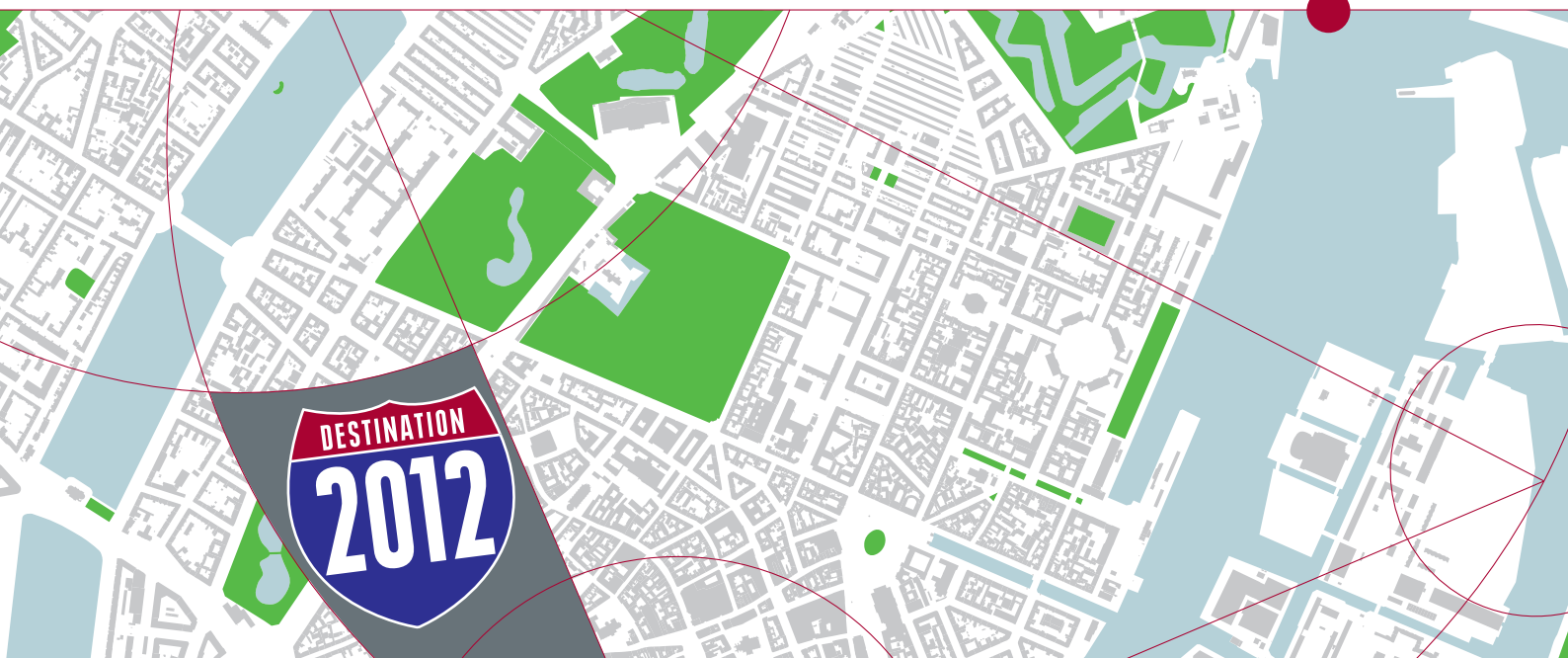




Destination 2012

Strategi for Københavns Universitet 2012

Indholdsfortegnelse

I. BAGGRUND – ET FÆLLES VEJKORT

II. UNIVERSITETETS UDFORDRINGER

Forskning

Uddannelse

Internationalisering

Faglig bredde

III. UNIVERSITETETS OVERORDNEDE KURS

IV. UNIVERSITETETS STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER

En attraktiv arbejdsplads

Grundforskning i centrum

Udvikling af uddannelse

Med erhvervslivet og offentlige virksomheder som partner

I dialog med omverdenen

I. INDLEDNING – ET FÆLLES VEJKORT

Københavns Universitet (KU) blev grundlagt i 1479. Med 37.000 studerende, 1.800 ph.d.-studerende og 7.500 ansatte er KU i dag Danmarks største vidensvirksomhed. Universitetets vigtigste bidrag til samfundet er fremragende grundforskning og uddannelse af højt kvalificerede kandidater. Med afsæt i disse to kerneydelser indgår universitetet i et tæt samspil med det omgivende samfund, lige fra kulturinstitutioner over erhvervslivet til offentlige myndigheder.

KU er placeret i en dynamisk hovedstad midt i en region, hvor det nye og gamle Europa vokser sammen. Efter fusionen med Danmarks Farmaceutiske Universitet (DFU) og Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (KVL) i 2007 består universitetet af otte fakulteter: Det Biovidenskabelige Fakultet for Fødevarer, Veterinærmedicin og Naturressourcer, Det Farmaceutiske Fakultet, Det Humanistiske Fakultet, Det Juridiske Fakultet, Det Naturvidenskabelige Fakultet, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet samt Det Teologiske Fakultet.

Takket været medarbejdernes indsats er KU i dag tæt forbundet med den internationale forsknings- og uddannelsesverden. I 2006 blev universitetet placeret som nummer 54 i verden og nummer 14 i Europa (*Times Higher Education Ranking 2006*). Samme år blev KU optaget i den globale stjernealliance af 10 internationale topuniversiteter, kaldet IARU (International Alliance of Research Universities).

- Australian National University
- University of California - Berkeley
- University of Cambridge
- Københavns Universitet
- University of Oxford
- Peking University
- National University of Singapore
- The University of Tokyo
- Yale University
- ETH - Zürich

Boks 1: Medlemmer af IARU-alliancen

Formålet med at formulere denne strategi er at skabe rammerne for, at KU kan fortsætte den positive udvikling og inden for strategiperioden (2007-12) udvikle sig til et af de absolut førende universiteter i Europa. Denne ambitiøse målsætning kan kun indfries, hvis KU tydeliggør sit sigte og udstikker en klar kurs for, hvordan universitetet skal prioritere. I en tid, hvor viden er blevet den

vigtigste konkurrenceparameter, er forventningerne til universiteterne i hastig vækst. Udover de klassiske kerneydelser, forskning og uddannelse, skal universiteterne i stigende grad f.eks. videreformidle deres viden til private og offentlige virksomheder samt bidrage til en løbende udvikling af arbejdsstyrkens kvalifikationer. Håndteringen af denne nye opgaveportefølje skal vel at mærke ske samtidigt med, at Danmark for alvor skal tilpasse sig den skærpede globale konkurrence. Med andre ord: Universiteterne skal ikke alene løfte på flere områder; de forventes også at foretage et markant kvalitetsløft af både forskning og uddannelse.

Nødvendigheden af at forholde sig til omverdenens nye, komplekse krav understreges blot af den netop stedfundne fusion. Hvad er det for udfordringer, universitetet samlet set står overfor, hvilke mål skal vi forsøge at realisere, og hvordan kan målene nås i praksis? Kort sagt: strategien skal fungere som universitetets fælles vejkort.

Strategidokumentet er opbygget med en indledende karakteristik af universitetets væsentligste udfordringer, som munder ud i en række strategiske spørgsmål (afsnit II). I afsnit III udstikkes den overordnede kurs, og i afsnit IV skitseres de indsatspunkter og virkemidler, der samlet set er universitetets svar på udfordringerne. Den konkrete udmøntning af de enkelte punkter fremgår af ”KU’s handleplan – Vejen mod 2012”, som er rektoratets første bud på en operationalisering.

