



## Plan för kompetensförsörjning år 2006-2015

### 1. Utgångspunkter och övergripande mål

Lunds universitets kompetensförsörjningsplan utgör en grund för att nå de verksamhetsmål som ställs upp i universitetets strategiska plan. Som utgångspunkter för kompetensförsörjningen ska kvalitet, jämställdhet, mångfald, internationalisering och god arbetsmiljö stå. Med planen styrs den långsiktiga personalförsörjningen, tillika med arbetsvillkoren och utvecklingsmöjligheterna för de anställda.

### 2. Pågående och förestående utvecklingsarbete vid Lunds universitet

Utvecklingsarbete som kommer att påverka kompetensförsörjningen på olika sätt och sätt är bl. a:

En uppföljning av nuvarande *Strategisk plan*, vilken gäller t o m år 2006, har gjorts och redovisats. En ny kommer att tas fram under 2006 för att kunna gälla fr o m den 1 januari 2007. Inom flera av fakultetsområdena pågår motsvarande arbete, ibland även med tonvikt på personalfrågor i vid mening.

*Excellensprojektet*, vars övergripande syfte är att förbättra möjligheterna att genomföra den antagna strategin för Lunds universitet och med de specifika syftena att förstärka resurserna för forskning och utbildning samt höja excellensen i utbildning, forskning, ledning och administration, kommer att vara intensivt under några kommande år.

*Universitetets internationaliseringspolicy 2004 – 2007* för grund- och forskarutbildning syftar bl a till att säkra att universitetet fortsättningsvis behåller och utvecklar sin internationella tätt position inom undervisning och forskning. Lunds universitet ger arbetet med *Bolognaprocessen* hög prioritet. Rektor har fastställt lokala riktlinjer för processen, vilka anger att Lunds universitet ska ta tillvara och utnyttja de positiva möjligheter till utveckling som den innebär. Bolognaprocessen förutsätter ett betydande arbete på områdes- och institutionsnivå och kommer att ha inverkan på karriärgången från forskarutbildningen och vidare.

### 3. Personalförsörjning

Under 2005 hade universitetet totalt 5 399 anställda räknat i heltidsekvivalenter. Därutöver fanns anställda på lösa timmar motsvarande 153 heltidsekvivalenter.

<b>Personal (heltidsekvivalenter) inkl lösa timmar</b>				
	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Totalt	5 853	6 022	5 844	5 552
varav Kv	45%	46%	45%	46%
varav M	55%	54%	55%	54%

## Åldersstruktur och könsfördelning

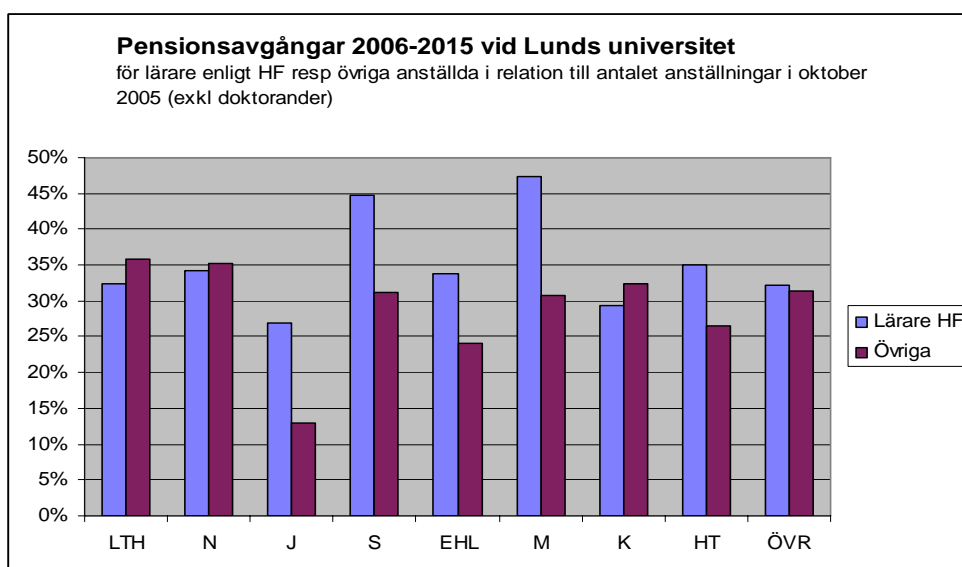
Universitetets åldersstruktur karakteriseras av att det finns många äldre och många yngre men färre i mellanåldrarna. Framför allt finns en stor andel äldre anställda inom kategorin lednings- och stödkompetens<sup>1</sup>. Det relativt stora antalet äldre är en följd av den personalrekrytering som skedde i samband med den stora tillströmningen av studenter under 1960-talet och början av 1970-talet.

