssystem och bidra till ett hållbart samhällsbyggande. Förnyelse och utveckling ges utrymme samtidigt som traditioner och historiska värden får bidra till att skapa en miljö som är attraktiv, öppen och inkluderande.

Universitetsmiljöerna i Uppsala och Visby är unika. Kulturvärden ska bevaras samtidigt som miljöerna ska upplevas som trygga och levande för dagens medarbetare och studenter. Universitetet ska i samverkan med kommun, region och andra externa aktörer bedriva långsiktig planering av både fysiska och sociala miljöer.

Universitetets verksamhetsstöd består av universitetsförvaltningen, universitetsbiblioteket, Uppsala universitet Innovation samt stödfunktioner vid vetenskapsområden, fakulteter och institutioner. Genom administrativt stöd, råd och sakkunskap skapar verksamhetsstödet förutsättningar för universitetet att bedriva sina huvuduppgifter och nå sitt övergripande mål. Verksamhetsstödet säkerställer även rättssäkerhet och effektiv resursanvändning i universitetets myndighetsutövning.

### **Verksamhetsstödet ska vara samordnat, effektivt och kvalitetsstärkande**

Universitetsgemensamma och verksamhetsnära stödfunktioner ska samspela med och stärka varandra. Kvalitet och effektivitet i universitetets stödfunktioner uppnås genom ökad samordning samt en tydlig ansvars- och arbetsfördelning. De resurser som avsätts för stödfunktioner ska användas kostnadseffektivt och alltid med utgångspunkt i kärnverksamhetens behov. Universitetets verksamhetsstöd ska utveckla arbetssätt och administrativa processer med omvärldsanalys och forskningsbaserad kunskap som grund.

### **Teknik och stöd för möten och e-lärande ska utvecklas**

Tekniken för digitala och virtuella möten ska vara lättillgänglig, robust och lättanvänd. Uppsala universitet, med verksamhet på Gotland och med vidsträckta utbildnings- och forskningssamarbeten, ska ligga i framkant när det gäller teknik och kompetens för sådana möten. Det ställer krav på investering i ny teknik och i kompetensutveckling.

### **Den unika universitetsmiljön i Uppsala ska bevaras och utvecklas**

Universitetet har många lokaler för utbildning och forskning, liksom bibliotek, museer, trädgårdar och andra verksamheter av högt kulturhistoriskt värde belägna centralt i en snabbt växande stad. Den bredare akademiska miljön i Uppsala omfattar också studentnationer, kårer, föreningar och lärda sällskap som bidrar till en attraktiv bildnings- och studiemiljö. Universitetets ambition är att bevara befintliga miljöer men också aktivt delta i planering för hållbara lösningar som stärker dem.

### **Samverkan med kommun och region i utvecklingsfrågor ska stärkas**

Universitetet ska vara en aktiv aktör i arbetet med översikts- och utvecklingsplaner både i Uppsala och på Gotland. Universitetet är beroende av att finnas i attraktiva stadsmiljöer och kan också bidra till utvecklingen av dessa.