Strategien er udarbejdet af rektoratet og vedtaget af KU’s Bestyrelse, efter en grundig høringsproces af medarbejdere og studerende. Bestyrelsen vil, med udgangspunkt i de bevillingsmæssige rammer, årligt skulle tage stilling til udmøntningen. Dette vil ske med afsæt i handleplanen, som rektoratet hvert år vil justere og opdatere. Da KU’s medarbejdere er altafgørende for, at strategien kan realiseres, vil de løbende blive inddraget i dette arbejde.

Forskning er pr. definition en ”bottom up” proces, der gennemføres med respekt for forsknings- og ytringsfriheden. Da KU’s fakulteter, med de tilhørende institutter, samtidigt er det bærende organisatoriske niveau i varetagelsen af kerneopgaverne, er strategien bevidst formuleret som en *rammestrategi*. En virksomhed af KU’s karakter hverken kan eller skal detailstyres. Om universitetet når sine mål, vil derfor i høj grad afhænge af fakulteternes indsats for at udfylde den strategiske ramme.

II. UNIVERSITETETS UDFORDRINGER

En ny universitetslov og et nyt universitært Danmarkskort er blot to af de forandringer, der præger den danske universitetsverden. Forandringerne kommer fra såvel nationalt som internationalt hold og foregår i et hastigt tempo. Ved strategiperiodens start står KU over for fire overordnede

udfordringer, der knytter sig til forskning, uddannelse, internationalisering og faglig bredde. Det er de fire udfordringer, som strategien, med dens respektive virkemidler, skal forsøge at adressere.

Forskning

Forskningen er den energi, der driver et grundforskningsuniversitet fremad. Fri forskning af høj kvalitet er en forudsætning for at kunne uddanne til det højeste niveau, formidle viden og kommercialisere forskningsresultater. Grundforskningen er med andre ord det første og stærkeste led i fødekæden og danner dermed basis for anvendt forskning, formidling, samspil med offentlige myndigheder m.v. Eksempelvis har molekylærbiologiens indmarch i sundhedsvidenskaben banet vejen for helt nye sygdomsbehandlinger, medens samfundsvidenskabelig og juridisk grundforskning har bidraget til, at den danske samfundsmodel i dag fremstår som en inspirationskilde for andre lande.

I nogle tilfælde er grænsen mellem grundforskning og anvendt forskning klar; i andre tilfælde er samspillet af mere dialektisk karakter. Således kan det være af væsentlig betydning for grundforskningens tematik, at forskeren har tættere kendskab til forskningens anvendelsesmuligheder. Denne væsentlige inspiration kan komme fra såvel grundforskning som anvendelsesrettet forskning i private og offentlige virksomheder. Temaer som f.eks. kulturmøde, religion, samfundsmodeller, sikkerhed, ulandsforskning, fødevarer og ny medicin illustrerer behovet for at sammenkæde grundforskning af høj kvalitet med den mere anvendelsesrettede kvalitetsforskning og med samfundsforholdene i øvrigt.

Videnssamfundets begrebsmæssige gennembrud betyder imidlertid, at grundforskningens rolle i dag er omdiskuteret. Når et samfunds velstand i stigende grad afhænger af at producere viden, bliver forskningens relevans og dermed anvendelsesmuligheder gjort til genstand for debat på en helt anderledes måde end i industrisamfundet.

Debatten om grundforskningen aktualiseres blot af, at universiteterne i dag ikke kun forventes at levere grundforskning og uddannelse på højt niveau, men også at varetage en række nye opgaver, såsom kommercialisering, formidling og efter- og videreuddannelse. Set i det lys er der behov for, at KU afklarer forholdet mellem grundforskningen og den øvrige opgaveportefølje. Skal grundforskningen f.eks. fortsat være det, der udmærker KU, og hvad er koblingen mellem grundforskningen og ønsket om at arbejde mere målrettet med kommercialisering?

Samlet set kan den første udfordring, som KU skal håndtere i strategien, derfor formuleres på

følgende måde: *Hvordan skal KU forholde sig til, at grundforskningen indgår i en langt bredere opgaveportefølje end tidligere?*

Uddannelse

Samfundsudviklingen har også ændret rammevilkårene for uddannelsesområdet. Hvor KU tidligere havde til opgave at uddanne begrænsede grupper i det danske samfund, er kravene nu fundamentalt anderledes. I dag optages omkring dobbelt så mange på universiteterne som i midten af 1970'erne. Det er en politisk målsætning, at dette tal skal vokse yderligere. Tilsvarende indebærer universiteternes centrale betydning for den økonomiske udvikling, at omverdenen stiller større krav om kvalitet, gennemførelse og relevans. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan disse krav kan forenes med bl.a. KU's ambition om at tilbyde forskningsbaseret uddannelse af højeste niveau.

Set i det perspektiv kan KU's overordnede udfordring på dette område formuleres på følgende måde: *Hvordan kan KU indfri de større forventninger om at bidrage til videnssamfundets udvikling og uddannelse af flere, samtidigt med at kvaliteten styrkes?*

Internationalisering

Optagelsen i stjernealliancen, IARU, er en milepæl i KU's over 500 års internationale engagement. Dette langvarige engagement til trods har KU's hovedfokus til steds været at bidrage til udviklingen af det danske samfund i form af kandidater, viden m.v. I det 21. århundrede er skellet mellem den nationale og den internationale sfære imidlertid blevet mindre klart.

Hvor universiteter tidligere tiltrak studerende fra nærområdet, fremstår uddannelse i dag som et hastigt voksende marked. De studerende "stemmer med fødderne" og søger i stigende grad mod de institutioner, der kan tilbyde den bedste uddannelse og det mest stimulerende studiemiljø. I 2004 var der således 1 mio. udenlandske studerende på engelsksprogede universiteter; i 2020 forventes tallet at være 2.6 mio. Tilsvarende er forskernes mobilitet på verdensplan vokset eksplosivt, hvilket bl.a. ses af, at 400.000 europæiske forskere i dag er ansat i USA. De bedste i verden går derhen, hvor de bedste allerede er – hvor faciliteterne er i top, og hvor chancerne for at opnå finansiering er størst. Endelig betyder internationaliseringen, at universiteter i langt større omfang skal uddanne studerende til et internationalt arbejdsmarked - med dertil hørende globale kompetencer.

De nye internationale rammevilkår er den tredje store strategiske udfordring for KU: *Hvordan kan KU tilpasse sig den øgede internationalisering, samtidigt med at KU varetager sin rolle som central videns- og kulturbærende institution i Danmark?*

Faglig bredde

Som flerfakultært universitet udmærker KU sig ved en betydelig faglig bredde og mangfoldighed inden for både uddannelse og forskning. Med fusionen med KVL og DFU er denne bredde blevet endnu mere markant. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan KU i praksis kan nyttiggøre denne mangfoldighed. Problematikken skærpes blot af, at fremtidens frontforskning i stigende grad finder sted i krydsfeltet mellem basisvidenskaberne og i sammenhæng med anvendte videnskabsområder (translationel forskningsproces). En styrkelse af samspillet internt på KU vil derfor kunne give KU's forskning og uddannelser et afgørende løft. F.eks. åbner fusionen for nogle helt nye "krydsfeltetsområder" inden for fødevarer- og ulandsforskning, hvor størstedelen af KU's fakulteter kan komme i spil. Samlet set kan den sidste store udfordring derfor formuleres på følgende måde: *Hvordan kan KU omsætte den faglige mangfoldighed i resultater for forskning, uddannelse og videnspredning?*

III. UNIVERSITETETS OVERORDNEDE KURS

De fire strategiske udfordringer udgør til sammen de nye rammevilkår, som universitetet skal operere indenfor. KU skal være åben over for de nye nationale og internationale krav og f.eks. udvikle nye virkemidler, der udbygger samspillet med private og offentlige virksomheder. Men KU skal ikke prioritere alle opgaver lige højt. Dem, som satser på alt, satser som bekendt på ingenting. Intet universitet, hverken i Danmark eller udlandet, kan være i front på samtlige områder.