Av samtliga anställda vid Lunds universitet är 53 procent män och 47 procent kvinnor. Könsfördelningen är ojämnast på ledningsnivå där kvinnorna utgjorde 22 procent av de anställda i oktober 2005.

<b>Fördelning på kompetenskategorier, %</b>		
	<b>Kvinna</b>	<b>Man</b>
Ledningskompetens	22	78
Kärnkompetens	39	61
Stödkompetens	64	36
<b>Totalt</b>	<b>47</b>	<b>53</b>

## Pensionsavgångar och rörlighet

Generationsväxlingen på pensionsavgångar kommer att vara i fokus under den kommande tioårsperioden, som ju i stort sett omfattar 40-talisternas pensioneringar, även om de skulle välja att kvarstå till 67 års ålder. Universitetet har utrett kompetensbehoven mot bakgrund av pensionsavgångarna och vidtagit förberedande åtgärder. Universitetet ser i huvudsak inte de gjorda iakttagelserna som problem utan som möjligheter till förnyelse. Inget fakultetsområde visar på att det kommer att bli en särskilt stor brist på forskarutbildade inom vissa områden som Högskoleverket redovisar 2003<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> 1) Ledningskompetens - personal med formellt personalansvar som har till uppgift att planera och leda myndighetens verksamhet på olika nivåer; oberoende om ledningsuppgifterna avser kärn- eller stödverksamhet

2) Kärnkompetens – personal (lärare, forskare, doktorander och annan undervisande och forskande personal) med sakområdeskompetens inom myndighetens verksamhetsområde

3) Stödkompetens - personal med stödfunktion för lednings- och kärnkompetens, utan specifik sakområdeskompetens inom myndighetens verksamhetsområde.

<sup>2</sup> Redovisning av uppdrag till Högskoleverket att utreda det framtida behovet av lärare vid universitet och högskolor. Högskoleverket 2003.

Under den närmaste tioårsperioden kommer antalet pensionsavgångar (räknat från 65 års ålder) att omfatta ca 1800 anställda (27 % av samtliga anställda i oktober 2005). För adjunkter, lektorer och professorer uppgår antalet pensionsavgångar till totalt ca 830 under perioden vilket motsvarar ca 40 % av antalet anställda i dessa kategorier. Varannan anställning som professor kommer att bli vakant på grund av pensionsavgång fram t o m 2015.

Personalomsättningen har sjunkit något samtidigt som antalet anställningar har minskat med ca 5 % sedan oktober 2004. Mellan oktober 2004 och oktober 2005 har det tillkommit 601 (9 %) nya anställningar samtidigt som 929 (-13 %) anställningar upphört. Netto har antalet anställningar minskat med 328. Överlag har antalet anställningar inom samtliga kategorier av befattningar minskat sedan oktober 2004, men speciellt anställningar som administrativ personal, doktorand och teknisk personal.

Andelen tidsbegränsade anställningar var 30 % i oktober 2005, exkl anställningar som assistent med utbildningsbidrag och doktorand, med en liten övervikt för män (31 % jämfört med 29 % för kvinnor). Det senare gäller dock inte för kategorin lärare, där andelen kvinnor är förhållandevis något högre.

