



LUNDS  
UNIVERSITET

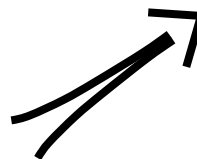
Vicerektor  
Bo Ahrén

Utredning

2015-10-15

Dnr STYR 2015/511

1



## Resultat av översyn av verksamheterna inom sektionen Forskning, samverkan och innovation

### Sammanfattning

---

Lunds universitets ambition är att öka samverkan med samhället, såväl med offentliga områden som Region Skåne och kommuner, som med näringslivet. En serie förändringar för att stärka detta har redan vidtagits under innevarande år och interaktionen kommer att fördjupas framöver. För detta behövs ett professionellt stöd inom förvaltningen som kan ge fakulteter och universitetsledningen stöd i frågor rörande samverkan, forskning och innovation. Rektor har därför givit vicerektor Bo Ahrén i uppdrag att göra en översyn av verksamheterna inom Sektionen Forskning, samverkan och innovation (FSI) i syfte att utreda hur stödet till forskning, innovation och samverkan ska utformas för att svara upp mot detta ökade strategiska krav och behov från verksamheten och ledningen vid Lunds universitet och från omvärlden. Utredningen skulle speciellt analysera och ta fram förslag till sektionens inre organisation, finansiering och dimensionering och hur sektionen kan tydliggöra och förankra sitt uppdrag gentemot universitetet i övrigt. Utredningen ska också ge förslag hur ledningen av sektionen ska se ut och hur sektionen kan bidra till förvaltningens sparkrav inför 2016.

Utredningen har inneburit genomgång av sektionens verksamhetsplaner, budget, budgetäskanden och tjänstekataloger. Intervjuer har genomförts med avdelningschefer och sektionschefen, med samtliga fakultetsledningar och andra verksamhetsföreträdare, med universitetsledningen, med företrädare för omvärlden och med studenterna. Anställda inom sektionen har också beretts tillfälle att inkomma med synpunkter och jämförelse har gjorts med utformningen av stöd för samverkan, forskning och innovation vid andra universitet, exempelvis Göteborgs och Uppsala universitet.

Utredningen har visat att de ansvarsområden som sektionen FSI har att stödja är alla mycket viktiga för Lunds universitet och för dess förmåga att nå sina mål och att det därför är viktigt och ändamålsenligt att det finns en sektion inom förvaltningen med ett uppdrag att stödja dessa verksamheter. Utredningen har också visat att avdelningarna inom sektionen utför ett bra arbete som har och har haft stor betydelse för universitetet och bidragit till positiv utveckling. Samtidigt har utredningen visat att det finns brister i förankring av delar av sektionen hos fakulteterna, att uppdraget och styrningen varit otydligt kommunicerat både internt inom sektionen och externt och att sektionen med tiden även påtagit sig verksamhet som inte är av stödkaraktär och som därvid lett till att sektionen och inte fakulteterna ibland blivit gränssnittet för kontakter med framförallt näringslivet. Vidare har finansieringen av sektionen varit beroende av beslut som inte koordinerats utifrån ett övergripande uppdrag.

Utredningen föreslår därför åtgärder för att optimera sektionen och ta tillvara dess kompetens och uppgift för universitetet och samtidigt öka interaktionen mellan omvärlden, särskilt näringslivet och offentliga institutioner, och fakulteterna. Förslagen berör främst att tydliggöra uppdraget, styrningen och dimensioneringen, att tydliggöra att sektionen är en stabsfunktion med stödverksamhet som uppgift och därför inte bör bedriva annan verksamhet och att sektionen är en del av förvaltningen med en tydlig linjeorganisation. Genom denna tydlighet skapas en större förankring av sektionen i fakulteterna, vilket optimerar stödet från sektionen. Interaktionen mellan fakulteterna och omvärlden ökas på detta sätt så att universitetets samverkan med omvärlden kan optimeras. Utredningen leder fram till tio förslag:

1. Sektionen ska ha ett tydligt och väl kommunicerat uppdrag utgående från fakulteternas behov av stöd, universitetsledningens ambitioner, och de myndighetskrav som åvilar sektionen. Omvärldens behov, möjligheter och önskemål ska kanaliseras genom sektionen och förankras i uppdraget.
2. Sektionen ska arbeta i linjen där sektionschefen ska vara tydlig såväl administrativ som strategisk chef för avdelningarna. Sektionschefen ska ha veckoliga möten med vicerektorena för samverkan och forskning och terminsvis med samtliga fakultetsledningar för strategiska överläggningar.
3. Dimensionering och finansiering av sektionen ska återspegla uppdraget. Verksamheten ska huvudsakligen finansieras inom ramen.
4. Sektionen ska vara en stödfunktion och därmed inte själv utöva verksamhet som är att betrakta som universitetets kärnverksamhet. Sådan verksamhet som sker idag ska därför föras över till berörd verksamhet/institution eller avslutas inom sektionen.
5. Sektionen ska bära en del av den besparing som åligger universitetets centrala förvaltning genom att ramtilldelningen föreslås reduceras med cirka 10%.
6. Sektionens ram ska inte finansieras av SFO-medel.
7. Sektionen ska ha en chef som är en tydligt samordnande chef, förstår universitetets roll och organisation, som kan arbeta i en linjeorganisation och som kan arbeta i dialog med såväl fakultetsledningar som universitetsledning och omvärlden. Det är en fördel om sektionschefen själv har forskningserfarenhet och har disputerat eller uppnått motsvarande kompetens. Det är också en merit att ha arbetat i ledande roll inom universitetet men också inom näringslivet och/eller offentlig institution.
8. Ansvar för stöd till studentinnovation samordnas till en enhet, förslagsvis LU Innovation.
9. Det inrättas ett Lunds universitets etiska råd vid avdelning Forskningservice.
10. Sektionen kan samordnas tydligare genom att det dels inrättas en administrativ enhet vid sektionen till vilken administrativa resurser förs och dels att det strävas efter även lokalmässig samordning.

## Bakgrund

---

Rektor fattade 2015-05-21 (dnr STYR 2015/511) beslut om att ge vicerektor Bo Ahrén i uppdrag att göra en översyn av verksamheterna inom Sektionen Forskning, samverkan och innovation (FSI). Resultatet av utredningen skulle överlämnas till rektor senast den 15 oktober 2015. Som administrativt stöd till utredningen utsågs projektledare Moa Lindell.

Syftet med översynen har varit att utreda hur stödet till forskning, innovation och samverkan ska utformas för att svara upp mot krav och behov från verksamheten och ledningen vid Lunds universitet och från omvärlden. Utredningen skulle speciellt analysera och ta fram förslag till:

- Sektionens inre organisation och finansiering.
- Sektionens olika verksamheters dimensionering, utifrån behovet av denna typ av stöd i verksamheten.
- Vilket organ/vem som ska ge uppdrag till och sätta ambitionsnivån för sektionens verksamheter.
- Verksamhetens och ledningens behov av stöd i forsknings-, samverkans- och innovationsfrågor.
- Hur sektionen kan tydliggöra och förankra sitt uppdrag gentemot universitetets övriga verksamhet (ledning på olika nivåer och forskare vid Lunds universitet).
- Hur sektionens olika verksamheter kan öka sin effektivitet, till exempel genom ökad intern samverkan, dialog med mottagarna, andra arbetssätt, en tydligare styrning och en stärkt uppföljning.
- Hur sektionens interna och externa kommunikation kan optimeras och samordnas med Sektionens kommunikation och fakulteternas kommunikationsverksamhet.
- Hur ledningen av sektionen bör se ut, vilken kompetens som är viktig hos en kommande sektionschef.
- Hur sektionen kan bidra till förvaltningens sparkrav inför 2016.

Nedan följer utredarens rapportering till rektor. Den innehåller ett avsnitt om metodik för utredningen, ett avsnitt som sammanfattar verksamhetens (avnämarnas) syn på sektionen, ett avsnitt som sammanfattar avdelningarnas syn på sektionen, utredarens analys och förslagen till rektor utifrån de givna frågorna. Avslutningsvis finns några övriga kommentarer om frågor som inte ligger inom ramen för uppdraget men som ändå behöver beröras.

## Metod

---

Utredaren har intervjuat företrädare för samtliga fakulteter (dekan, kanslichef, kommunikatör), universitetets ledningsgrupp (rektor, prorektor, vicerektor, förvaltningschef), sektionschef för FSI och avdelningschefer för de ingående fem avdelningarna inom FSI. Vidare har det förts samtal med bibliotekschefen, föreståndare för Lunds universitets kultur- och museiverksamheter, föreståndare vid Universitetets särskilda verksamheter, företrädare för Lunds universitets studentkårer, kommunikationsdirektören, sektionschef för sektionen Externa relationer, chef för avdelningen Uppdragsutbildning, chef för Sten K Johnsons Centrum för entreprenörskap, företrädare från sektion Personal och projektkontoret, externa ledamöter i Kampanjstyrelsen och styrelsen för LU Innovation System AB och tidigare rektor Per Eriksson.

Anställda inom sektionen har beretts möjlighet att inkomma med skriftliga kommentarer eller att få en samtalstid med utredaren.

Utredaren har gått igenom underlag i form av data rörande intäkter och antal anställda för sektionen och dess avdelningar. Även sektionens och avdelningarnas uppdrag och tjänstekataloger har varit viktiga källor till information, liksom styrande dokument som regleringsbrev och annat. Vidare har motsvarande verksamheter vid andra universitet och högskolor undersökts genom genomgång av material på bland annat hemsidor och specifikt har material från GUL-ADM projektet gått igenom för jämförelse av motsvarande verksamheter vid Göteborgs och Uppsala universitet.

Personalorganisationerna har informerats om förslag till beslut om översyn, med PM innehållande arbetssätt och tidsplan, innan beslut fattades av rektor i maj 2015. Innan

resultatet av översynen överlämnas till rektor i oktober 2015 har personalorganisationerna informerats.

Inför starten av uppdraget har information om rektors beslut att denna översyn ska genomföras, samt en del skriftliga frågor, sändts till hela sektionen FSI, till alla kanslichefer och sektionschefer och till samtliga personer som tänkts intervjuas. Detta låg i linje med den kommunikationsstrategi som togs fram i samband med planeringen av detta uppdrag. Enligt denna strategi ska resultatet av utredningen kommuniceras direkt till sektionsledningen vid FSI. Avdelningscheferna informerades innan MBL-information den 6 oktober. Fakulteterna och andra sektioner informerades muntligen på Rektors ledningsråd och UFLG. All personal vid sektionen FSI har också informerats vid ett informationsmöte där det givits möjlighet att ställa frågor. Om översynen leder till större förändringar i utformningen av stödet, som kommer att påverka verksamheten vid Lunds universitet, kan kommunikationskanaler som LUM användas. En kommunikationsplan över hur kontakt internt inom universitetet och med media har också tagits fram i samarbete med sektionen Kommunikation.