Frem mod 2012 vil KU derfor positionere sig som det universitet i Danmark, der satser så målrettet på den fremragende grundforskning, at vi bliver et internationalt højt estimeret universitet blandt de absolut førende i Europa. Det mål, som KU konsekvent vil styre efter, er således den internationale frontforskning, som er en forudsætning for, at KU kan ansætte højt kvalificerede forskere og sikre adgang til viden jorden rundt. Den frie forskning af højeste internationale kvalitet er også altafgørende for, at KU kan opfylde målsætningen om at tiltrække de dygtigste studerende samt konsekvent at videreudvikle universitetets uddannelser. Med afsæt i et sådant kvalitetsløft vil KU, via kandidaterne, tilføre det danske videnssamfund nye, afgørende kompetencer.

Naturligvis skal KU også løfte på andre områder, men ambitionen om at være Danmarks spydspids i den internationale forskningsverden skal være KU's afgørende pejlemærke. Når

strategiperioden er udløbet, er det derfor vort mål, at staben og de studerende i højere grad afspejler den voksende internationalisering.

Internationaliseringen til trods vil hovedfinansieringskilden for KU i den overskuelige fremtid være den danske stat. Tilsvarende vil langt hovedparten af de studerende fortsat komme fra Danmark, samtidigt med at KU som landets største universitet skal være med til at værne om f.eks. det danske sprog og styrke samarbejdet med andre danske vidensinstitutioner. Sidstnævnte gælder ikke mindst Copenhagen Business School, CBS, Danmarks Tekniske Universitet, DTU, og Århus Universitet, hvor et samarbejde inden for sprogfagene, jura og handel ("Law and Business"), bio- og medicoteknologi, innovation samt fødevarerområdet rummer store perspektiver.

Alt dette ændrer imidlertid ikke ved, at KU kun kan realisere sin overordnede målsætning ved at styrke internationaliseringen. Ellers vil de dygtigste danske studerende og forskere på sigt bosætte sig i udlandet, og de store forskningsmidler vil gå uden om Danmark. I det 21. århundrede udgør det nationale og internationale ikke hinandens modsætninger; de er tværtimod uløseligt forbundet.

Netop derfor skal internationalisering ikke udelukkende forankres ét sted i KU's organisation – eller for den sags skyld ét sted i strategien. Internationalisering skal derimod gennemsyre hele KU. Det internationale skal systematisk indgå i samtlige facetter af KU's virke – lige fra forskning, uddannelse og erhvervssamarbejde til KU's personalepolitik. Tilsvarende skal KU konsekvent operere med internationale sammenligninger ("benchmarks").

Universitetets markante satsning på den frie forskning af højeste internationale kvalitet skal ses i lyset af, at den udgør basiselementet i fødekæden for forskningsbaseret uddannelse, anvendt forskning, erhvervssamarbejde og formidling. KU skal derfor tjene grundforskningens originalitet, og det er på den baggrund, at universitetet skal manifestere sig og håndtere de nye kerneopgaver: formidling og samarbejde med erhvervslivet, som får stigende betydning.

I kraft af sin faglige bredde har KU særligt gode forudsætninger for at løfte grundforskningen. Konkret er der felter, hvor den samlede regionale infrastruktur sætter KU i en unik styrkeposition. Som eksempler kan nævnes tre områder. Det første område er "Health and Life Sciences", hvor fagbredde og videnskabelig styrke, i samarbejde med det offentlige sygehusvæsen og en stærk gruppe af biomedicinske virksomheder, udgør et fortrinligt udgangspunkt for en indsats i den absolutte verdenselite.

Et andet område er forskningen inden for brede samfundsmæssige forhold, hvor kombinationen af internationale stærke forskningsmiljøer og den skandinaviske samfundsmodel, lige fra nærdemokrati til arbejdsmarkedsforhold, giver KU en markant platform.

Endelig skaber koblingen mellem et fremragende humanistisk forskningsmiljø, med stærke sproglige og interkulturelle kompetencer, og et udadvendt, "globaliseringsparat" lille land gode forudsætninger for humanistisk grundforskning.

IV. UNIVERSITETETS STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER

A. En attraktiv arbejdsplads

Mål: At øge KU's attraktionsværdi som arbejdsplads, både for danske og udenlandske medarbejdere.

KU skal være en attraktiv arbejdsplads, hvor alle føler, de bidrager til universitetets fælles mål. Medarbejderne er og bliver KU's altoverskyggende ressource, og uden en forbedring af KU's attraktionsværdi som arbejdsplads vil det blive vanskeligt at fastholde og tiltrække medarbejdere. I de kommende år skal god ledelse, målrettet kompetenceudvikling og en tidssvarende personalepolitik være begreber, der forbindes med Københavns Universitet. Kort sagt: medarbejderne skal have rammer, som gør, at de kan udfolde deres originalitet, kompetencer og engagement optimalt.

Universitetet skal dermed ikke blot være en åben organisation, der danner en tidssvarende ramme om den originalitet, åndsfrihed og sandhedssøgen, som er en forudsætning for gennembrud af ny viden og erkendelse. Det skal også være en organisation baseret på ansvarlighed, engagement og et godt arbejdsmiljø, hvor problemer afdækkes og løses, og hvor alle bidrager aktivt. Organisationen skal tillige drives effektivt og fleksibelt med vægt på, at administration og organisatoriske strukturer giver maksimal og velstyret støtte samt service til dem, der varetager kerneopgaverne.

Den nye universitetslovs ledelsesreform skaber nye muligheder for at sætte handling bag ordene; f.eks. ved at ledelsen kan udvikle fælles principper for god ledelse, lige fra klar opgavefordeling og opfølgning over kompetenceudvikling til en passende balance mellem arbejde, fritid og familieliv. Indsatsen for at styrke KU som arbejdsplads vil ske i respekt for den forsknings- og ytringsfrihed, høje grad af medarbejderindflydelse samt gode sammenhæng mellem forskning og uddannelse, som altid bør præge KU.

Mere specifikt vil KU inden for strategiperioden arbejde mere målrettet med bl.a. personale- og lønpolitikken. Systematisk kompetence- og ledelsesudvikling samt individuel karriereplanlægning er blandt de opgaver, som vil have høj prioritet. Til dette formål oprettes en ”HR—afdeling” (”Human Resources”). Som sin første opgave skal den udvikle tværgående talentprogrammer for alle medarbejdergrupper, samt tilpasse medarbejdernes sproglige og interkulturelle kompetencer til globaliseringen.

B. Grundforskning i centrum

Mål: At udføre fremragende grundforskning under de konkurrencevilkår, som gælder i Danmark og i det internationale videnskabelige samfund.

KU vil i de kommende år yde en særlig indsats for at tiltrække og fastholde de bedste forskere fra den samlede talentmasse og tilvejebringe de ressourcer, der tillader dem at præstere det fremragende. Fremover vil kvalitetskriterier, også i relation til basismidler, være omdrejningspunktet for fordelingen af forskningsmidler internt på KU. Heri ligger også en tilskyndelse til at organisere sig og arbejde på et niveau, der matcher de bedste, målt med international målestok. Ekstern bedømmelse af KU’s akademiske aktiviteter, gennemført efter klart definerede kriterier og standarder, er et væsentligt redskab, når universitetet skal beslutte, hvilke indsatser der skal løftes. Desuden vil eksterne bedømmelser kunne skabe baggrund for en diskussion af, hvilke områder der ikke lever op til de høje kvalitetsstandarder.

Naturligvis vil regeringens strategiske prioriteringer og hensyntagen til samfunds- og erhvervsudviklingen også indgå som et aspekt i universitetets strategiske planlægning. Som grundforskningsuniversitet er det imidlertid afgørende at slå fast, at grundforskningen også omfatter og skal omfatte forskning, der ikke på udførelsestidspunktet kan vurderes i relation til dens nutidige samfundsmæssige, herunder økonomiske, relevans.