### Etnisk och kulturell mångfald

Det svenska samhället genomgår en kraftig etnisk och social förändring. Ett av universitetets övergripande mål är därför att, som en väsentlig del av samhället, främja den akademiska miljöns sociala, etniska, kulturella och internationella mångfald.

En *mångfaldsplan* för åren 2006-2008 har tagits fram för att skapa en breddad rekryteringsbas genom att rutiner vid annonsering och bedömning av meriter ska ses över och vid behov förändras. Det kan dock framhållas att Lunds universitet, åtminstone vad gäller lärar-/forskarpersonal inom flertalet områden, ofta har både fast anställd personal och gästforskare med en internationell bakgrund.

### Jämställdhet

Det övergripande målet för jämställdhet är att kvinnor och män ska ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter inom alla väsentliga områden och skeden i livet. I arbetslivet och för kompetensförsörjningsarbetet innebär detta en jämn fördelning av makt och inflytande, lika villkor, förutsättningar och utvecklingsmöjligheter i arbetet och lika tillgång till utbildning och möjligheter till utveckling av personliga ambitioner, intressen och talanger.

Enligt det förslag till jämställdhetspolicy som håller på att tas fram för perioden 2006-2010 ska jämställdhetsaspekter beaktas bl a vid långsiktig personalplanering och aktiva rekryteringsåtgärder riktas mot underrepresenterat kön. Policyns övergripande mål konkretiseras i årliga jämställdhetsplaner med tidsplanerade åtgärdsförslag för varje område och arbetsenhet, som även får ansvar för att målen uppnås.

En handlingsplan för jämställda löner och anställningsvillkor antas årligen.

## 4. Långsiktig personalplanering och rekrytering

Universitetet arbetar på alla nivåer med en långsiktig personalplanering inkluderat hur rekryteringspolicy och karriärgång ska se ut på sikt. Kommande pensioneringar, forskningsinriktningar och undervisningsbehov utgör viktiga underlag vid detta arbete.

Den långsiktiga strategiska personalplaneringen försvåras dock genom det successivt ökande *beroendet av extern forskningsfinansiering*. Genom externa finansiärers styrning av både personurval, t ex i fråga om anställningar som särskild forskare, och finansieringsperioders längd påverkas personalsituationen på både kort och lång sikt.

Följande kategorier *akademisk personal* kommer att prioriteras i universitetets rekryteringsarbete:

- toppforskare med internationell bakgrund
- yngre forskare på postdoktoral nivå, vilka har god potential
- kvalificerade lärare för grundutbildningens behov

För rekrytering av *teknisk-administrativ personal* kommer specialistkompetens att eftersträvas i ökad utsträckning. Detta gäller t ex för ekonomi- och personaladministration. Även inom gruppen teknisk personal kommer personer med specialistkompetens att behöva rekryteras för t ex IT- och laboratoriearbete. En genomgång av rekryteringsgången har därför gjorts med syfte att höja kvaliteten i anställningsförfarande och -resultat.

### Mål för kärnkompetens under åren 2006-2015

Om ett universitet önskar en långsiktigt stabil framskjuten position räcker det inte att leta efter enstaka framstående forskare; ofta är det istället kombinationer av personer och kompetenser som skapar excellens snarare än enskilda framstående individer. De nationella och internationella erfarenheterna visar att en framgångsrik rekryteringspolitik bör bygga på en medveten ambition att utveckla områden och miljöer.

Enligt gällande strategiska plan ska Lunds universitet förstärka sin position som ett internationellt ledande och forskningsintensivt universitet och med en grundutbildning, som står i nära kontakt med forskningen och samhället och som har högsta pedagogiska kvalitet. Detta innebär bl a:

*Fler rekryterade toppforskare med internationell bakgrund.*

*Fler och mer kvalificerade lärare för grundutbildningens behov.*

*Breda anställningsprofiler ska eftersträvas vid utlysningar. Det bedöms angeläget vid rekrytering av professorer att annonsering sker i internationella tidskrifter.*

*Färre tidsbegränsade anställningar. Antalet tidsbegränsade anställningar som inte är reglerade i högskoleförordningen (anställning som lärare) ska minska med 20 % under perioden.*