## Sammanfattning av avnämarnas syn på sektionen

---

**Uppdragets bakgrund:** Bland fakultetsledningarna finns en enighet om att uppdraget till sektionen ska komma från fakulteterna eller universitetsledningen alternativt vara drivet av myndighetskrav. Man har inte accepterat för att avdelningarna initierar uppdrag till sig själv utan beslut av någon ledningsnivå, även om detta skulle ge extra intäkter. Omvärldens behov och önskemål kan kanaliseras via denna sektion, men måste förankras och eventuellt vidareutvecklas genom fakulteterna. Man ser problematiskt på externa intäkter till sektionen av projektmedel där fakulteterna inkluderats i ansökningarna, eftersom det kan skapa en av fakulteterna icke prioriterad verksamhet som blir kostnadsdrivande i sig utan att dessa medel bär sina indirekta kostnader. Det skapar också legitimitetsproblem för ett projekt som har ägarskap inom förvaltningen och inte inom fakulteten. I stället ska alla projektmedel placeras på institutions- eller fakultetsnivå, är fakulteternas mening. LUS framför, vilket de också gjort tidigare, att man inte anser det riktigt att en professorstjänst är kopplad till sektionen då man bör skilja på stödverksamhet och kärnverksamhet.

**Uppdragets innehåll:** Det finns stor acceptans att sektionens huvuduppgifter är att stödja skrivande av forskningsansökningar, fundraising-arbetet, innovationsprocessen och processen att stödja projektansökningar och projektetableringar mellan fakulteter och samhället, främst näringslivet och offentliga institutioner. Inte minst att stödja initiering av universitetsövergripande projekt i samverkan om omvärlden är viktigt att ha ett bra stöd för. Andra uppgifter som sektionen bör uppdras är att stödja forsknings- och forskarutbildningsnämnderna och samverkansrådet samt ansvara för omvärldsanalys och samordning av strategiska samverkanskontakter med det omgivande samhället. Man menar dock att det finns viss överlappning med framförallt sektionen Externa relationer (ER) avseende alumni-verksamheten. Uppdraget för alumniverksamheten behöver därför förtydligas både för FSI och för ER. Man menar också att sektionen inte bör ha ett uppdrag inom forskningskommunikation. Denna bör istället samordnas av sektionen Kommunikation och bedrivs i samverkan med fakulteterna. En viktig uppfattning är att man menar att verksamhet som genomförs inom projekt (exempelvis forskning) inte ska bedrivs vid sektionen, utan att sektionen främst ska vara stöd för fakulteterna/USV att erhålla finansiering, exempelvis projekt.

**Uppdragets förankring.** Fakultetsrepresentanterna menar att det måste finnas en tydlig förankring i fakultets- och universitetsledningarna av sektionens arbete och att denna förankring bör vara en huvuduppgift för sektionens chef. Förankringen bör ske exempelvis genom nära dialog mellan sektionens chef och fakultetsledningarna och mellan sektionens chef och rektor/vicerektorer. Samtidigt måste linjeorganisationen förtydligas så att förvaltningschefen får det tydliga övergripande ansvaret för sektionen och att sektionens chef är en tydlig chef för sektionen.

**Dimensionering:** Fakultetsledningarna menar att dimensioneringen av sektionen bör vara drivet av det behov av stöd som uppdragsgivarna har. Fakulteternas behov ska styra dimensioneringen av stödet medan universitetsledningen kan addera en ambitionsnivå utöver detta av övergripande strategiska skäl. Den samlade uppfattningen är att avdelningen Forskningservice till skillnad från övriga avdelningar är underdimensionerad idag.

**Finansiering:** Det råder acceptans att sektionen FSI i grunden bör finansieras inom ramen för enskilda avdelningar och verksamheter kan extrafinansieras av enskilda fakulteter med stor nyttjandegrad. Några ledningar pratar om en "basplatta" till vilken adderas en extraresurs från fakulteten, men de flesta menar att om en fakultet önskar utnyttja en avdelnings stöd utöver vad som är rimligt i relation till den gemensamma finansieringen bör detta ske genom särskilt beslut och inte läggas in som en kontinuerlig finansiering. Förslag har också framförts om dialog rörande finansiering med omgivande samhället, framförallt näringslivet, för att möjliggöra ett ekonomiskt stöd till stödprocesser av betydelse för samverkan, särskilt LU Innovation System och Donatorrelationer.

**Chefsprofil:** De flesta menar att det bör finnas *en* chef för sektionen och att denna har tre huvuduppgifter:

- tydligt chefs- och ledarskap över sektionen och dess avdelningar,
- förmåga till förankring i verksamhet och att tillvarata fakultetsledningarna och universitetsledningens uppdrag till sektionen, och
- omvärldskunskap med analytisk förmåga avseende viktiga processer i omvärlden av betydelse för forsknings- och innovationsområdet.
- god kännedom om universitetet

Man anser därför att chefen måste ha kännedom om universitetet och vad ett universitet är. Samtidigt måste personen ha god kännedom om omvärlden och kunna lyfta blicken för strategiska framtidsfrågor och kunna se långsiktigt, så att inte verksamheten fragmenteras i korta projekt som ibland är fallet då aktuella utlysningar får styra verksamheten. Att vara disputerad är en stor merit och för vissa av fakulteterna, men inte för alla, ett krav. Gemensamt för alla är att man menar att det viktiga är att personen är en bra och tydlig chef som verkligen kan leda verksamheten och göra prioriteringar för avdelningarna, har kunskap inom området och omvärlden, har genuint intresse för att stödja verksamheten och som strategiskt kan interagera med fakultetsledningarna och rektor/vicerektor. Från K menar man också att det bör finnas en större strävan att även vara synlig i Malmö.

**Avdelning Forskningservice.** Denna avdelning har stort stöd bland fakulteterna. Man känner väl till dess verksamhet och har utnyttjat avdelningen mycket och med mycket god erfarenhet av stödet som avdelningen tillhandahåller. Avseende dimensioneringen med nuvarande uppdrag anses den vara något underdimensionering men man menar också att utökning kan finansieras via de fakulteter som utnyttjar avdelningen mest. Som svar på frågan om fakulteterna upplever att de får vänta länge på svar från avdelningen, svarade man att så inte är fallet. Avdelningen upplevs som mycket servicemedveten och personalen är snabb att återkoppla. Dock fanns en förståelse för att avdelningen troligen är hårt belastad och en omdimensionering mellan avdelningarna vid sektionen till

Forskningservice fördel var något som stöddes av flera. En fråga som flera fakulteter uppmärksammar är att det bör vara tydligt att denna avdelning har ansvar för stöd till alla typer av forskningsanslag, även exempelvis Interreg, VINNOVA och HORIZON 2020; det har under senare tid blivit en uppdelning mellan de olika avdelningarna vilket ibland skapat oklarhet om ansvar, men ingången för universitetets forskare måste vara tydlig. Några fakulteter har efterfrågat diskussioner om forskningsetik, att detta skulle kunna vidareutvecklas inom denna avdelning. Ibland finns i fakultetsledningarna en känsla av att ökade intäkter är överordnat andra aspekter för universitetet. Men det finns också etiska frågor, exempelvis om man ska ta emot anslag från vissa stiftelser av etiska skäl eller om det finns krav på medfinansiering som inte kan effektueras. Det finns också ett uppdämt behov av etikfrågor som inte är enbart relaterade till aktuella händelser som exempelvis oredlighetsärenden. Man föreslår därför att sektionen via Forskningservice skulle kunna stödja mer övergripande etikarbete.

***Avdelningen Donatorrelationer.*** Det finns acceptans och stöd från de flesta fakulteterna att det bör finnas en central funktion för fundraising vid Lunds universitet, även av fakulteter som inte erhållit donationer genom avdelningens försorg. Vissa av dessa fakulteter, framförallt J och K, menar också att de är en underutnyttjad resurs för fundraisingarbetet och att Donatorrelationer skulle kunna prioritera denna verksamhet mer. Även UB har en positiv förväntan på donatorrelationer att kunna erhålla nya donationer. Avseende dimensioneringen har man svårt att värdera detta, men menar att den dimensionering som avdelningen har efter att det extra bidrag som givits i anledning av jubileumskampanjen upphör efter 2017, synes inom rimlig nivå för ramfinansieringen; fakulteter kan sedan addera till detta genom exempelvis anställning eller direktfinansiering av medarbetare för fundraising. Det har också framförts synpunkten att avdelningen inte alltid varit tillräckligt förankrad i fakulteternas verksamhet. Några av fakulteterna framför emellertid att inte minst under senare tid har man haft mer positiva erfarenheter med kontakter med anställda inom avdelningen. Några ledningar framför att avdelningens arbetssätt ibland ställer krav på resurser från fakulteterna, exempelvis på tid från ledningspersoner, där det ibland varit en känsla av att fakultetsledningarna är stöd för avdelningen och inte tvärtom. Det har också framförts att oro och ibland missnöje blivit följderna av att avdelningen räknat in alla externa intäkter, även från rena forskningsanslag, i sina resultat. Flera fakulteter har också känt oro för att de egna under lång tid uppbyggda donatorrelationerna störs av avdelningens aktivitet. Denna uppfattning delas av LUKOM-verksamheterna. Man menar därför att det behöver vara en tydlig förankring och delaktighet mellan avdelningen och fakulteterna och där fakulteternas erfarenheter bör vara styrande. Någon menar att det kan ske genom att fakulteten har egen fundraisingperson som regelbundet interagerar med avdelningens anställda, vilket finns hos exempelvis M och EHL. Sammantaget menar man således att det bör finnas en central fundraisingavdelning, att man överlag har god erfarenhet av den avdelning som finns idag men att det finns en del förbättringspotential för att göra arbetet än mer förankrat.

***Avdelningen Samverkan.*** Denna avdelnings existens är inte särskilt känd hos fakulteterna; man känner ofta till namnen på dem som tillhör avdelningen men inte att de tillhör en särskild avdelning. Förankringen av avdelningens verksamhet är därför ifrågasatt och flera framför att mycket av det som avdelningen utför egentligen borde ligga inom sektion Kommunikation. Man menar också att forskningskommunikation inte borde vara ett uppdrag för FSI över huvud taget utan vara knutet till fakulteterna i samverkan med sektion Kommunikation. En verksamhet som LU Kontakt är man positiv till, även om man inte känner till den i större omfattning. Vid närmare diskussion menar man att LU Kontakt emellertid borde vidareutvecklas och bli ett centralt nav för samverkansinteraktion inkluderande de viktiga frågorna att initiera projekt med omvärlden för nyttiggörandet. Man menar också att det bör finnas ett övergripande koordinerande ansvar i förvaltningen för universitetets deltagande i olika events som exempelvis Bok- och biblioteksmässan och Almedalsveckan, och att detta ansvar bör vara

tydligt dirigerat till *en* person, inte uppdelat. Det bör dock vara tydligt att samverkan och relation till externa parter bedrivs i första hand vid fakulteterna och att det inte bör vara en för stor överbyggnad centralt för detta. Det bör vara tydligt att avdelningen är en stödfunktion för universitetets samverkansarbete – att det centralt finns en koordinerande funktion som är stöd för fakulteternas verksamhet.