Konkret vil KU etablere ”stjerneforskningsprogrammer” og give forskningsinfrastrukturen, lige fra biblioteker til laboratorier, et markant løft. Udover udviklingen af talentprogrammer, bl.a. for yngre kvindelige forskningsledere, vil den allerede omtalte HR-afdeling få til opgave at arbejde målrettet med de praktiske rammer for international rekruttering og udstationering. Endelig vil KU’s ledelse opprioritere forskeruddannelsen og løbende vurdere, om der skal afsættes midler til tværgående forskningssatsninger.

C. Udvikling af uddannelser

Mål: At sikre, at KU kan bidrage målrettet til videnssamfundets udvikling, samtidigt med at kvaliteten i uddannelserne styrkes.

Forskningsbaseringen gør ikke uddannelser til forskeruddannelser. Men undervisningens basering på forskning er grundlaget for alle KU's uddannelser. Det gælder også, selvom størstedelen af KU's kandidater ikke bliver forskere, men brugere eller aftagere af forskningen.

I strategiperioden vil KU derfor styrke forskningsbaseringen og dermed udstyre kandidaterne med stærke, langtidsholdbare spidskompetencer. Med andre ord: På trods af, at der kommer flere ind på universitetet, skal uddannelserne hverken forenkles til en fortsættelse af fjerde gymnasieklasse eller overtilpasses "her og nu krav". KU skal derimod satse målrettet på at give *samtlig*e af KU's uddannelser et afgørende løft. Dette vil bl.a. ske ved en opprioritering af studiemiljøet.

Helt overordnet vil KU, ligesom andre førende forskningstunge universiteter, gøre op med antagelsen om, at kreativ og excellent forskning automatisk slår over i tilsvarende kreativ og fremragende undervisning. Derfor vil KU lancere en række initiativer, såsom udviklingen af et kvalitetssystem og oprettelsen af en "innovationspulje", der kan motivere forskerne til at arbejde mere målrettet med udviklingen af deres undervisning, nye uddannelseselementer og uddannelser. Inden for kvalitetssystemet, med dets systematiske evalueringer, vil KU forsøge at udvikle en praksis, hvor kvalitetsløft inden for uddannelsesområdet i stigende grad monitoreres og belønnes.

En sådan overordnet uddannelsessatsning udgør også en vigtig livline for KU's forskning. Fremragende uddannelser, lige fra bachelor til ph.d.-niveau, er og bliver den sikreste garanti for, at KU kan rekruttere de bedste i den kommende generation af danske og udenlandske forskertalenter.

I lyset af internationaliseringen vil KU, i tæt samarbejde med førende udenlandske universiteter, udvikle særligt krævende kandidatgrader på engelsk ("Copenhagen Master of Excellence - COME"). Formålet er at styrke KU's chancer for at kunne tiltrække flere fremragende udenlandske studerende. Uddannelserne vil tillige sikre, at KU kan udfordre og fastholde de allerdygtigste studerende i Danmark. I forbindelse med den øgede satsning på internationale uddannelser vil KU hurtigst muligt omsætte parallelsprogspolitikken til praksis, således at relevante materialer og kurser foreligger på engelsk.

I strategiperioden er det vort mål, at KU's kandidater i stigende grad udmærker sig ved følgende fire karakteristika:

For det første skal samtlige studerende tidligt i deres studium ”mærke suset”, i form af direkte kontakt med KU’s forskere og forskning. Særkendet ved KU’s uddannelser er og bliver *forskningsbaseringen*.

For det andet skal KU’s studerende udvikle stærke *internationale* kompetencer, der kvalificerer dem til det globale jobmarked og et globaliseret Danmark – f.eks. i form af kulturforståelse og sprogkundskaber, gerne et fremmedsprog mere end engelsk. Alt andet lige kan disse kompetencer bedst opnås i forbindelse med et studieophold i udlandet, hvilket tilsiger, at KU bl.a. smidiggør meritoverførelsen.

For det tredje skal de studerende i stigende grad udmærke sig ved at kunne tænke på tværs, idet de kommer i berøring med andre fag end blot deres eget. Videnssamfundets kompleksitet bevirker, at *tværfaglige* kompetencer, herunder kompetence til at samarbejde på tværs af fag og kulturer, bliver en afgørende konkurrenceparameter.

Endelig skal KU’s studerende under deres studium få indblik i kommende *arbejdsgiveres* krav og forventninger. Udover selve studiet kan det f.eks. ske i form af studierelevant arbejde, praktikophold og specialearbejde samt ved erhvervstemadage.

D. Med erhvervslivet og offentlige virksomheder som partner

Mål: At styrke samspillet med private såvel som offentlige virksomheder på områder, hvor en fælles indsats kan skabe ny viden.

I et åbent samfund er der ingen, som har vidensmonopol. Heller ikke universiteterne. Derfor har KU en strategisk interesse i at indgå i et tæt samspil med stærke private og offentlige vidensvirksomheder, der vil kunne bidrage til KU’s forskning og uddannelse. Tilsvarende har omverdenen en interesse i at trække på KU’s viden, når det gælder f.eks. rådgivning, innovation og kommercialisering. Et tættere samarbejde med private og offentlige vidensvirksomheder er derfor en strategisk prioritet for KU. Det samme er en alliance med Københavns og Frederiksberg Kommune og de nye regioner på Sjælland. Selvom KU indgår i et tæt samspil med hele det danske samfund, kan f.eks. opførelsen af nye kollegier og flere ”væksthuse” for små græsrodsvirksomheder kun ske i tæt samarbejde med regionale partnere.

Ved starten af strategiperioden er KU’s udgangsposition for at udbygge samarbejdet med omverdenen gunstigt. Ikke alene bevirker den faglige bredde, at KU allerede i dag kan løfte inden for stort set alle fagområder. Med fusionen med KVL og DFU har KU tillige fået en større

berøringsflade med medicinalbranchen og fødevarersektoren. Samlet set skaber det også nye muligheder for et udbygget fagligt forankret og forudseende myndighedsberedskab.

For at omsætte dette potentiale til praksis vil KU tage en række konkrete initiativer. For det første vil KU knytte aftagerpaneler til samtlige uddannelser/fagområder, fremme den løbende omverdenskontakt ved at oprette en forening for tidligere studerende ("alumneforening") og arbejde mere målrettet med erhvervsprofessorater. For det andet vil KU styrke forskernes incitament til at deltage i patenterings- og kommercialiseringsaktiviteter. Det vil først og fremmest ske ved en mere professionel støtte af forskernes arbejde med at omsætte deres viden til konkrete resultater. Til det formål vil KU oprette et innovationscenter, der skal støtte op om fakulteternes indsats på området. Endelig vil KU tage initiativ til forpligtende samarbejde med de relevante regionale partnere.

E. I dialog med omverdenen

Mål: At understøtte forskning og uddannelse ved at intensivere KU's dialog med den brede offentlighed. Det skal især ske gennem formidling til kommende studerende og universitets vigtigste samarbejdspartnere samt ved at opprioritere international forskningsformidling.

Som en central videns- og kulturbærende institution har KU en særlig forpligtelse til at dele sin viden med omverdenen og dermed også til at kvalificere den offentlige debat. Som et vigtigt aspekt kan et tæt samspil med den brede offentlighed øge universitetets attraktionsværdi og dermed styrke KU's muligheder for at tiltrække dygtige studerende, forskningsmidler m.v. Samlet set har en professionel og aktiv vidensformidling til omverdenen derfor udviklet sig til en afgørende konkurrenceparameter for KU.