Antalet årligen examinerade doktorer uppgår nu till ca 500, vilket är ca 30 % över Lunds universitets gällande uppdrag. Antalet forskarassistenter har minskat med totalt 20 % under åren 2002-2004. Den sammantagna situationen är inte hållbar. En omflyttning av medel från doktorandnivå till doktorsnivå har påbörjats och kommer att fortsätta under 2006 och åren framöver. I budgetbeslutet för år 2006 ges fakulteterna i uppdrag att göra en riktad satsning på den postdoktorala nivån genom en långsiktig personalplanering med postdoktorala befattningar, utvecklingssamtal, ett strukturerat postdoc-program och stimulans till nätverk, mentorsprogram och gemensamma mötesplatser för yngre forskare. Följande mål bedöms rimliga:

*100 fler postdoktorala befattningar under tiden 2006-2008*

*15% färre studerande på forskarutbildningsnivå inom tekniskt och humanistisk-samhällsvetenskapligt vetenskapsområde under tiden 2009-2012 och*

*10% färre studerande på forskarutbildningsnivå inom medicinskt och naturvetenskapligt vetenskapsområde under tiden 2009-2012*

En kartläggning av karriärgången från doktorsexamen till anställning vid Lunds universitet har gjorts under 2005 och rapporterats inom ramen för Excellensprojektet. Anställningsgraden inom Lunds universitet har för dem som avlagt doktorsexamen år 1994 resp. 1999 varit i genomsnitt ca 20 % med viss variation mellan universitetets olika områden. Denna nivå kommer med beräknade

kommande pensionsavgångar att behöva ökas till ca 30 %, dock även här något varierande för olika områden.

På områdesnivå kommer, som nämnts ovan, att finnas en långsiktig personalplanering. Den ska innefatta en realistisk beskrivning av karriärgången från doktorsexamen till fast anställning, ytterst som professor. Den beskrivna karriärgången behöver inte vara enhetlig utan kan följa alternativa vägar men ska ge en rättvisande bild av de odds och valmöjligheter som kan föreligga. Olika slag av karriärstöd kommer att finnas.

### Mål för lednings- och stödkompetens under åren 2006-2010

I den ovan nämnda jämställdhetspolicyn utgör ledarskap ett av de fokuserade insatsområdena. Här framhålls att en väl balanserad könssammansättning, när det gäller ledande befattningar och i beslutsfattande organ, inte bara är ett mål utan även ett medel för ökad *jämställdhet* i alla delar av verksamheten. Alla nivåer ska således aktivt arbeta för att uppnå en jämn könsfördelning i samtliga beslutande organ och på ledande befattningar med bl a följande mål:

*Jämställdhetsaspekten ska särskilt uppmärksammas i samband med chefsrekryteringar inför förestående pensionsavgångar.*

Universitetsstyrelsen har beslutat att varje institution/enhet normalt ska ha en administrativt ansvarig tjänsteman, som under prefekten/motsv. leder, samordnar och utvecklar det administrativa arbetet.

## 5. Anställnings- och arbetsvillkor

Universitetet kommer i framtiden att behöva öka sin attraktionskraft för att kunna rekrytera och behålla personal med god kompetens. Vid sidan om lönen är möjligheten att erbjuda intressanta arbetsuppgifter, gott ledarskap, utvecklingsmöjligheter och en bra arbetsmiljö viktiga förutsättningar för att vara en attraktiv arbetsgivare. Om universitetet också erbjuder väl utformade anställningsvillkor har detta en stor betydelse för att få och behålla rätt personal.

Principer för universitetets *lönesättning* redovisas i det lönepolitiska programmet. Genom bedömningsgrunderna för lönesättning av den enskilde individen främjas en målinriktad, öppen och tydlig lönesättning av personalen. Lönesättningen ska användas så att medarbetarna stimuleras till goda insatser och ansvarstagande. Den ska också leda till att universitetet kan rekrytera och behålla den personal som behövs för att verksamheten ska kunna hålla en hög standard och bedrivas på ett effektivt sätt.