**LU Innovation System.** Fakulteterna menar att det bör finnas en central verksamhet för stödjande av innovationsprocessen vid universitetet, men man önskar ha tydligare redovisning vad LU Innovation System verkligen åstadkommit i form av leverans och att denna redovisning bör ske i ljuset av den totala innovationsverksamhet, dvs i jämförelse med aktivitet som sker via andra kanaler än avdelningen. Man önskar också en tydligare förankring i fakulteterna med aktiviteter och samverkan med fakultetsledningarna för att stärka idé-flödet, en ökad kunskap hos fakultetens forskare om entreprenörskap genom exempelvis utbildningsinsatser, och att det förutom tonvikt på kommersiell innovationsverksamhet med entreprenörs-kontakt, patentrådgivning och inkubatorverksamhet etc bör finnas stöd för icke kommersiell innovation. Uppfattningen finns att det sätt som LU Innovation System arbetar på är bäst anpassad för de kortare innovationsprocesser som finns vid LTH, snarare än de längre processerna inom exempelvis life science eller stöd för icke kommersiell innovation. Avseende dimensioneringen menar man att LU Innovation System i sin nuvarande form inte är underdimensionerad och att med den dimension som nu finns borde fler idéer kunnat löpa vägen fram. Man menar därför att om besparing ska ske inom sektionen finns här möjlighet för rationalisering, men att en sådan måste förenas med att förändrat arbetssätt så att resultatet blir ett ökat idéflödet trots minskade resurser; skapande av incitament för leverans och tydligare uppföljning av genomförda insatser kan vara av värde.

**LU Open.** Denna avdelnings uppdrag har fakultetsledningarna i allmänhet inte någon ingående kännedom om, med undantag för LTH. Man menar att det är viktigt med ett centralt stöd för initiering av projekt för nyttiggörande av universitets verksamhet i samverkan med samhället, särskilt när dessa är universitetsövergripande och inkluderar flera fakulteter. Det finns dock en utbredd tveksamhet till ett arbetssätt där avdelningen inte synes styras från universitetet utan från omvärlden och att projekt ofta initieras av avdelningen själv efter incitament i omvärlden för att därefter knyta till sig forskare, även i mer omfattande projekt. Man menar att ägarskapet av ett projekt inte bör vara inom förvaltningen utan måste vara vid en fakultet; förvaltningens uppgift är att stödja processen. Om avdelningen har ägarskap för ett projekt och kanske till och med själva driver och tar beslut om ett visst projekt kan det ge omvärlden ett instrument att styra universitetet förbi både fakultets- och universitetsledning med den interna motivationen att intäkter ökas. Medel som erhållits har sedan delvis placerats på avdelningen och inte på institution och fakultet, vilket haft konsekvens att projektmedlen inte bidragit till finansiering av indirekta kostnader för fakulteterna eller universitetet och att medfinansiering ofta fått lösas genom strategiska medel som därvid inte kunnat användas till andra behov. Samtidigt finns stor förståelse och acceptans för att projekt i samverkan med omvärlden, exempelvis näringslivet, är en mycket viktig funktion att synliggöra och nyttiggöra universitetets forskning och att den syn man har på LU Opens verksamhet inte ska ses som ett uttryck för att man är tveksam till samverkansprojekt med näringslivet utan tvärtom att man vill öka dessa samverkansprojekt genom ökad interaktion med näringslivet och offentliga institutioner. Man har också stor respekt för den kompetens i denna fråga som avdelningen besitter. Man menar därför att sektionen FSI bör tillhandahålla stöd inte bara för forskningsansökningar utan också för upprättande av projekt med omvärlden som näringslivet eller Region Skåne, men att ägarskapet för sådana projekt måste vara vid fakultet och att beslut om projekt måste förankras i fakultetsledningar. Det finns också en tveksamhet till att den utbildnings- och studentverksamhet som sker vid LU Open har skett därför att den till viss del skett utan relation till fakulteternas utbildningar. Sammanfattningsvis framför flera

fakultetsledningarna att det är viktigt att universitetet har en tydlig och öppen dialog med omvärldens aktörer för att kunna initiera samverkansprojekt och en ökad satsning på en sådan fakultets- och universitetsförankrad kontaktverksamhet borde kunna prioriteras, men att den organisationsform som finns genom LU Open inte är den optimala för att stärka fakulteternas interaktion med samhället, främst näringslivet.

**Externa ledamöter i kampanjstyrelsen** framför att det är viktigt för universitetet att ha ett välfungerande nätverk med nyckelpersoner inom akademi, politik och näringsliv och att detta är viktigt att utveckla i kommunikationen om universitetets roll i samhället. Kommunikationen kan gärna vara mer övergripande och inte enbart rapportera om enskilda projekt. Man menar att det bör vara sektionen Kommunikation som har ägarskap över kommunikationen eftersom all kommunikation måste värna varumärket. Man menar också att ordet ”kampanj” i kampanjstyrelsen är tveksamt och vill att styrelsen i stället ska heta något med ”donation”, och tydliggöra att det är filantropi. Ledamöterna vill dock förstärka kopplingen mellan kampanjstyrelsen och 350-årsjubileet, vilket enligt dem inte varit tydligt tidigare. Vidare måste relationen till forskarna tydliggöras så att inte deras reguljära forskningsanslag räknas som donationsresultat. Avseende donationer är det viktigt att universitetet prioriterar vilka ändamål som är viktigast. Avseende organisationen menar man att avdelningen Donatorrelationer utfört ett mycket bra arbete men att det är en oklar organisation då även avdelningen Forskningservice arbetar med forskningsfinansiering och sektionen Externa relationer har ett snarlikt namn. Här behövs en större tydlighet och även samordning mellan dessa avdelningar.

**Externa ledamöter i LU Innovations Systems styrgrupp** framför att det är viktigt att det är samma chef för LU Innovation System och för holdingbolaget för att bevara hela kedjan intakt. Man menar också att det är viktigt att förstärka arbetet med att ta fram fler idéer i fakulteterna som kan föras in i innovationssystemet och att en väg att gå är att utveckla styrgruppen till en referensgrupp till vilken affärsutvecklarna redovisar resultat regelbundet, i kombination med att fakulteterna förstärker sitt arbete, exempelvis som Medicinska fakulteten gjort med sitt innovationsråd. Inkubatorerna är viktiga i kedjan, inte som instrument för finansiering utan som miljö för utveckling, och man menar att universitetet bör ta ett mer strategiskt tag kring dessa och då med samtliga fyra inkubatorer som är av intresse (Ideon inkubatorn, inkubatorn på Medicon Village, Minc och inkubatorn THINK i Helsingborg). De externa ledamöterna menar också att det bör finnas en studentinnovationsinkubator och att denna kan vara Venture lab, men att det måste tydliggöras att denna studentinkubator är till för hela universitetet; placering inom Ekonomihögskolan kan vara begränsande i detta, men behöver inte vara det om informationen blir tydlig. Man menar också att det finns utrymme för rationalisering inom varje organisation. Framtida chef för sektionen bör ha god kännedom om arbete vid universitetet, antingen med akademisk bakgrund eller med arbete i chefsfunktion. Chefen bör också ha möjlighet att vara tydlig chef i en komplex organisation där förankring i fakulteter och universitetsledning är viktigt, och det är viktigt att chefen har erfarenhet även av arbete utanför universitetet. Chefen för sektionen jämförs med en VD-befattning i ett komplext företag – en sådan befattning kan vara mycket intressant för många.

## Sammanfattning av avdelningarnas syn på sektionen

---

**Sektionsövergripande.** Allmänt menar samtliga avdelningschefer att sektionen är väl utformad i relation till det behov som finns inom fakulteter och i universitetsledningen. Cheferna menar också att dimensioneringen som är idag är bra, förutom att Forskningservice är underdimensionerad. Flera av avdelningscheferna menar också att eftersom deras verksamhet inte är av stödfunktions-karaktär bör de inte inräknas i en



eventuell besparing av stödfunktionerna. Man menar också att man är nettobetalare till universitetet och därför måste undantas besparing. Om besparing måste ske kan den ske framförallt genom att administrativa funktioner inom sektionen samordnas, vilket skulle underlättas om också sektionen samordnades lokalmässigt.

Man menar vidare att en framtida chef bör ha akademisk profil så att förankring med fakulteter och universitetsledning kan utvecklas. Samtidigt är kännedom om universitet och dess organisation nödvändig för en kommande chef, liksom kännedom om omvärlden. Tidigare chefsposition inom akademi och/eller forskning är också viktigt. Det skulle kunna göras en extern rekrytering, men det är inte nödvändigt.

***Avdelningen Forskningservice.*** Avdelningen fungerar bra, med bra laganda, och upplever sig ha ett tydligt uppdrag som är förankrat i fakulteterna. Chefen menar att avdelningen är adekvat finansierad avseende administrativt stöd till forskarutbildningen, stöd till relevant nämnd, oredlighetsärenden, LERU-nätverket, LUCRIS-projektet, finansieringsstöd svenska finansiärer (exempelvis KAW, ansökningar till VR som prioriteras av rektor). Däremot är avdelningen underdimensionerad avseende stöd till internationell forskningsfinansiering (exempelvis NIH och EU, inklusive Horizon2020), ledningsstöd och arbete med forskningsstöd på webben. Chefen har beräknat att ramen behöver ökas med drygt 2 mnkr för att avdelningen adekvat ska kunna möta kommande utmaningar. Inom avdelningen menar man att det finns viss problematik i avgränsning gentemot andra avdelningar inom sektionen rörande stöd till vissa ansökningar.

***Avdelningen Donatorrelationer.*** Man är nöjd med resultatet av sin verksamhet, inte minst av kampanjen där man genom avdelningens arbete kunnat attrahera hittills över 400 mnkr av de över 2 miljarder kronor som universitetet haft som intäkt sedan kampanjen startade. Ytterligare personer har anställts under senare år med stöd av det tillfälliga kampanjbidraget (30 mnkr avsattes till en kampanj för donationer inför jubileet). Avdelningsledningen har också tagit till sig kritiken att arbetet tidigare inte var tillräckligt förankrat i verksamheten genom att anställa person med speciellt uppdrag att förbättra denna förankring, vilket skett framförallt med M. Chefen har vidare tagit till sig kritiken att alltför stor andel av donationer går till det medicinska området, framförallt inom cancer, genom att proaktivt arbetat även med andra områden, såsom exempelvis K, J, LUKOM, UB och delar av USV (IIIIEE). Man har också förändrat redovisningen av avdelningen så det blir tydligt vilka bidrag som avdelningen haft del i. Chefen hoppas att kunna fortsätta kampanjarbetet med oförändrad personalstyrka även under 2018 och framåt och ser inte möjlighet att minska utan att detta orsakar avbräck i att etablera fler relationer. Chefen efterlyser dock framförallt en tydlighet från universitetet i vilket uppdrag avdelningen har och med vilka ramar de ska arbeta under.

***Avdelningen Samverkan.*** Avdelningschefen menar att man fått dra ned i sin budget under senare år och därför inte kan göra mer neddragningar utan att uppdraget förändras. För närvarande finansieras enbart stödet till regional samverkan och LU-kontakt inom ram, medan det strategiska stödet för samverkan på LU är externt finansierad (1,5 tjänster) och uppdraget för forskningskommunikation (1 tjänst) finansieras med SFO-medel. Avdelningens uppdrag kommer från förvaltningschefen, men rektor och vicerektor har också haft synpunkter rörande vad avdelningen skulle ägna sig åt, vilket styrt avdelningens arbete på ett ibland ad-hoc-artat vis. På detta vis anser man sig ha fungerat som ett direkt ledningsstöd. Kontakten med fakulteterna har varit sparsam, inga direkta uppdrag har kommit till avdelningen från fakulteterna. Avdelningschefen ser därför positivt på det nybildade samverkansrådet, framförallt att detta kan vara ett möjligt forum att möta fakulteterna.