På den baggrund bør den brede, forskningsbaserede vidensformidling opprioriteres og ikke længere opfattes som den enkelte forskers ikke-meriterende hobby. Frem for at formidling er et tema for de få, bør det integreres som en fast bestanddel i universitetets arbejde, ph.d.-uddannelser og ikke mindst i den enkelte forskers hverdag. Det vil bl.a. kræve, at universitetet ikke kun belønner den excellente forskning, men også den gode formidling. Inden for strategiperioden vil KU derfor bl.a. oprette en central formidlingspulje, som fakulteterne én gang om året kan søge til nyskabende formidlingsaktiviteter. Desuden vil KU arbejde med nye former for webbaseret forskningsformidling (weblogs, e-baserede tidsskrifter m.v.).

Overordnet skal formidlingsarbejdet understøtte universitetets kerneydelser, forskningen og uddannelserne. Kontakt til skoler og gymnasier via besøgsordninger, undervisningsmateriale og websites er en central måde at sikre, at KU er så tiltrækkende som muligt for de bedste studerende.

Ved samtidig at give KU's forskningshistorier en mere prominent placering i den internationale presse, øges KU's attraktionsværdi over for udenlandske studerende, fonde og samarbejdspartnere.

Udover den brede forskningsformidling vil KU inden for strategiperioden også styrke den forskningsbaserede efter- og videreuddannelse samt indgå i et tættere samarbejde med gymnasie- og folkeskolen. Endelig er det KU's ambition at udbrede kendskabet til naturvidenskab ved at etablere et samlet museum for naturvidenskaberne i international klasse.

KU's HANDLEPLAN – Vejen mod 2012

Destination 2012 er KU's overordnede strategi, der skal omsættes i konkrete tiltag og projekter. Denne handleplan, der er udarbejdet af rektoratet, beskriver, hvordan universitetet kan leve op til strategiens målsætninger. Sammen med udviklingskontrakten udgør handleplanen derfor arbejdsgrundlaget for KU i de kommende år. Den er det prioriteringsredskab, som rektoratet og KU's øvrige ledelse vil styre efter og omsætte i konkrete forslag til bestyrelsens årlige budgetbehandling. Naturligvis vil andre projekter og ideer kunne komme i spil, men kun hvis de bidrager til, at KU kan nå det overordnede mål i 2012. Én gang årligt vil rektoratet gøre status over fremdriften i strategiens udmøntning. Denne status vil kunne findes på en nyoprettet "strategi-hjemmeside".

Ralf Hemmingsen & Lykke Friis

XX, X, 2007

Indholdsfortegnelse:

Mål A: Arbejdspladsen

1. HR-afdeling (Kompetenceudvikling og arbejdsmiljø)
2. Intern kommunikation – Campus-Net
3. Entydig styring og fokus på kerneydelserne

Mål B: Grundforskningen

4. Stjerneprogrammer
5. Talentprogrammer
6. Forskeruddannelse
7. Forskerservice
8. Forskningsinfrastruktur
9. Satsning på tværgående forskningsområder

Mål C: Uddannelse

10. Kvalitetsudvikling- og sikring
11. Belønning af den gode undervisning (pulje, ansættelsespolitik og priser)
12. Studiemiljø
13. Ind- og udrejse af studerende
14. Sprogpolitik
15. IT-uddannelser - og IT i uddannelserne

Mål D: Erhvervsliv og offentlige virksomheder

16. Aftagerpaneler og alumneforening
17. Innovationscenter
18. Strategisk partnerskab med Københavns Kommune og de øvrige regionale partnere
19. Platform for opdagelse af nye lægemidler

Mål E: Omverdenen

20. Incitamenter til forskningsformidling

- 21. Rekruttering af studerende
- 22. Forskningsbaseret efter- og videreuddannelse
- 23. Et samlet museum for naturvidenskaberne

Mål A: Arbejdspladsen

Mål: At øge KU's attraktionsværdi som arbejdsplads, både for danske og udenlandske medarbejdere.

1. HR-afdeling (kompetenceudvikling og arbejdsmiljø)

Personale- og lønpolitik samt talent- og lederudvikling er afgørende for, at KU kan levere kerneydelser i topklasse. Det er vigtigt at kunne arbejde i fællesskab, således at den enkelte ikke er henvist til altid at klare sig igennem på egen hånd. Selv den bedste kan have behov for en hjælpende hånd og et skub i den rigtige retning.

Nødvendigheden af at målrette personalepolitikken styrkes blot af, at KU's medarbejdere fremover skal varetage flere forskellige opgaver og ikke mindst vil blive udsat for skarpere konkurrence fra ind- og udland. At anvende talentmassen fuldt ud i KU's nuværende og kommende stab er derfor en strategisk prioritet. Det samme er at udvikle en fælles personalepolitik og en stigende grad af fællesskabsfølelse på KU.

Til at løfte denne overordnede vision vil KU oprette en HR-afdeling. Inden for de første år af strategiperioden skal HR-afdelingen for det første udvikle tværgående talentprogrammer for alle medarbejdergrupper og særlige efteruddannelsesprogrammer, der styrker mulighederne for at håndtere konsekvenserne af internationaliseringen. For det andet skal HR-afdelingen udarbejde et fælles lederudviklingsprogram på KU, herunder med sigte på forskningsledelse. HR-afdelingen skal fungere som ”sparringspartner” for fakulteter og institutter.

En tredje presserende opgave er det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. På dette område vil KU udarbejde en handleplan for udvikling af det fysiske arbejdsmiljø og derpå gennemføre en langsigtet investeringsplan. Ved gennemførelsen af Campusplanen fra foråret 2006 indtænkes det fysiske og psykiske arbejdsmiljø. Den nyetablerede HR-afdeling får til opgave at undersøge medarbejdertilfredsheden og stille ressourcer til rådighed til udvikling på feltet og til afhjælpning af opståede problemer med det psykiske arbejdsmiljø.

Endelig skal der inden for HR-afdelingen etableres en serviceenhed til medarbejdere, der rejser ind og ud af Danmark med henblik på rådgivning og hjælp vedrørende formelle, sociale og økonomiske forhold m.v. På fakultetsplan skal der skabes incitament til at gennemføre forskningsophold på førende udenlandske institutioner (herunder tillæg, lokalt frikøb, orlov m.v.). Inden for strategiperioden opbygges tillige en portefølje af gæsteboliger for forskere og studerende.

2. Intern kommunikation – campus-net

En vidensinstitution som KU kan kun fungere optimalt, hvis de ansatte har mulighed for at dele deres viden med hinanden. I dag har KU imidlertid f.eks. ikke et egentligt intranet, der giver en platform for at bruge medarbejdernes ressourcer, dele information indbyrdes og effektivisere arbejdsgange i hele organisationen. I de første år af strategiperioden forstørres problemet af, at fusionsprocesser altid er forbundet med et betydeligt informationsbehov.

I lyset af dette etableres en elektronisk platform – et såkaldt *campus-net* - der både kan orientere om nyheder på KU samt kan skræddersyes med informationsmoduler og en individuel grænseflade til hvert enkelt institut/medarbejder og studerende. Portalen bør blive den primære indgang for den enkelte ansatte og studerende til KU-webtjenester og selvbetjeningsværktøjer m.v. Da der allerede i dag er et betydeligt antal engelsk-talende brugere, bør en væsentlig større del af informationen stå på både dansk og engelsk. Helt overordnet skal KU fremstå som en arbejdsplads, hvor de potentielle ”mure” mellem danskere og ikke-dansk talende konsekvent nedbrydes (se også Mål C’s afsnit om sprogpolitik).