Lunds universitet arbetar aktivt med *systematiskt arbetsmiljöarbete*.

Årliga *utvecklingssamtal* och lönesamtal ska genomföras med alla anställda. Utvecklingssamtal för bl a karriärplanering framstår som allt viktigare för verksamhetens och medarbetarnas gemensamma utveckling.

I Utvecklingsrådets program Satsa Friskt deltar Lunds universitet med ett treårigt projekt, som ska leda till ett förändrat rehabiliteringsarbete och förebyggande insatser för *långsiktigt god hälsa* och delaktighet i arbetet. Det övergripande målet är bättre arbetsmiljö och sänkt sjukfrånvaro ur både ett myndighets- och individperspektiv. Projektet består av två delprojekt. Det ena bedrivs i nära samarbete med Försäkringskassan och personalorganisationerna vid Lunds universitet och syftar till ett förändrat rehabiliteringsarbete med nya arbetsformer och rutiner och bättre möjligheter för sjukskrivna anställda att successivt återgå i arbete. Det andra projektet avser förebyggande arbete med systematiskt miljöarbete och åtgärder i anslutning.

Lunds universitet vill genom *friskvårdspolicyn* uppmuntra sina medarbetares hälsomedvetande samt ge möjligheter till ett aktivt deltagande i hälsofrämjande aktiviteter genom subventionerad motionsinriktad friskvård.

## 6. Kompetenshantering och -överföring

Som övergripande mål för kompetensutveckling gäller att alla lärare ska ges *högskolepedagogisk utbildning* om tio veckor och ha genomgått en sådan utbildning till 2015. Administrativ personal ska beredas kompetenshöjning. Mångfald och jämställdhet ska fungera påverkande vid utvecklingsinsatser för all personal. Särskilda insatser kommer att riktas till kvinnlig personal.

*Universitetsgemensamma utvecklingsinsatser* för olika personal- och yrkeskategorier erbjuds årligen. De återkommer terminsvis eller årligen och har t o m 2004 vanligen bekostats av universitetsgemensamma medel, som uppgått till ca 1 miljon kronor. Även de olika fakultetsområdena erbjuder i olika utsträckning utvecklande arrangemang för varierande personalkategorier. Dessa insatser kommer att fortsätta.

Cirka en sjättedel av 42 miljoner för kompetensutveckling/-växling enligt RALS 2001 har avsatts för universitetsgemensamma satsningar på olika former av ledarskaps- och ledningsutveckling, bl a AKKA-programmet med ett integrerat genusperspektiv, avsett att få fram fler kvinnor i ledande position inom Lunds universitet, och lika mycket för det s k KIA-projektet, Kvalitetsutveckling i administrationen. Resterande del har avsatts för varierande kompetensutvecklingsinsatser bl a ett tvåårigt utvecklingsprogram, Academic Traineeship, för att underlätta karriären för nyblivna doktorer eller doktorander nära examen. En del av de avsatta medlen kommer att användas för att bekosta deltidspensioner.

Av nämnda universitetsgemensamma satsningar kommer flertalet att upprepas i takt med att det frigörs ytterligare kompetensutvecklings/-växlingsmedel.

*Internationaliseringen* kommer in i det vardagliga arbetet som en självklar del av kvalitetsutvecklingsarbetet. Incitament för internationaliseringsaktiviteter som t.ex. meritvärde, egen kompetensutveckling, stimulans i arbetet, nya möjligheter m.m. kommer då att i hög grad sammanfalla med andra kvalitetsaspekter, men behöver tydliggöras för alla kategorier av anställda.

Ett *verktyg för intern kontroll* på institutionsnivå håller på att tas fram. Syftet med verktyget är att bistå institutionernas ledningar i deras arbete med att stärka den interna kontrollen. Arbetet har påbörjats och kommer att fortsätta under år 2006.