***LU Innovation System.*** Denna avdelning är nära förenad med verksamhet vid Innovationskontor Syd, som har medel via särskilt regeringsbeslut och med

Holdingbolaget. Avdelningschefen upplever att det finns ett tydligt uppdrag som är väl förankrat hos M och LTH, som är de som mest utnyttjar avdelningen, men att förankringen till de ”mjuka” fakulteterna är något man arbetar med. Man redovisar att man under 2014 tog emot 119 idéer från forskare och 133 från studenter. Av dessa gick 84 vidare till kommersialiseringsprojekt, 16 för patentansökningar. Det bildades 15 bolag och gjordes 5 bolagsinvesteringar. Avdelningschefen menar att detta är goda siffror, vilket en jämförelse med andra universitet och högskolor styrker. Man har ett aktivt uppsökande av idéer men skulle kunna utveckla detta mer. Man menar att den styrning som finns av verksamheten nu, dvs med en styrgrupp för avdelningen och en styrelse för holdingbolaget, är den optimala då den bevarar hela kedjan intakt. Avdelningschefen rapporterar såväl till vicerektor som till sektionschefen. Nuvarande finansieringsstruktur med rambevillning anses lämplig. Avdelningschefen menar att det är svårt att se en större neddragning utan allvarlig konsekvens för innovationsverksamheten vid universitetet medan däremot en viss effektivitetsökning kan ske inom ramen för en mindre neddragning, särskilt om den kombineras med ett tydligt uppdrag. Avdelningschefen har själv flera idéer om hur verksamheten skulle kunna utvecklas framöver, där ökade resurser krävs för att få det att hända, till exempel avdela affärsutvecklare att arbeta mot Venture lab, fortsätta driva Leapfrog (studentinriktat projekt), utöka satsning på gemensam affärsutvecklare med SFO och bättre ta hand om den ökade efterfrågan rörande innovationsstöd till forskningsansökningar. Han ser en framtida utveckling att ge fler moment om innovation i utbildningarna, och LU Innovation System har också initierat diskussioner om verksamhet riktad mot icke kommersiell innovation. Föreslår utredningen en större besparing på LU innovation system kommer det bli svårt att driva detta utvecklingsarbete, menar avdelningschefen.

**LU Open.** Avdelningschefen upplever att LU Open har ett tydligt uppdrag där det viktigaste är att avdelningen är faciliterande och koordinerande för plattformar som matchar och prioriterar mellan externa behov och universitetets resurser. Hon ser det som en fördel att verksamheten ligger utanför fakulteterna eftersom det tydliggör att LU Open är riktad mot hela universitetet. Ofta kommer uppdraget utifrån genom att externa samverkanspartners, främst inom näringslivet, tar kontakt med avdelningen som sedan finner forskare vid universitetet att vidareutveckla projekten med. Genom detta blir LU Open en avdelning för nyttiggörande av universitetets forskning. Hittills har LU Open mest inriktat sig mot LTH men har planer på att vidga sitt arbete mot fler fakulteter. Att man är mindre känd för övriga fakulteter menar chefen beror på att avdelningen själv inte uppfattar det som sin uppgift att sprida kunskap om sig själva. Chefen menar att LU Open är förankrad i verksamheten på de enheter där de har stöttat ansökningar, framförallt vissa institutioner vid LTH mot vilka ca 70% av LU Opens verksamhet är riktad. När projekt planerats med enskilda forskare har LU Open inte kommunicerat med fakultetsledningarna eftersom de anser att det varit forskares/institutioners uppgift att förankra projekt hos ledningen. Chefen för LU Open har förståelse för att fakulteter kan ha svårt att greppa LU Opens verksamhet, men förklarar detta med att avdelningen är relativt ny och att deras verksamhet kan vara svår att förstå i en traditionell universitetsmiljö. Hon ser därför inte något problem att ett projekt ägs av LU Open efter initiering i LU Open och menar att för näringslivet är det lättare med en ingång till LU Open än om det behövs interaktion via fakultetsledningarna. Genom sitt arbete menar chefen att avdelningen har bidragit med över 300 mnkr i finansiering till LU och att den därför är nettobetalar till fakulteterna trots ett blygsamt basanslag. Hon menar att förutom denna framgång har LU Open även byggt upp en specifik kompetenspool som är av stort värde för universitetet. Avdelningschefen har dock förståelse för fakulteternas och universitetsledningens synpunkt att verksamhet som är att betrakta som kärnverksamhet inte bör bedrivas vid stabsfunktion utan vid fakultet, men säger samtidigt att den frågan inte var aktuell för LU Open i samband med att avdelningen bildades och hon därför fullföljt intentionen med avdelningen. Chefmenar också att en minskning av det extra stödet utöver ram som årligen tillskjutits LU Open från strategiska medel (cirka 3 mnkr) skulle få allvarliga konsekvenser för

verksamheten, speciellt för de institutioner som avdelningen arbetar med och för de pågående projektprocesser som initierats med forskarmiljöer, vilket för närvarande överstiger 30 projekt och ett 40-tal ansökningar. Det skulle också innebära att LU Open inte skulle kunna stödja forskare i att skriva forskningsansökningar i samma utsträckning, vilket skulle medföra att forskaren får mindre tid för forskningen. Dessutom skulle minskat anslag till avdelningen vara negativt för den fysiska mötesplatsen Black Pearl där studenter och företag möts för att arbeta med innovationer, som årligen besöks av 4000 studenter. För att klara de åtaganden som görs idag behövs istället en utökning av ramen till minst 6 mnkr (från nuvarande 3,9 mnkr).

## Utredarens analys och överväganden

---

Forskningen vid Lunds universitet är i hög grad beroende av extern finansiering där de stora nationella och internationella finansiärerna spelar en allt större och viktigare roll. För forskningens utveckling vid universitetet och för säkerställande av fortsatt ledande global position för Lunds universitets forskning är det därför nödvändigt med fortsatt och ökad framgång i de tunga forskningsutlysningarna, liksom i förmågan att genom donatorverksamhet kunna bidra med finansiering. Vidare är resultatet av forskningen allt viktigare för säkerställande av Lunds universitets position, inte minst genom innovations- och nyttiggörande-processer där forskning kan utvecklas kommersiellt och icke-kommersiellt, liksom att forskningen i sig kan nyttiggöras genom interaktion med omvärlden som offentliga institutioner och näringslivet. Även samverkan i stort med samhället har blivit en allt viktigare uppgift för universitetet för att stärka dess utbildning och forskning i syfte att nå målen. Lunds universitet fokuserar nu på ökade satsningar för samverkan med samhället, främst offentliga institutioner som region och kommuner och med näringslivet. Detta har under 2015 tagit sig uttryck bland annat genom utnämning av särskild vicerektor för samverkan och genom inrättande av samverkansråd, näringslivsråd och politikerforum.

Lunds universitet arbetar nu med en ny 10-årig strategisk plan som ska träda ikraft den 1 januari 2017. Vägledande för det arbetet är att planen ska tydliggöra vilka strategier universitet ska ha för att möta framtiden med särskild betoning på att det nu är dags för Lunds universitet att tydligt ta initiativet. Lunds universitet ska inte vara ett reaktivt universitet som spetsar förmågan att följa andra utan Lunds universitet ska kraftfullt ta initiativet och leda sin egen och högskolelandskapets utveckling.

Det är mot denna bakgrund och i denna kontext som denna utredning genomförs. För att Lunds universitet ska möta framtiden och ta initiativet krävs ett starkt stöd för verksamheten i frågor som för forskningsfinansiering, donationsverksamhet, innovation, nyttiggörande och samverkan med offentliga institutioner och näringslivet. Sektion FSI har därför en viktig uppgift och utredningen syftar att föreslå hur sektionen kan optimera stödet för verksamheten. Det finns också ett sparbeting på centrala förvaltningen och utredningen ska därför också föreslå hur denna sektion kan bidra till detta. En minskad dimension men utvecklat kraftigt stöd är därför målet med utredningen, visualiserat med den avsmalnande pilen som slutar i en kraftfull framtidspets för ett starkt stöd.

Utredaren konstaterar efter den genomförda översynen att de ansvarsområden som sektionen FSI har att stödja alla är mycket viktiga för Lunds universitet och för dess förmåga att nå sina mål. Avdelningarna inom sektionen utför också ett bra arbete som har och har haft stor betydelse för universitetet och bidragit positivt till universitetets utveckling och stöd för att verksamheten kunnat utvecklas i enlighet med den strategiska planen.

Trots detta har utredaren funnit att, förutom avdelning Forskningservice, sektionen ibland inte varit tillräckligt förankrad i verksamheten vid samtliga fakulteter, vilket skapat oklarhet i dess roll och ibland ifrågasättande. I mångt kan detta föras till att uppdraget för sektionens avdelningar och deras styrning inte varit tydliga, inte upplevts vara tydliga eller inte kommunicerats tydligt, vare sig för avdelningarna själva eller för kärnverksamheten. En otydlighet kan leda till en negativ spiral genom att det skapar en osäkerhet och det kan också uppstå en kulturkonflikt genom att det skapas egna uppdrag och egna framgångskriterier, vilket resulterar i verksamhet som inte beslutats eller finansierats tydligt. Detta sammantaget kan leda till ökad brist på förståelse från verksamheten, vilket i sin tur kan leda till energiläckage och en förlust av engagemang. För att istället få en positiv framåtanda och tydlig markering att sektionen är en viktig resurs för Lunds universitets arbete med samverkan med samhället (främst offentliga institutioner och näringslivet), med innovationsprocessen, med nyttiggörandet och med finansieringsfrågor behöver otydligheten brytas genom en tydlighet i uppdrag, styrning, dimensionering och i verksamhetsidén att sektionen är en stödfunktion för verksamheten, inte en kärnverksamhet i sig själv.

Att kunna utveckla sektionen som ett progressivt och professionellt stöd för universitetets verksamhet kräver således att uppdraget tydliggörs såväl till sektionen och dess avdelningar som till verksamheten i övrigt. Uppdraget måste också vara väl förankrat i fakulteter och universitetsledningen och kommuniceras tydligt. En dimensionering utifrån förväntan i uppdraget skapar också nödvändiga ramar, vilket skapar bättre kommunikation och arbetsklimat då pressen att spränga ramar försvinner. Det skapar också en större balans i dialog med omgivande samhället, som också i mångt och mycket är styrt av de ramar som finns. Att ge förslag till tydligt uppdrag med dimensionering är därför en viktig slutsats i denna utredning.

Sektionen har endast funnits några år och därför inte helt funnit sin roll som del i en linjeorganisation inom central förvaltning. Denna problematik ligger bakom många av de frågeställningar som denna utredning penetrerat. För några av avdelningarna har sektionschefen inte varit en naturlig chef gällande strategiska beslut, utan sådana beslut har ibland tagits internt inom avdelningen, av vicerector eller genom beslut av olika styrelser, även om detta resulterat i förändrade prioriteringar eller ökade kostnader som påverkar förvaltningen i stort. Det gör att det också är viktigt att tydliggöra att även denna sektion är en del av den centrala förvaltningen med en sektionschef som är i linje som – vad gäller strategiska prioriteringar av betydelse för Lunds universitet – tar beslut i samråd med universitets- och fakultetsledningar.