3. Entydig styring og fokus på kerneydelserne

Ledelsesteamet, bestående af rektorat, universitetsdirektør og dekaner, er KU’s ledelsesmæssige omdrejningspunkt, hvor universitetets fælles planlægning, rådgivning til bestyrelsen og udførelse af beslutninger på det overordnede niveau varetages. Den administrative organisation på KU skal servicere kerneydelserne. Nøglen til kvalitet i de administrative funktioner er fokus på brugernes behov. Opgaverne skal varetages i en enkel og velbeskrevet organisation, hvor ansvar, kompetence og budget i størst mulig grad følges ad. Opgaverne skal løses professionelt og effektivt med baggrund i enkle sagsgange og procedurer. Dokumentation, problemløsning og opfølgning er nøgleord; det samme er effektiv budgetstyring.

Fakultetsniveauet med dets tilhørende institutter er det bærende organisatoriske niveau i varetagelsen af kerneopgaverne. Når det er rationelt, etableres centrale servicefunktioner til at varetage de fælles opgaver, f.eks. vedrørende HR-udvikling, budget og regnskab, it-systemer og bygninger.

Inden for strategiperioden gennemføres ”benchmarking” af opgaveløsningen i de administrative enheder, med henblik på forbedringer og effektivisering. Blandt redskaberne til at sikre effektiv opgaveløsning vil være systematiske procesanalyser og udbudsrunder inden for udvalgte arbejdsfunktioner.

Mål B: Grundforskningen

At udføre fremragende grundforskning under de konkurrencevilkår, som gælder i Danmark og i det internationale videnskabelige samfund.

4. "Stjerneprogrammer"

For at styrke grundforskningen og forbedre de bedstes kår vil KU etablere "stjerneprogrammer", hvor forskerne via fakulteterne kan søge midler til eksisterende eller nye videnskabelige spydspidsaktiviteter. Disse midler udmøntes af universitetet på baggrund af international bedømmelse. De vigtigste kriterier for fordelingen af midler til stjerneprogrammer er videnskabelig kvalitet, fremragende forskningsledelse, internationalt samarbejde samt betydning for uddannelserne. Målestokken er med andre ord, om programmet bringer forskningen fremad og sikrer KU en fremtrædende eller førende stilling på feltet. I ansøgningerne redegøres tillige for evt. direkte samfundsrelevans og muligt erhvervssamarbejde.

Fakulteterne tilskyndes til at fordele forskningsmidler efter kvalitetskriterier. Samlet set skal 10% af KU's ordinære forskningsmidler udsættes for intern konkurrence efter internationale kriterier og bedømmelse i løbet af 2007-8. Denne andel forventes øget i strategiperioden. Forskere, som trækker store internationale midler hjem til KU, skal belønnes. Et sådant "bonussystem" skal udvikles i starten af strategiperioden.

5. Talentprogrammer (før lektor/professor)

Da en betydelig del af frontforskningen i de kommende år vil finde sted i krydsfeltet mellem discipliner, vil der på KU-plan blive oprettet et overordnet talentprogram, hvor ét af kriterierne vil være tværdisciplinær forskning. Som en vigtig sidegevinst vil dette også kunne slå bro mellem forskningsmiljøer på KU. En bevilling af midler afsat til talentprogrammer vil kræve, at 2-3 forskningsledere fra forskellige discipliner går sammen om et fælles forskningsprojekt, og at de forpligter sig til at bidrage til (videre)udviklingen af en uddannelse. I talentprogrammet vil indgå fælles tværgående aktiviteter, lige fra assistance til større ansøgninger til lederudvikling m.v. Formålet med dette er ikke kun at ruste talenterne til en professor/akademisk ledelseskariere, men også at skabe et miljø, der forhåbentligt kan fastholde udenlandske talenter i Danmark.

Det fælles talentprogram suppleres med programmer på fakultetsniveau (herunder prægraduat forskertræning), rettet mod rekruttering og fastholdelse af forskertalenter på niveauerne før lektor/professor ansættelse.

Udover det overordnede KU-talentprogram og indsatsen på det fakultære niveau vil der blive gjort en særlig indsats for kvindelige forskningstalenter. Et stærkt universitet bringer hele talentmassen i spil, og derfor er det en prioritet at identificere de barrierer, der blokerer for, at flere kvinder bliver forskningsledere og professorer. Kun ved at fjerne disse barrierer kan hele det eksisterende potentiale komme til udfoldelse - til gavn for kerneydelserne.

Med udgangspunkt i IARU-programmet "Understanding Women in Universities Around the Globe" gennemføres en analyse af formelle, faglige, sociale og kulturelle rammebetingelser for kvinders karriereforløb på universitetet. På denne baggrund, og under anvendelse af "best practice" i IARU-samarbejdet, udformes en handleplan for kvinders fremtidige karriereudvikling på KU, idet målet er at opnå en balanceret kønsfordeling ved besættelsen af de højeste akademiske stillinger i fri konkurrence.

Allerede i begyndelsen af strategiperioden udvikler HR-afdelingen, efter inspiration fra bl.a. universiteterne i Lund og Utrecht, særlige talent- og motivationsprogrammer. Yngre kvindelige forskningstalenter (under 35 år) skal udvælges på tværs af fakulteterne, tilbydes en ekstern og intern mentor og indgå i et fælles udviklingsprogram, hvor bl.a. emner som fundraising og forskningsformidling står i centrum. Til kvinder under professorniveau (adjunkt/lektor) udvikles et program, der sætter fokus på bl.a. forskningsledelse, og generelt motiverer kvinder til forskningsledelse.

KU's ledelse monitorerer én gang om året udviklingen i antallet af kvindelige lektorer og professorer og tager evt. handleplanen op til revision.

6. Forskeruddannelse

KU vil i takt med de forbedrede bevillingsforhold foretage en opprioritering af forskeruddannelsen. I tråd med udkastet til ny universitetslov vil hvert fakultet oprette én ph.d.-skole, der angiver og afgrænser de overordnede rammer for fakultetets ph.d.-aktiviteter. Hver ph.d.-skole skal ledes af en ph.d.-skoleleder, der udpeges af dekanen.

For at sikre udbredelsen af "best practice" og lette bestræbelserne på at realisere synergigevinster oprettes et fælles Forskeruddannelsesråd (KUFUR). I rådet indgår fakulteternes ph.d.-skoleledere, samt en ph.d.-studerende fra hvert fakultet. Formanden udpeges af rektor. KUFUR, der handler efter mandat fra KU's ledelsesteam, skal også initiere tværfakultære ph.d.-vejlederkurser og udvikle almene ph.d.-værktøjskurser. Som et særligt indsatsområde skal KUFUR styrke mulighederne for international udveksling af ph.d.-studerende, bl.a. i IARU-regi. Da en

betydelig del af de forskeruddannede vil blive ansat i erhvervslivet, bør KUFUR ligeledes arbejde målrettet med erhvervssamarbejde m.v.

7. Forskerservice

En styrkelse af grundforskningen kan kun opnås, hvis KU kan tiltrække flere eksterne midler. Det kræver, at KU foretager et mærkbart løft af sin service over for de forskere, der udarbejder større ansøgninger. Til dette formål er det nødvendigt med en bedre forskerservice (monitorering af udbud af midler, budgetter og regnskab). Det konkrete omfang af forskerserviceenheden besluttet efter en analyse af andre større universiteters enheder, bl.a. inden for IARU. Desuden skabes mulighed for starthjælp/frikøb i forbindelse med udformning af store ansøgninger. Forskerservice-enheden får også til opgave at arbejde mere strategisk med KU's muligheder for at tiltrække og gennemføre internationale kongresser.

8. Forskningsinfrastruktur

En afgørende faktor for, at en medarbejder vil betragte KU som en attraktiv arbejdsplads er, at universitetets forskningsfaciliteter er i top. Derfor gennemføres en evaluering af laboratorier, biblioteker og de øvrige forskerservices for at konstatere, om rammerne er gearede til frontforskning. En sådan infrastruktur er også en forudsætning for, at KU's uddannelser kan fremstå som attraktive. På baggrund heraf – og regeringens satsning på området - udarbejdes en langsigtet handleplan for investeringer og prioriteringer af større investeringer i forskningsinfrastruktur. På sigt etableres en forsknings- og udviklingsfond.