### Kärnkompetens

Sedan september 2003 är det ett mål för Lunds universitet att alla lärare ska ha genomgått *högskolepedagogisk utbildning* om minst tio veckor och undervisande doktorander motsvarande minst två veckor. Under 2005 har det pilotprojekt för vilket Lunds universitet fått resurser för att utveckla pedagogisk utbildning för högskolans lärare slutrapporterats. Här redovisas förslag till mål för behörighetsgivande högskolepedagogisk utbildning.

En tvådagars *forskarhandledarutbildning*, obligatorisk för att få handleda nyantagna forskarstuderande finns, bl a som en effekt av att antalet sjukskrivna kvinnliga doktorander har varit stort. Avsikten är att utbildningen bl a ska ge en ökad medvetenhet om faktorer som kan bidra till detta förhållande och hur man som handledare kan och bör förhålla sig. Utbildningen har nu anordnats under två år och har följts av merparten av handledarna. Den kommer att ges även framgent och kompletteras med lämplig vidareutbildning.

Inom områden och institutioner med många adjunkter pågår kompetensutveckling också genom att några av adjunkterna ges möjlighet att inom ramen för sin tjänstgöring delta i *forskarutbildning*.

## Stödkompetens

Universitetsstyrelsen har gett fakultetsområdena följande uppdrag:

*Fakultetsstyrelserna ska gå igenom och pröva institutionsorganisationen inom respektive områden i syfte att åstadkomma en effektivare administration som ger stöd till forskning och undervisning. Arbetet ska vara genomfört senast 2010.*

Under 2006 kommer som en följd härav flera pilotprojekt att genomföras med syfte att effektivisera administrationen. Det administrativa utvecklingsarbetet kommer att utformas efter pilotprojektens resultat och fortgå under 2006-2010.

Särskilda utbildningsinsatser för den administrativa rationaliseringen kommer att ske bl a genom KIA-gruppens arbete.

För att möta generationsväxlingen inom bland den administrativa personalen pågår ett tvåårigt utvecklingsprogram för en grupp kvalificerade handläggare. Syftet är dels att identifiera framtida ledare, dels ge duktiga medarbetare möjligheter till karriär- och kompetensutveckling.

## Ledningskompetens

*Program för chefsutveckling* med beaktande av mångfald och jämställdhet ska tas fram. En fortsatt satsning på AKKA-programmet kommer att ske. Särskilda åtgärder ska också finnas för att bereda kvinnliga framtida chefer möjlighet att utveckla sig för uppgiften.

Ett mera sammanhållet utvecklingsprogram för *akademiska ledare* av olika slag och på olika nivåer håller på att utvecklas. Det kan förväntas påbörjas under 2006 eller 2007 för att nå sin fulla utbyggnad ett par år senare.

Forskningsområden tenderar att utvecklas väl när de har intellektuella och organisatoriska ledare, som, utan att dominera och kontrollera forskningsaktiviteterna, har förmågan att skapa sammanhållande visioner och en dynamisk intellektuell miljö. Det kan finnas goda skäl för ett dynamiskt universitet att söka identifiera sådana personer på ett mer medvetet och aktivt sätt än vad som hittills tycks ha skett.

Utvecklingsprogrammet för *kvalificerade handläggare* är, som nämnts ovan, avsett att även bidra till den framtida chefsförsörjningen. Ett veckolångt ledarskapsprogram för *enhets- och kanslichefer* avsett att utveckla ledarskapskraften och det strategiska ledarskapet men även skapa ett forum för lärande och utveckling inom gruppen har genomförts och kommer att fortsätta.

I det nationella sk *IDAS-projektet* (Identification, Development, Advancement, Support), ett treårigt ledarförsörjningsprojekt för att få fler kvinnor på ledande poster inom universitetsvärlden, representeras Lunds universitet av fem kvinnor från olika fakulteter samt av en administratör.

*Högskoleverkets ALP-program* har också haft och kommer att ha deltagare från Lunds universitet.

Beslut i detta ärende har fattats av undertecknad rektor i närvaro av förvaltningschefen Peter Honeth och efter föredragning av personalchefen Staffan Svensson.

Göran Bexell

Staffan Svensson  
Personalenheten