Att skapa sektionen FSI och därigenom samla verksamhet inom förvaltningen som tydligt stödjer verksamheten i utveckling av forskning och finansiering var ett viktigt nytänkande för Lunds universitet och trots att sektionen inte funnits länge har den i stort funnit en god form och avgränsning. Utredningen har därför ingen ambition att föreslå en genomgripande organisationsförändring, utan den avser framförallt att tydliggöra uppdraget som ett naturligt och viktigt steg för att ta vara på sektionens potential. För att tydliggöra att sektionen är en del av stödförvaltningen och att den samtidigt ska kunna utvecklas dynamiskt som ett framåtsyftande och proaktivt stöd till fakultetsledningar och universitetsledning behövs emellertid vissa förändringar avseende strategisk och ekonomisk styrning, ledning och förankring. En viktig konsekvens av förslagen är emellertid att LU Open upphör som en egen avdelning inom sektionen. Syftet med detta är att tydliggöra att sektionen är en stödfunktion medan verksamhet utförs vid fakulteter. Det innebär att de projekt som för närvarande ägs av LU Open förs över till fakultet. Detta i sin tur leder till att det blir en ökad gränssyta mellan fakultet och samhället, särskilt gentemot näringslivet. Kvar vid sektionen blir projektkompetens som stöder fakulteterna,

och därför syftar förslaget till att öka interaktionen mellan universitetets verksamheter och näringslivet och professionalisera stödfunktionen. Att förstärka stöder för komplexa universitetsövergripande projekt som inbegriper flera fakulteter är också en viktig uppgift och att i det sammanhanget även stärka samarbeten inom universitetet genom undanröjande av de administrativa och andra hinder som finns för det.

Avseende namn för sektionen och dess avdelningar föreslår utredaren oförändrade namn, förutom att LU Innovation System föreslås få namnet LU Innovation. Orsaken till detta förslag är att ordet system kan leda tanken fel då innovation system i innovationslitteraturen avser ett större ekosystem för innovation snarare än en viss verksamhet. Vidare bör Lunds universitet anpassa sitt namn för avdelningen för innovationsstöd till motsvarande enheter vid andra lärosäten, vilka inte har ordet system med i sitt namn. Det finns också oklarhet kring vad ordet system innebär, inte minst internt. Detta var också ett namn som en utredning 2013 föreslog för avdelningen.

En viktig del av utredningen är att föreslå kompetensprofil på den kommande sektionschefen. Utredaren menar att den erfarenhet som finns idag med en sektionschef med hög akademisk meritering och med erfarenhet av ledningsuppdrag på fakultetsnivå är en bra bakgrund även för kommande chef, men utredaren vill också poängtera att en viktig kompetens hos kommande chef måste vara tydlig och väl dokumenterad chefserfarenhet med erfarenhet av att samordna verksamheter av olika karaktär. En kommande chef kan också ha haft ledande befattningar inom kunskapsintensiva organisationer i näringslivet eller offentlig verksamhet, men en ingående kännedom om universitetet, dess organisation, arbetsätt och kultur är avgörande för att få en bra sektionschef.

Utredaren menar att sektionen kan bidra till förvaltningens sparkrav vilket kan ske genom viss ökning av effektiviteten i kombination med viss ramreduktion, upphörande av tillförsel av särskilda medel när dessa upphör enligt tidigare beslut, och genom samordning av sektionen, framförallt avseende sektionsegen administration men också genom utredning av om inte sektionen eller delar av sektionen kan samordnas även lokalmässigt.

Under utredningens gång har även framkommit en otydlighet gällande lokalisering och kommunikation kring studentinnovations-verksamhet. Denna verksamhet är mycket viktig och attraherar många studenter för möjlighet att utveckla idéer. Det finns idag flera ingångar till detta med olika organisatorisk anknytning: Venture lab, Student Innovation Center, Lund University Social Innovation Center LUSIC, LeapFrog, Venture Cup och Black Pearl är några av de namn som möter en student som söker sådan verksamhet. Det vore önskvärt med en ökad tydlighet och ett samlat ansvar för denna verksamhet. Utredaren föreslår därför att det tydliggörs att endast en enhet inom universitetet får det övergripande ansvaret för Studentinnovation och att det blir LU Innovation System som får detta ansvar. Det innebär att verksamheter inom studentinnovation som idag finns på LU Open och Ekonomihögskolan föreslås föras till LU Innovation System. Det föreslås också att studentinnovationsverksamheten får en referensgrupp med deltagare från sektionen FSI, LU Innovation, Sten K Johnsons Centrum och studentkåren för att rådge avdelningen för LU Innovation. Därigenom blir det i större grad tydliggörs att studentinnovationsverksamheten är riktad till samtliga studenter vid universitetet, och att verksamheten då kan finansieras inom ram istället för avgiftsbeläggning från fakulteterna.

Under utredningen har även frågan om hantering av övergripande etiska frågor lyfts. Genom en serie uppmärksammade internationella stora ärenden, exempelvis vid Köpenhamns universitet och Karolinska Institutet, har det blivit uppenbart att det måste finnas ett forum för övergripande diskussion om etik, framförallt forskningsetik. Ett varumärke kan äventyras mycket snabbt genom bristande insikt i och diskussioner i

forskningsetik. Lunds universitet har en stor kompetens i detta, inte minst genom avdelningen för Medicinsk etik vid Medicinska fakulteten, men det behövs ett övergripande organ för dessa frågor. Vid avdelning Forskningsservice finns två nämnder för att hantera etiska frågor, men båda är ärederelaterade (oredlighetsnämnd och kommitté för hantering av etisk bedömning av amerikanska federala anslag). Utredaren föreslår att kommittén för hantering av etisk bedömning av amerikanska federala anslag utvidgas till att bli Lunds universitets etiska råd med administrativt stöd från avdelningen forskningsservice.

Dessa överväganden resulterar i följande tio förslag:

1. Sektionen ska ha ett tydligt och väl kommunicerat uppdrag utgående från fakulteternas behov av stöd, universitetsledningens ambitioner, och de myndighetskrav som åvilar sektionen. Omvärldens behov, möjligheter och önskemål ska kanaliseras genom sektionen och förankras i uppdraget.
2. Sektionen ska arbeta i linjen där sektionschefen ska vara tydlig såväl administrativ som strategisk chef för avdelningarna. Sektionschefen ska ha veckoliga möten med vicerektorerna för samverkan och forskning och terminsvis med samtliga fakultetsledningar för strategiska överläggningar.
3. Dimensionering och finansiering av sektionen ska återspegla uppdraget. Verksamheten ska huvudsakligen finansieras inom ramen.
4. Sektionen ska vara en stödfunktion och därmed inte själv utöva verksamhet som är att betrakta som universitetets kärnverksamhet. Sådan verksamhet som sker idag ska därför föras över till berörd verksamhet/institution eller avslutas inom sektionen.
5. Sektionen ska bära en del av den besparing som åligger universitetets centrala förvaltning genom att ramtilldelningen föreslås reduceras med cirka 10%.
6. Sektionens ram ska inte finansieras av SFO-medel.
7. Sektionen ska ha en chef som är en tydligt samordnande chef, förstår universitetets roll och organisation, som kan arbeta i en linjeorganisation och som kan arbeta i dialog med såväl fakultetsledningar som universitetsledning och omvärlden. Det är en fördel om sektionschefen själv har forskningserfarenhet och har disputerat eller uppnått motsvarande kompetens. Det är också en merit att ha arbetat i ledande roll inom universitetet men också inom näringslivet och/eller offentlig institution.
8. Ansvar för stöd till studentinnovation samordnas till en enhet, förslagsvis LU Innovation.
9. Det inrättas ett Lunds universitets etiska råd vid avdelning Forskningsservice.
10. Sektionen kan samordnas tydligare genom att det dels inrättas en administrativ enhet vid sektionen till vilken administrativa resurser förs och dels att det strävas efter även lokalmässig samordning.

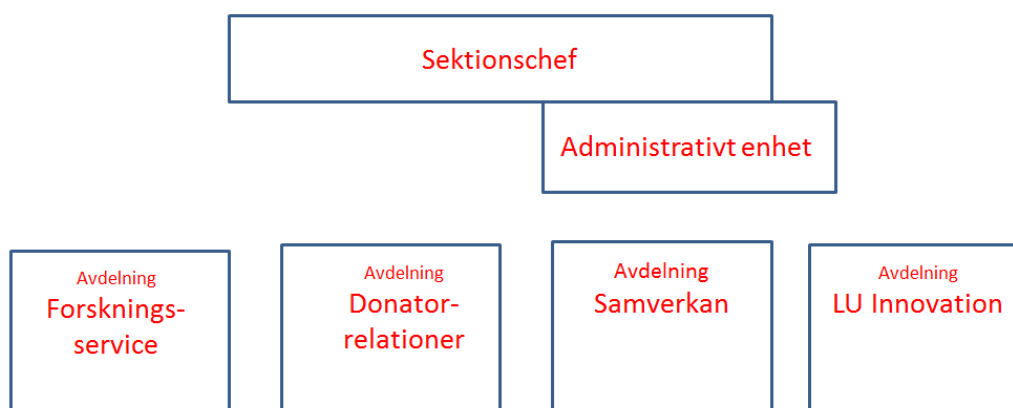
Dessa tio förslag kommenteras nedan mer i detalj. Vid beräkning av ekonomisk konsekvens av förslaget har en förutsättning varit att direktfinansieringen av vissa poster med SFO-medel kommer att upphöra från och med 2016 genom att extra overhead för SFO-medel kommer att upphöra. Därför överförs de poster till ram alternativt överförs till SFO för ställningstagande i respektive SFOs budget.

## Förslag avseende organisation, uppdrag, finansiering och dimensionering

---

Sektionen föreslås ledas av en sektionschef till vilken knyts en administrativ enhet som hanterar sektionens egenadministration. Sektionen behåller namnet ”sektionen Forskning, Samverkan och Innovation”. Sektionen bör fortsättningsvis organiseras i fyra avdelningar:

- Forskningservice
- Donatorrelationer
- Samverkan
- LU Innovation System, vilket föreslås få namnet LU Innovation.



**Avdelning Forskningservice** stöder forskare i framförallt ansökningsprocesser vilket bidragit till att universitetets externa forskningsintäkter kunnat öka kraftigt under senare år. Avdelningen har stor kompetens och uppskattning och dess uppdrag bör innefatta:

- Ansvar för stöd vid finansiering från nationella finansiärer där prioritering av ansökningar sker av rektor,
- Ansvar för stöd till verksamheten för finansiering från ansökningar från EU:s ramprogram och de amerikanska statliga finansiärerna
- Administrativt ledningsstöd i forskningsfrågor och till utbildning på forskarnivå, liksom stöd till forskningsnämnden och forskarutbildningsnämnden,
- Ansvar för stöd till nämnd för utredning av vetenskaplig oredlighet,
- Ansvar för stöd till Lunds universitet kommitté för upprepad etisk granskning av forskningsprojekt finansierade av amerikanska federala finansiärer, som utvidgas till att omfatta även allmänna forskningsetiska frågor och vars namn ändras till Lunds universitets etiska råd
- ansvar för LUCRIS
- ansvar för LERU-sekretariatet,
- ansvar för forskningsguide,

Jämfört med nuvarande förstärks uppdraget till att ansvara för stöd för samtliga ansökningar utom de som avser etablering av projekt med omgivande samhället, särskilt näringslivet och offentliga institutioner, som sker exempelvis med medel från VINNOVA, liksom att avdelningen får ansvar för Lunds universitets etiska råd.