9. Satsning på tværgående forskningsområder

At omsætte KU's faglige bredde til konkrete resultater er en af KU's centrale udfordringer; ikke mindst efter fusionen. For at styrke mulighederne for at høste de faglige synergier vil KU i de første år af strategiperioden afsætte midler til tværgående forskningsprojekter. Den brede udviklingsforskning, lige fra human ernæring over opbygningen af sundhedssystemer til udviklingsøkonomi, er ét af de emner, hvor samtlige af KU's otte fakulteter (inkl. Danmarks Bilharziose Laboratorium) står stærkt, og hvor fusionen åbner for nye ”krydsfeltområder”.

Satsningen på udviklingsforskningen vil naturligvis også kunne styrke KU's muligheder for at udvikle nye uddannelser og tilbyde rådgivning til erhvervsliv, DANIDA med flere.

KU's ledelse vil løbende, i tæt samarbejde med forskningsmiljøerne, vurdere om, der skal afsættes midler til andre tværgående satsninger.

Mål C: Uddannelse

Mål: At sikre, at KU kan bidrage målrettet til videnssamfundets udvikling, samtidigt med at kvaliteten i uddannelserne styrkes.

10. Kvalitetsudvikling og -sikring

Traditionelt er kvalitetsudvikling og kvalitetssikring af uddannelserne på KU foregået på decentralt plan, dvs. på fakulteterne og institutterne. I henhold til Universitetsloven vil hovedindsatsen med at løfte denne opgave fortsat ligge på dette niveau. Bl.a. for at understøtte arbejdet og ikke mindst for at udbrede kendskabet til fakulteternes gode eksempler oprettes en uddannelsesstrategisk afdeling som en central servicefunktion. Den nye afdeling vil indgå i et tæt samspil med KU's Uddannelsesstrategiske Råd (KUUR), der blev oprettet i oktober 2006.

En af den uddannelsesstrategiske afdelings første opgaver bliver at forestå udviklingen og implementeringen af et kvalitetssystem, der kan opnå en international systemakkreditering ved udgangen af 2008. Systemet skal have fokus på den pædagogisk-didaktiske udvikling af underviserne og på, hvordan den gode undervisning mere systematisk kan blive belønnet. Desuden skal systemet åbne for systematiske evalueringer med dertil hørende opfølgninger.

11. Belønning af den gode undervisning (pulje, ansættelsespolitik og priser)

For at styrke udviklingen af uddannelserne oprettes en "undervisningsinnovationspulje", som fakulteterne kan søge én gang årligt. Der ydes støtte til udviklingen af nye tværgående uddannelser (kombinationsuddannelser) og til uddannelser på engelsk. Der vil også kunne opnås støtte til andre undervisningsrettede tiltag, der tager afsæt i konkrete pædagogiske og/eller didaktiske mål, og som indeholder en systematisk dokumentation og afrapportering af resultaterne. De specifikke kriterier for puljens udmøntning udvikles i KUUR.

Inden for strategiperioden vil KU arbejde for, at der generelt lægges større vægt på de uddannelsesmæssige kompetencer i forbindelse med besættelse af akademiske stillinger. For at styrke opmærksomheden omkring den gode undervisning skal KUUR udvikle et koncept for to nye undervisningspriser, der skal supplere den eksisterende årlige undervisningspris. Det kunne f.eks. være "bedste yngre underviser" og "bedste underviser" på et fremmedsprog.

Priserne vil blive overrakt på *Universitetets Døgn*, som KU fra 2008 vil arrangere i forbindelse med Årsfesten for mere bredt at oplyse om universitetets samlede virke (forskning, uddannelse, formidling m.v.).

12. Studiemiljø

De bedste hoveder vil kun søge mod KU, hvis studiemiljøet – bredt forstået som faciliteter, de studerendes indbyrdes faglige og sociale miljø samt kontakten med forskerne – løbende udvikles. Et udfordrende og godt studiemiljø er således et vigtigt indsatsområde for at indfri KU's overordnede målsætning om at blive ét af Europas bedste universiteter. KU vil derfor arbejde intensivt for, at studiemiljøet inden for samtlige fire campusområder (Nørre, City, Søndre og Frederiksberg) forbedres, og at interaktionen mellem de enkelte områder øges. Sidstnævnte er en forudsætning for, at den enkelte studerende også i praksis får gavn af KU's faglige bredde.

Campusplanen har fokus på at indfri ambitionen om at forbedre studiemiljøet. Udover bedre undervisningslokaler og flere læsepladser vil planen bl.a. styrke muligheden for tværfagligt samarbejde og oprettelse af studenterservice via campusservicecentre. I forbindelse med campusplanen forpligter universitetet sig til at bidrage aktivt til, at der kan opretholdes et velfungerende Studenterhus i indre by og oprettes et internationalt studenterhus.

Da campusplanen først vil være fuldt gennemført i 2012, vil KU sikre, at der også sker et mærkbart løft for de studerende inden da. Konkret vil KU's ledelse, bl.a. som opfølgning på studiemiljørapporten "Mærk suset", (oktober 2006), arbejde for, at der hvert år afsættes budgetmidler til at forbedre studiemiljøet. Desuden vil KU udvikle et studiemiljøbarometer, oprette en pulje til forbedring af studiemiljøet, samt i tæt samarbejde med Københavns Universitetsbibliotek forbedre de biblioteksmæssige servicefunktioner for de studerende.

Et andet indsatsområde er at styrke ind- og udslusning gennem vejledning og undervisning, der fremmer opbygningen af fælles faglige miljøer for studerende, f.eks. læsegrupper, samt mere systematisk at sørge for en løbende vejledning og understøttelse af de studerendes netværk igennem hele studieforløbet, f.eks. via mentorordninger.

Endelig vil KU styrke fleksibiliteten for de studerende på tværs af fakulteterne og dermed forbedre deres tværfaglige kompetencer (gennemsigtighed og fleksibilitet i kursusudbud, meritoverførelser, udvikling af tværfaglige undervisningsmodeller, såsom sommerskoler m.v.). I samme kontekst vil KU undersøge, hvorvidt de nuværende bacheloruddannelser afskærer de studerendes valgmuligheder for tidligt.

13. Ind- og udrejse af studerende

Fremtidens studerende ved KU skal udmærke sig ved stærke internationale kompetencer – i form af sprogkundskaber, interkulturel forståelse m.v. For at øget antallet af studerende, der rejser ud, vil fakulteterne på KU arbejde med at fjerne studieopholdsbarrierer fra studieordningerne og generelt gøre meritoverførslen smidigere. Tillige vil KU styrke arbejdet med at indgå udvekslingsaftaler med førende udenlandske universiteter og gennemføre et ”servicecheck” af de eksisterende aftaler. Endelig skal studieplanerne ses efter i sømmene for at sikre et internationalt islæt, samtidig med at KU vil gøre en indsats for at styrke de studerendes muligheder for at opgradere deres sprogkundskaber inden udlandsopholdet.

Ambitionen om at give internationaliseringsgraden af KU’s uddannelsesområde et målrettet løft kræver ligeledes, at KU tiltrækker flere studerende udefra. Kun sådan vil flere danske studerende kunne komme på udvekslingsophold, og kun sådan vil de studerende, som bliver hjemme, kunne komme i kontakt med internationale studerende (”globalisation at home”). På sigt vil et mere internationalt studiemiljø også være en forudsætning for, at KU kan indfri målsætningen om at blive ét af Europas førende universiteter. Uden et internationalt studiemiljø vil de bedste danske studerende drage udenlands, samtidigt med at dygtige udenlandske studerende vil gå uden om København.