**Avdelningen Donatorrelationer** har etablerat relationer med många potentiella donatorer, vilket ökat intäkterna vid fundraising till universitetet. Fundraising på övergripande nivå inom universitetet är prioriterat och avdelningen har etablerat viktiga relationer för universitetet. Det är därför viktigt att avdelningen fortsätter även efter den avslutade jubileumskampanjen. Avdelningen bör få i uppdrag att:

- identifiera donatorer och utveckla donatorrelationer i samverkan med universitetsledningen/fakulteterna/USV,
- paketera projekt,
- förhandla om donationer,
- följa upp donationer,

e) donatorvård.

Under kampanjen inför 350-årsjubileet har till avdelningen kopplats en Kampanjstyrelse med uppdrag att stödja avdelningens fundraising. Denna kampanjstyrelse har varit en viktig del i utvecklingen av avdelningen och förtjänstfullt haft medverkan av externa ledamöter. Denna konstellation föreslås fortsätta efter kampanjens avslutande och då föreslås Kampanjstyrelsen omvandlas till ett Advisory Board till avdelningen, med nuvarande sammansättning till vilket bör adderas sektionschefen. Uppdraget till Advisory Board bör framförallt vara att medverka till att attrahera finansiering av universitetet från den privata sektorn, att verka för synliggörande av den privata sektorns roll som finansär och samarbetspartner, att bredda universitetets bas av donatorer i Sverige och internationellt, att stärka en utvidgning av universitetets nätverk av företag, stiftelser och privatpersoner.

**Avdelning Samverkan.** Denna avdelning har framgångsrikt tagit ett strategiskt perspektiv på universitetets samverkan med det omgivande samhället och har initierat en digital forskningskommunikation som inte funnits innan. Den har också arbetat med kontakter med omgivande samhället genom LU Kontakt och ansvarat för universitetets deltagande i universitetsövergripande events av olika slag (framförallt Almedalsveckan och Bok- och biblioteksmässan). Denna avdelning fyller en viktig funktion för samordning av samverkansuppgiften för universitetet, en uppgift som blivit alltmer viktig. Uppdraget bör vara:

- a) stöd för strategisk regional samverkan
- b) ledningsstöd i samverkansfrågor, inklusive administrativt stöd till samverkansrådet
- c) kontaktkanal med omvärlden som vidgas till att omfatta även stöd för etablering av projekt med omgivande samhället, särskilt näringslivet, som sker exempelvis med medel från VINNOVA,
- d) samordna prioriterade universitetsövergripande samverkans-events (Almedalsveckan, Bok- och biblioteksmässan).

Jämfört med nuvarande kommer strategisk samverkan och LU kontakt att behöva förstärkas, så att möjlighet till utredning och kontaktskapande kring strategiska samverkansavtal kan förstärkas. Detta föreslås ske genom att den resurs som idag finns för detta inom universitetsledningens staber överförs till denna avdelning. Likaså behöver LU kontakt förstärkas med kompetens rörande projekthantering, initiering av projekt och förmedling av projektkontakter från det omgivande samhället till verksamheten. Denna förstärkning föreslås ske genom inrättande av en sådan befattning inom avdelning Samverkan. Denna befattning kan med fördel tillsättas av person som idag arbetar inom LU Open och som besitter denna kompetens. Denna person blir stöd för fakulteterna att etablera projekt, framförallt med näringslivet. Näringslivet har också denna person som en tydlig ingång, om man inte initierar projekt direkt med fakulteter. Personen med projektkompetens föreslås därför bistå med initiering och ansökningsfas av sådana projekt, men beslut om att projekt initieras sker alltid med berörd fakultetsledning alternativt universitetsledningen. Projekt som initieras ska utföras vid fakultet och således ska det inte genomföras på avdelning Samverkan. Resurser på avdelning Samverkan bistår därför i initiering och ansökningsfas medan projekt genomförs i fakultet.

Det föreslås avdelningen att fortsättningsvis inte ansvarar för forskningskommunikation. Ansvaret för övergripande forskningskommunikation föreslås istället föras över till sektion Kommunikation.

**LU Innovation System** har framgångsrikt etablerat en innovationskedja från idéer bland forskare via affärsutveckling och inkubatorsutveckling till etablerade bolag. Detta är en prioriterad verksamhet för Lunds universitet mot bakgrund av nyttiggörande av forskningsresultat som en viktig uppgift och föreslås därför fortsätta. Samtidigt är det



viktigt att detta stöd ges till hela Lunds universitet och därför behövs intensifiering av stöder till även andra fakulteter än M och LTH samt till universitetets verksamheter i Malmö och Helsingborg. Det finns, förutom avdelningen, även ett holdingbolag med samma namn som äger bolagen. Idag är innovationsdirektören såväl avdelningschef för avdelningen inom sektionen som VD för detta bolag och det har diskuterats för- och nackdelar med denna konstruktion. Fördelen är att hela innovationskedjan därmed kan hållas samman lättare medan nackdelen är att det finns komplikationer om de båda verksamheterna inte administrativt, ekonomiskt och styrmässigt hålls isär. Utredaren menar sammantaget att det idag är en styrka att hela kedjan i innovationsverksamheten hålls samman på det viset att avdelningschefen för LU Innovation System också är VD i holdingbolaget. Utredaren menar dock att det bör göras en förändring i styrningen jämfört med idag för att tydliggöra att även om det är samma chef för de båda verksamheterna är de av olika natur. Styrningen av dessa båda enheter bör därför ha en tydlig åtskillnad: holdingbolaget har en styrelse medan LU Innovation System är en del av sektionen och har en sektionschef som är överordnad chef i linjen. Utredaren föreslår att holdingbolaget styrs, som tidigare av sin styrelse medan det blir tydligt att det är inom sektionen som avdelningen styrs. För att möjliggöra ökad effektivitet föreslås att en referensgrupp som rådgivande organ knyts till avdelningen till sektionen. Denna referensgrupp föreslås ha tät kontakt med affärsutvecklare för att ytterligare öka idéflödet. Verksamheten bedöms idag fungera väl men har, vilket är vanligt inom innovationssystem, två viktiga flaskhalsar. En flaskhals är idéflödet från fakulteterna och studenterna. Arbets sättet att tillgodose detta behöver förstärkas. Ett annat hinder är att det inom flera fakulteter finns en otillräcklig medvetenhet om entreprenörskap bland forskare, därför behöver entreprenörskontakt etableras tidigare i innovationsprocessen. Det finns också begränsningar i kontakterna med inkubatorer och finansieringsstrukturer. Om detta fungerade bättre skulle det totala bolagsflödet till holdingbolaget troligen kunna ökas. Det är samtidigt tydligt att universitetet bör ha en tydlig stödstruktur för innovation och nyttiggörande för forskaridéer. Uppdraget till LU innovation system bör vara:

- a) ansvar för kommersialisering och affärsutveckling för forskaridéer från fakulteterna
- b) samverkan med inkubatorerna
- c) samverkan med Innovationskontor Syd
- d) samverkan med holdingbolaget
- e) bidra med stöd in i forskningsansökningar gällande innovationsinnehållet
- f) ansvar för studentinnovationer vid LU

Innovationsarbetet avseende framtagande och vidareföring av idéer förstärks genom referensgruppen som blir ett råd till avdelningschefen i frågor som rör avdelningens verksamhet. Referensgruppen bör bestå av vicerector för samverkan, representant för Sten K Johnsons Centrum, representanter från näringslivet, representanter för fakulteterna, sektionschefen och innovationsdirektören samt erfarna entreprenörer. Denna grupp ersätter nuvarande styrgruppen för LU Innovation System. Affärsutvecklare kan förslagsvis regelbundet redovisa pågående idéutveckling för referensgruppen och delta i dialog med referensgruppen. Speciellt behövs en tydligare dialog så de kända flaskhalsarna inom innovationsverksamhet kan undvikas. Flaskhalsarna kan emellertid också undvikas genom att ett tydligare meriteringssystem skapas för universitetets lärare och forskare så att tydliga incitament skapas för innovationsverksamhet. Ett förslag till sådant meriteringssystem skulle kunna utarbetas av chefen för LU Innovation i samverkan med chefen för sektion Personal.

Administrativ personal och kommunikatör förs över från LU Innovation System till sektionens administrativa enhet.

En viktig del av innovationskedjan är tillgång till inkubatorer. Medel till Life Science Incubator utgår idag med 2 mnkr årligen, vilket är beslutat i särskilt rektorsbeslut till och med 2016. Stödet till inkubatorerna är viktigt och bör fortsätta men vidgas till att omfatta

samtliga fyra inkubatorer som universitetet använder, dvs förutom Lund Life Science Incubator även Ideon Inkubation på Ideon-området, Minc i Malmö och THINK i Helsingborg. Finansieringsstödet från Lunds universitet till dessa inkubatorer bör fortsätta via särskilda rektorsbeslut. Avdelningschefen för LU Innovation har redan fått i uppdrag att föreslå arbetssätt och finansieringsformer för strategisk samverkan mellan dessa inkubatorer.

En viktig verksamhet är studentinnovation. LU Innovation får i detta förslag ansvar för all studentinnovationsverksamhet, exempelvis Venture Lab, Black Pearl, Student Innovation Center, Leap Frog, Venture Cup med flera. För att stärka studentinnovationsverksamheten föreslås bildandet av en referensgrupp som leds av chefen för avdelning och i övrigt består av sektionschefen för FSI, chef för Venture lab och representant för studentkåren. Denna referensgrupp får i uppdrag att ge råd till avdelningschefen rörande strategi och utvecklingslinjer för universitetets studentinnovation riktad mot alla studenter.

För att stärka innovationsverksamheten inom SFO-miljöer vore det en fördel om det även framgent finns affärsutvecklare inom respektive område. Emellertid föreslås att dessa framgent finansieras inom respektive SFOs budget. Beslut om detta ska tas efter särskilt beslut. Lunds universitet delfinansierar även Venture Cup med 300 tkr årligen genom särskilda medel. Detta upphör och framtida deltagande i Venture Cup avgörs inom ramen för LU Innovation Systems prioriteringar.

LU Innovation System föreslås fortsättningsvis heta LU Innovation.

Utredaren menar också att entreprenörkunskap behöver stärkas inom hela universitetet och menar att detta bör tydliggöras och att det skapas ett handlingsprogram för detta. Ett sådant handlingsprogram kan innefatta obligatorisk utbildning i entreprenörskap inom alla kurser vid universitetet alternativt inom speciella utbildningar, obligatorisk kurs i entreprenörskap inom utbildning på forskarnivå och genom ökad kännedom om de möjligheter som universitetet erbjuder i form av entreprenörskap och innovation. Sten K Johnson Centrum för Entreprenörskap skulle kunna få ett uppdrag att ge förslag på ett sådant handlingsprogram.

**LU Open** LU Open arbetar med externa privata och offentliga organisationer i syfte att Lunds universitets kunskap, framförallt inom forskning, ska nyttiggöras. Genom det har man en unik möjlighet inom universitetet, en möjlighet där nyttiggörandet är i fokus för finansieringen, inte primärt finansiering av fakulteter eller LU Open. Genom detta har LU Open skapat flera framgångsrika projekt i samverkan med omgivande samhället, vilket inneburit ökat nyttiggörande och externa intäkter till universitetet. Avdelningen har byggt upp stor kompetens inom projekthantering men även drivit projekt i egen regi. Utredaren menar att denna verksamhet är positiv, inte minst för universitetets viktiga samverkan med näringslivet, men att man bör renodla den centrala förvaltningens uppgift till att vara stöd för verksamhet medan verksamhet (projekten) i sig ska utföras inom fakulteterna, innebärande också att det är fakultetsledning/ universitetsledning som beslutar om deltagande i projekt och att ägarskap av projekt finns vid fakultet. Denna förändring skulle inte bara skapa en tydlighet i hur projekt initieras, beslutas och genomförs utan även öka gränsytan mellan fakultet och näringsliv, vilket vore en fördel i universitetets arbete att öka interaktion med näringslivet. Frågan har också en ekonomisk implikation genom att projekten som initierats, genomförts, beslutats och ”ägts” av LU Open fört medel till avdelningen utan att projekten deltagit i finansieringen av indirekta kostnader på fakultets eller universitetsnivå, eftersom förvaltningen inte tar ut medel för bestridande av indirekta kostnader.

Huvudskälet till förslaget är att denna organisation skapar oklarheter ur ett styrningsperspektiv eftersom projekten ofta initierats av omvärlden och avdelningen utan beslut i fakultets- eller universitetsledning. Utredaren föreslår därför att projekt inte ska bedrivas vid en stabsfunktion som förvaltningen utan dessa bör överföras till berörd institution. Det betyder att avdelningen som egen enhet upphör eftersom projekten förs till fakultet och där fortsätter i enlighet med kontrakt, medan projektkunskapen för initiering och stöd av nya projekt fortsättningsvis föreslås placeras inom avdelning Samverkan.

De projekt som nu pågår vid LU Open ska självklart fortsätta men alltså enligt förslaget föras över till fakultet. Om detta förslag beslutas att genomföras behöver en plan upprättas för varje enskilt projekt. Utredaren föreslår att avdelningschefen får ansvar för detta och biträds i detta arbete av sektionschefen. Vidare föreslås att varje fakultet som kan bli aktuell, främst LTH då majoriteten av projekten berör LTH, utser en övergripande ansvarig för överförande av projekten och att denne övergripande ansvarig finns inom fakultetsledningen. Dessa tre (avdelningschef, sektionschef och ansvarig från fakultet) lägger så upp en detaljerad plan för hur varje projekt kan överföras till institution. Om många institutioner eller fakulteter är berörda kan detta möjligen skapa praktiska problem för ett projekts fortsatta placering. Det kan då finnas en möjlighet att placera projektet som ett centrum inom USV. Detta kräver att berörda fakultetsledningar är överens om denna konstruktion och tar ägarskap av projektet genom exempelvis deltagande i dess styrgrupp/styrelse. Enligt arbetsordningen för Lunds universitet beslutar rektor vilka verksamheter som ska föras till USV, så gången blir att fakultetsledningarna hemställer till rektor att projektet under återstående anslagstiden inrättas som ett centrum vid USV. En bakomliggande tanke med en sådan konstruktion skulle också vara att ett sådant projekt kan göra USV till en dynamisk spjutspets för universitetets samverkan med det samhället.

Det finns också en tredje möjlighet för ett projekt som idag bedrivs vid LU Open, nämligen att det inte har förankring inom universitetet och att därmed inte någon fakultet eller institution tar ägarskapet. Om detta skulle vara fallet kan detta illustrera en möjlig problematik med att en förvaltning initierar projekt utan tillräcklig förankring i verksamheten. En lösning av detta för ett sådant projekt är att det förs över till den administrativa enheten vid sektionen och genomförs där under återstående kontraktperiod. Även detta behöver emellertid utredas noggrant av avdelningschef och sektionschef avseende ekonomi och personal.

För framtiden är det mycket viktigt, och också en utgångspunkt för denna översyn, att Lunds universitet är en aktiv och spännande partner för samhället, främst offentliga institutioner och näringslivet. För näringslivet har därvid inrättats ett näringslivsråd är övergripande samverkan regelbundet kommer att diskuteras. För samverkanspartner av nyckelkaraktär har också ett arbete med att initiera strategiska samverkansavtal initierats under 2015 och det arbetet kommer att intensifieras. För att universitetet även fortsättningsvis ska vara minst lika aktiv och framgångsrik i att etablera projekt med samhället för att nyttiggöra forskningen krävs kontaktmöjligheter och projektkompetens för initiering av projekt och kompetens i ansökansförfarande, vilket föreslås bli placerat på avdelning Samverkan.

Vad som är viktigt att understryka är att finansiering av LU Open med särskilda strategiska medel från rektorsmedel upphör efter utgången av 2015 enligt tidigare beslut varför en plan för avveckling av verksamheter som finansieras genom dessa medel behöver tas fram; här föreslås igen avdelningschefen vara ansvarig med stöd av sektionschefen.

I en övergångsfas måste det också bedömas hur redan inlämnade men ännu ej beviljade projektansökningar ska hanteras. Detta måste bedömas från fall till fall av avdelningschef, sektionschef och representant för fakultet som är involverad i projektansökan. Om ansvar för ett sådant projekt helt överförs till institution kan ansökan kvarstå men i fall där fakultet inte tar ägarskap av projekt kan ansökan inte fullföljas. Arbete med planerade ansökningar kan fortsätta på motsvarande sätt, dvs om det blir en fakultet som tar på sig projektet vid beviljande. Om så inte är fallet måste arbetet med en sådan projektansökan avslutas.

**Sektionsgemensamt:** Som gemensam resurs för sektionen finns sektionschefen och sekreterarstöd till denne. Vid sektionen FSI finns även en professur placerad. Denna har inte utbildning och forskning som arbetsuppgifter utan har huvudsakligen arbetat med internationella och nationella kontakter, exempelvis inom president för the European Science Foundation (ESF) och styrelseledamot i Science Europé, där Lunds universitet inte är medlem. Detta arbete ligger utanför Lunds universitets prioriterade internationella nätverksaktiviteter, vilka är Universitas 21 och LERU. Då dessa uppdrag inte ingår i sektionens uppdrag eller är prioriterade internationella aktiviteter för Lunds universitet och då sektionen inte har uppdrag inom utbildning och forskning föreslås att professuren inte längre knyts till sektionen utan att finansieringen av den befattningen upphör.

## Förslag avseende sektionschefen

---

Sektionschefen får ett tydligt samordningsansvar för avdelningarna och ett ansvar för förankring av sektionen och dess uppdrag i fakultetsledning och universitetsledning. Sektionschefen får i uppdrag att årligen hålla budgetdialoger med avdelningscheferna inför inlämnande av förvaltningens budgetäskande; budgetdialoger bör även utvidgas till att vara dialog inte enbart med förvaltningschefen utan även med vicerektorer för samverkan och forskning för att stämma av sektionens omfattning och inriktning under kommande år. Sektionschefen bör dessutom årligen stämma av avdelningarnas tjänstekataloger med förvaltningschef, vicerektorer för samverkan och forskning och kanslicheferna. Sektionschefen föreslås ha möte med vicerektorerna varje vecka och med varje fakultetsledning och föreståndarmötet vid USV 1 gång per termin.

Sektionschefen adjungeras i forskningsnämnden, forskarutbildningsnämnden och samverkansrådet. Sektionen tillhandahåller också kvalificerat handläggarsstöd i dessa nämnder/råd. Avdelningarna måste få kännedom om pågående ärenden för att kunna vara delaktiga i processen, och därmed fungera som ett kvalificerat stöd till kärnverksamheten. Uppföljningen av sektionen förstärks genom att sektionschefen månatligen följer upp avdelningarna, genom att sektionen rapporterar två gånger per år till vicerektorer för samverkan och forskning och en gång årligen till Rektors ledningsråd.

Nuvarande sektionschef går i pension 2016. Vid rekrytering av ny sektionschef bör följande aspekter iakttas:

- Personen ska ha mycket god kännedom om Lunds universitet.
- Personen ska ha god kännedom om högskolelandskapet.
- Personen ska ha forskningserfarenhet och vara disputerad eller uppnått motsvarande kompetens.
- Personen ska ha erfarenhet av ledningsuppdrag, gärna erfarenhet av att ha lett forskargrupper och/eller haft en ledande position vid en fakultet/ett lärosäte.
- Personen bör ha god kunskap om omvärlden (andra myndigheter, näringsliv, industri, internationell erfarenhet); arbete i ledande ställning i organisation utanför universitetet är en merit.

- Kunskap om och intresse för forskningsstrategiska frågor och innovationsprocesser är en förutsättning.
- Utöver dessa kvalifikationer är det viktigt att sektionschefen har dokumenterad förmåga att vara chef i en komplex organisation för att kunna sträva efter att hålla samman sektionen, skapa förutsättningar för samverkan mellan avdelningarna och kommunicera tydligt både inåt sektionen och ut mot andra sektioner, ledningen vid LU och fakulteterna. Kommunikation och samverkan ska syfta till att tillvarata fakultetsledningars och universitetsledningens behov av stöd inom sektionens kompetensområde.
- Det är också en merit att ha haft ledande arbete inom näringsliv och/eller offentlig institution

Den nya sektionschefen bör tillsättas så snart som möjligt.

## Förslag avseende sektionens gemensamma administration och fysiska placering

---

Inom sektionen föreslås inrättas en administrativ enhet som ligger direkt under sektionschefen. Vid enheten tillhandahålls administrativt stöd till sektionschefen och till sektionens avdelningar. Vid den administrativa enheten tillhandahålls också stöd i sektionens kommunikationsarbete. Resurser förs från avdelningarna Samverkan, Donatorelationer, LU Innovation och LU Open till den nya administrativa enheten för att samla de personer som arbetar med administration och kommunikation. Syftet är att bidra till ökad besparing, och att öka effektiviteten genom intern samverkan och ökat samarbete över avdelningsgränserna.

Vid den administrativa enheten kan också placeras projekt från LU Open som inte kan föras till fakultet, varvid projektledning och projektanställda medföljer aktuellt projekt. En övergripande projektansvarig kan därför behövas för att administrera detta under en begränsad tid.

Sektionschefen föreslås vara chef över de anställda inom den administrativa enheten. En av avdelningscheferna utses till ställföreträdande sektionschef.

Det bör dessutom övervägas om inte sektionens fysiska placering bör vara i *en* gemensam lokal. Detta skulle underlätta den administrativa och ledningsmässiga samordningen men samtidigt ha nackdel att fysiskt avstånd till andra sektioner av betydelse, exempelvis juridiska, blir längre. LU byggnad föreslås få i uppdrag att utreda var sektionen kan placeras. En konsekvensanalys avseende vad en samlokalisering skulle kunna medföra ska göras som en del i denna utredning.

## Ekonomiska konsekvenser

---

De föreslagna förändringarna i uppdrag för sektionen och de olika avdelningarna i kombination med den del av förvaltningens sparbetning som sektion kan ta sammanfattas i tabell 1. Besparingen på ramen blir cirka 3 mnkr årligen (cirka 10%) och till detta kommer besparing på särskilda medel som reduceras med drygt 13 mnkr årligen, varav hälften (5 mnkr) blir verklighet när det tillfälliga kampanjbidraget till Donatorrelationer upphör 2018 enligt tidigare beslut.

**Ramen för avdelning Samverkan** föreslås vara 3,2 mnkr, vilket är en ökning med 1,3 mnkr; 1,0 mnkr för projektkunskap (överförs från LU Open) och 0,7 mnkr för korrigerande av underfinansiering samtidigt som 0,4 mnkr överföres till administrativ enhet. Av särskilda beslut minskas finansiering av SFO med 1,4 mnkr medan finansiering av befattning för ansvar för strategisk samverkan som finansieras av särskilda beslut (1,2 mnkr) överföres till avdelning från ledningsstöd.

**Ramen för avdelning Forskningservice** föreslås därför vara 8,6 mnkr vilket är en resursförstärkning med 0,5 mnkr på grund av det utökade uppdraget och ökande ärendemängd och inläggning av 1,0 mnkr i ram som ersätter nuvarande finansiering med SFO-medel. Finansiering som idag sker direkt från M (0,2 mnkr) beräknas kvarstå.

**Ramen för avdelning Donatorrelationer** föreslås vara 2,4 mnkr vilket är en reduktion med 1,3 mnkr för överföring av kommunikatorsresurs och administrativ resurs till sektionens administrativa enhet. För tydlighetens skull påpekas att en utgångspunkt för denna utredning har varit att de tillfälliga projektmedel (30 mnkr) som är kopplade till 350-årskampanjen upphör med centrala medel vid utgången av 2017 i enlighet med rektorsbeslut 2011. Kompletterande finansiering kan därefter ske från fakulteter och det föreslås att under 2016 initieras överläggningar med fakultetsledningarna i denna fråga.

**Ramen för avdelning LU Innovation** föreslås vara 11,7 mnkr, vilket är en minskning med 3,8 mnkr (varav 2,3 mnkr överförs till administrativ enhet) och 1,5 mnkr i besparing. Om finansiering av Venture lab införs i ram och därmed ersätter avgiftsfinansiering från fakulteter ökas ramen med ytterligare 0,8 mnkr. Medel för särskilda beslut (2,0 mnkr för inkubatorer och 0,8 mnkr från fakulteter) kvarstår. Medel för projekt (16,6 mnkr) avser finansiering av Innovationskontor Syd enligt särskilt regleringsbrev.

**Ramen för avdelning LU Open** blir 0 efter att 1 mnkr överförs för projektjänst till avdelning Samverkan och 1 mnkr för projektstöd till administrativ enhet tills projekt är överförda till fakultet. Särskilda rektorsmedel enligt tidigare beslut (3,3 mnkr) upphör efter 2015. Projektmedlen överförs till respektive institution/fakultet/USV; projektmedel för projekt som ej kan föras till institution/fakultet/USV kvarstår inom sektionen inom den administrativa enheten.

**Ramen för den administrativa enheten** föreslås vara 2,8 mnkr samt de projektmedel som avser projekt vilka ej kan överföras till institution/fakultet/USV.

**Ramen för gemensam verksamhet** avser sektionschefen, inklusive stöd för sekreterare till sektionschefen, medan de särskilda medlen som finansierar professur vid sektionen upphör.

## Inriktning rörande finansieringen

	Ram		Ssk beslut		Projekt	
	2015	Förslag	2015	Förslag	2015	Förslag
Samverkan	1,9	3,2	2,6	1,2	0,5	0,5
Donatorrelationer	3,7	2,4	5,8	0,8*	0	0
LU Innovation	15,5	11,7	2,8	2,8	16,6	16,6
LU Open	4,0	0	3,3	0	32,2	0
Forskningservice	7,1	8,6	1,3	0,2	0	0
Administrativ enhet	0	2,8**	0	0	0	?
Gemensamt	1,1	1,5	2,4	0	0	0
Summa	33,3	30,2	18,2	5,0	49,3	?

\*Kampanjbidraget fortsätter enligt tidigare beslut till och med 2017

\*\*Adderas 1 mnkr från LU Open som projektstöd tills projekt är överförda till fakulteter

### Övriga kommentarer från utredaren

I översynen har vid flera tillfällen vid samtal med både fakultetsrepresentanter, ledning och chefer inom FSI frågor och förslag för framtiden kommit upp rörande uppdragsutbildning, alumniverksamhet, stöd för internationalisering, meriteringssystem för innovation och entreprenörskunskap. Även frågan om Universitetets särskilda verksamheters roll har kommit att beröras. Det ligger inte inom ramen för detta uppdrag att se över hur dessa verksamheter är organiserade, men jag vill ändå lämna några kommentarer rörande dem.

**Vad gäller uppdragsutbildningen** har det framkommit synpunkter på att denna verksamhet naturligt skulle kunna placeras inom FSI eftersom den har många beröringspunkter med andra verksamheter inom sektionen, till exempel innovationsverksamheten och samverkansarbetet. Även den kommersiella delen av uppdragsutbildningen – att sälja utbildning till externa parter – har stora likheter med hur man arbetar inom LU innovation system och delvis även inom Donatorsrelationer. Kommentarer om att det vore naturligt att placera uppdragsutbildningen inom FSI har också kommit från flera företrädare inom FSI. Chefen för sektionen Externa relationer (ER) ser dock att uppdragsutbildningen passar väl inom den sektionen, hon menar att det ger ett mervärde att ha bredden på det livslånga lärandet från rekrytering till uppdragsutbildning inom sektionen. Man har också arbetat upp ett bra samarbete mellan ERs olika avdelningar, vilket sektionschefen inte gärna vill vara utan.

Chefen för uppdragsutbildningen (LUCÉ) menar att det bör vara den verksamhet som bedrivs och dess inriktning som ska avgöra var ansvar och administration för uppdragsutbildningen bäst placeras. Fokus för LUCÉs verksamhet är för närvarande den internationella uppdragsutbildningen, och därför passar det att i nuläget ligga inom

sektionen ER. Eftersom det finns ett gott samarbete med avdelningar och individer vid sektionen FSI behöver LUCE inte flyttas, de kontakter man behöver ha för att dra fördel av den kompetens och de kontakter som finns inom FSI tas i alla fall, oavsett organisatorisk placering.

Det är utredarens åsikt att en fortsatt diskussion om uppdragsutbildningens inriktning, omfattning och organisatorisk placering bör initieras. Så länge fokus för LUCES är internationellt kan avdelningen ligga kvar på ER men om LUCES verksamhet däremot förändras så det blir ökat fokus på uppdrag åt externa samverkanspartners nationellt och i omgivningen kan en förändring i organisationen ske så att den föras till sektionen FSI.

**Vad gäller alumniverksamheten** är denna administrativt placerad vid sektionen ER, vilket motiveras med att mycket av alumniverksamheten är internationell. Samtidigt menar företrädare för FSI, särskilt avdelning donatorrelationer, att alumniverksamheten kan vara en bas för etablerande av personliga relationer till universitetet som är av potentiell relevans för fundraising-arbetet och att en placering vid sektionen ER kan försvåra denna del av arbetet. Vidare förekommer mycket omfattande och kvalificerad alumni-verksamhet vid flera av fakulteterna. Genomgripande vid diskussioner om alumniverksamheten är att man efterlyser en övergripande strategi för denna verksamhet för universitetet. Vad är målet? Hur bör inriktningen vara? Hur bör relationen vara mellan alumniverksamhet vid fakulteterna och vid centrala förvaltningen? Detta föranleder ett förslag att man bör se över universitetets alumniverksamhet, inte enbart administrativt, utan även strategiskt och ideologiskt, och jag föreslår att en sådan utredning kan initieras, och med mål att samverka denna framtida strategi med arbetet rörande den strategiska planen.

**Vad gäller stöd för internationalisering** har det framförts att det ibland är oklart vem som gör vad och på vilken nivå och inom vilken sektion som detta stöd kan ske. Det har också efterlysts en större tydlighet i samordning av olika aktiviteter. Detta gör att stödet för internationalisering behöver ses över och samordnas med de tankar som finns att inrätta ett internationellt utskott till rektors ledningsråd och i samverkan med de internationella aktiviteter som utförs på fakultetsnivå.

**Vad gäller meriteringssystem** för innovation är detta en avgörande fråga. Lunds universitet kunde här vara i framkant genom att utveckla ett tydligt meriteringssystem för lärare och forskare som kan bli ett viktigt incitament att öka idéflödet från forskare via LU innovation och inkubatorer till bolag. Här kunde avdelningschefen för LU Innovation få uppdrag att tillsammans med chef för sektion Personal utreda hur ett sådant meriteringssystem kunde se ut.

**Vad gäller entreprenörskunskap** vid universitetet synes denna vara otillräcklig varför denna behöver stärkas för att öka universitetets entreprenöriella förmåga. Det kan finnas många vägar till detta, framförallt ökad utbildningsaktivitet på olika utbildningsnivåer, särskilt utbildning på forskarnivå, men också ökad medvetenhet om vilka möjligheter som finns. Här kunde Sten K Johnsons Centrum för entreprenörskap få i uppdrag att, tillsammans med utbildningsansvariga, föreslå hur en sådan förstärkning av entreprenörskunskap kunde utvecklas vid universitetet.

#### **Administrativ hantering av LERU**

Under några intervjuer har frågan om den administrativa hanteringen av LERU kommit upp. Denna ligger idag inom FSI och sköts av en person vid Forskningservice. Företrädare för FSI menar att LERU-administrationen ligger bäst inom FSI då LERU handlar om forskningsfrågor, vilket finns inom FSIs portfölj. Företrädare för sektionen



ER påpekar att ER hanterat administrationen av U21, och att det därmed finns viss logik att hantera även LERU inom ER, då det är frågan om ett internationellt sekretariat.

Forskning, forskningsfinansiering och innovationsfrågor är fokus för LERU-nätverket, liksom arbetet med Horizon2020. Ärenden som rör forskning och forskarutbildning kommer löpande till avdelningen Forskningsservice från de övriga sektionerna och från fakulteterna. Eftersom forskning och forskarutbildning är intimt kopplade är även forskarutbildningsfrågor viktiga för LERU-nätverket. Innovationsfrågor står också i fokus för LERU-nätverkets arbete.

Utredaren föreslår att avdelning Forskningsservice även fortsättningsvis får det administrativa ansvaret för universitetets deltagande i LERU-nätverket att eftersom LERU-nätverket är forskningsbaserat och många av de frågor som hanteras inom LERU har beröringspunkter med frågor som hanteras inom avdelningen.

### **Utredning av Universitetets särskilda verksamheter (USV)**

I förslaget att överföra projekt från LU Open till berörd fakultet ovan antydde att i det fall ett projekt har flera fakulteter som ägare kan det placeras inom USV om det inte anses lämpligt att placera projektet på en av de aktuella fakulteterna. Inrättas ett centrum vid USV tillsätts en styrelse i vilken företrädare för berörda fakultetsledning ingår och det blir en inrättandeperiod som sträcker sig under den tidsperiod som kontraktet stipulerar. Genom ett sådant förfarande skulle USV kunna bli ett dynamiskt centrum för tvärvetenskapliga projekt och en spjutspets för universitetet. Detta skulle emellertid vara en förändring av dagens USV vilket behöver utredas.

## **Avslutande kommentar**

---

Genom denna översyn har jag fått en mycket god inblick i den imponerande verksamhet som universitetet har inom de aktuella områdena, inte minst i samverkan med samhället, särskilt näringslivet och offentliga institutioner, innovationsverksamheten och finansieringsarbetet avseende såväl forskningsansökningar som donationsverksamheten. Sektionen FSI är en nyckel för att fakulteterna ska kunna vidareutveckla dessa viktiga verksamheter och därigenom placera Lunds universitet än mer i framkant när det gäller forskning och forskningsfinansiering, samverkan med samhället, särskilt offentliga institutioner och näringslivet, kommersiell och icke-kommersiell innovation, öppen innovation och nyttiggörande. Ett optimalt och professionellt utformat stöd med stor förankring kan ge en skjuts för detta.

Bo Ahrén  
(Vicerektor samverkan)