For at kunne øge antallet af udenlandske studerende vil KU udbyde flere kurser på engelsk, gennemføre en professionalisering af KU’s eksisterende informationskampagne og sikre, at de udenlandske studerende tilbydes et serviceniveau (lige fra bolig til vejledning), som er på højde med international standard.

Desuden vil KU inden for strategiperioden gøre en ekstra indsats for at tiltrække fremragende studerende udefra ved at udvikle særligt udfordrende kandidatgrader på engelsk (”Copenhagen Master of Excellence - COME”). Uddannelserne vil tillige sikre, at KU kan udfordre og fastholde de allerdygtigste studerende i Danmark.

Uddannelserne, der skal dække over et samlet 2-årigt kandidatforløb, kan kun udbydes inden for områder, hvor universitetet bedriver fremragende forskning. Optagelseskravene skal være høje, i form af karaktergennemsnit, sprogkundskaber m.v. ”COME-uddannelserne” skal tilbyde de studerende nye former for forskningsbaseret uddannelse, f.eks. forskningspraktik, samtidigt med at udlandsophold skal indgå som en fast bestanddel. Netop for at lette udvekslingen skal uddannelserne så vidt muligt bygges op som en dobbelt eller fælles grad med et eller flere

udenlandske universiteter. Det konkrete antal af uddannelser vil være afhængigt af finansiering m.v. ("elitetaxameter", KU's gennemslagskraft på det internationale uddannelsesmarked). Et første pejlemærke er oprettelsen af 12 uddannelser.

KU vil foretage en særskilt international markedsføringsindsats af de nye uddannelser. De nye uddannelser vil dermed også blive brugt til at skærpe KU's profil på det internationale uddannelsesmarked.

14. Sprogpolitik

Det intensiverede arbejde med at internationalisere uddannelsesområdet (og for den sags skyld også resten af KU) gør det nødvendigt, at KU har en sprogpolitik. Nødvendigheden af en politik på området skal også ses i lyset af KU's centrale rolle som kulturbærende institution.

Udgangspunktet for sprogpolitikken er princippet om parallelsprog. Engelsk skal i stigende grad anvendes som undervisnings- og især lærebogssprog, hvor det er relevant i undervisningen, og som forskningens fremvoksende lingua franca. Det bør også sikres, at dansk opretholdes som et komplet funktionsdueligt sprog, også inden for videreudgående uddannelse og formidling af forskningens resultater. Som noget særligt for Københavns Universitet skal vi udnytte den mulighed, der ligger i, at vi allerede forsker og underviser i en lang række sprog. De studerende skal have let tilgængelige muligheder for at kvalificere sig i endnu et fremmedsprog og en anden kultur ved siden af den angelsaksiske.

For det andet skal sprogpolitikken sikre, at det faglige kvalitetsniveau bevares og løftes, selvom studerende og medarbejdere skal arbejde på et andet sprog end deres modersmål. Dette vil kræve et vedvarende fokus på f.eks. "Academic English".

Endelig skal sprogpolitikken sikre, at KU fremstår som en professionel aktør på det globale uddannelsesmarked. Det indebærer bl.a., at KU's informationsmateriale er på engelsk og lever op til international standard, og at KU har et velfungerende intranet på engelsk (campus-net), så udenlandske studerende/medarbejdere sikres samme informationsniveau som deres danske kolleger.

15. IT-uddannelser - og IT i uddannelserne

Som et indsatsområde vil KU fokusere på IT-området. I dag udgør den lave kandidatproduktion og de begrænsede IT-kompetencer en vækstbarriere for det danske samfund, samtidig med at datalogi, som redskab, ikke systematisk er integreret i KU's basale videnskaber.

Konkret vil KU oprette en række nye kombinationsuddannelser og afsætte midler til at styrke forskningen inden for feltet. Men IT skal også være et stærkere element i samtlige uddannelser på

KU og sikre, at studerende får mulighed for at udvikle IT-kompetencer som en del af grunduddannelsen (tilvalgsfag) og ikke først efter afsluttet studie (efteruddannelse).

Mål D: Med erhvervslivet og offentlige virksomheder som partner

Mål: At styrke samspillet med private såvel som offentlige virksomheder på områder, hvor en fælles indsats kan skabe ny viden.

16. Aftagerpaneler og alumneforening

For at fremme dialogen med KU's vigtigste samarbejdspartnere vil universitetet fra strategiperiodens start arbejde systematisk med aftagerpaneler. Inden udgangen af 2008 skal samtlige af KU's uddannelser være dækket af et aftagerpanel. Derudover vil KU bringe omverdenskontakten op på et nyt stadie ved at oprette en alumneforening. Foreningen skal bl.a. fungere som et mødested mellem nuværende og tidligere studerende og sikre, at KU's kandidater knyttes mere permanent til universitetet. Alumneforeningen vil blive ledet af en bestyrelse, som består af både interne og eksterne repræsentanter. På sigt vil alumneforeningen også kunne bruges til at rejse midler til KU.

17. Innovationscenter

For at målrette processen med at omsætte forskning til nye ideer og produkter vil KU samle de nødvendige kompetencer (inkl. forretningsmæssige, juridiske og markedsføringsmæssige) i et Innovationscenter – en slags "one-stop shop" for KU's forskere samt private og offentlige virksomheder.

Centret vil omfatte alle de nuværende fælles innovations- og teknologioverførselsaktiviteter, og centret skal sikre styring og koordinering af arbejdsområdet i sin helhed internt på KU og i samarbejdet med andre. Til enheden knyttes et videnskabeligt og kommercielt rådgivningspanel, der skal bestå af både erfarne erhvervsfolk og interne rådgivere. Centret skal have en tæt relation til universitetets mange institutter og holde jævnlige møder med institutlederne.

De såkaldte "Proof of Concept"-midler er nøglen til at finansiere og drive projekterne fremad. Disse midler forventes at være eksternt bevilget og skal administreres af Innovationscentret. Centret vil aktivt følge op på de mange eksisterende samarbejdsaftaler, der har resulteret i bl.a. opfindelser i danske virksomheder. Desuden skal centret også danne rammen om en lang række udadvendte aktiviteter og bidrage til, at flere af KU's kandidater stifter bekendtskab med iværksætteri og innovation.

Udover etableringen af centeret vil KU udvide sit samarbejde med Symbion og Forskerparken COBIS ved det nye Biocenter på Tagensvej. Dertil kommer, at KU, i forbindelse med campusplanen vil søge at opnå finansiering til etableringen af væksthush-faciliteter, inspireret af det allerede eksisterende Væksthus ("5te") i Ørestaden. Endelig vil KU fra starten af strategiperioden styrke det strategiske samarbejde med DTU.

18. Strategisk partnerskab med Københavns Kommune og de øvrige regionale partnere

At udvikle København til en vidensmetropol, der er attraktiv for studerende, forskere og vidensmedarbejdere – fra ind- og udland - er en fælles opgave for KU, Københavns og Frederiksberg Kommune, Region Hovedstaden, Region Sjælland og hovedstadens erhvervsliv. Uden f.eks. et tæt samarbejde med Københavns Kommune vil KU få svært ved mærkbart at udvide antallet af kollegiepladser, og uden et stærkt universitet vil Københavns Kommune og regionerne på sigt tabe kampen om talenterne.

Konkret vil KU derfor gå aktivt ind i arbejdet med Danmarks Vækstråd og det regionale vækstforum for Region Hovedstaden og Region Sjælland. Universitetet vil også tage initiativ til, at der etableres et fast dialogforum med Københavns og Frederiksbergs Kommune, hvor emner som oprettelsen af et internationalt studenterhus og etableringen af flere væksthuse kan blive drøftet på forpligtende basis. Det er i den forbindelse nærliggende at udnytte og udvikle det eksisterende samarbejde inden for Øresundsregionen.

19. Platform for opdagelse af nye lægemidler

På lægemiddeldområdet udløser fusionen mellem KU, DFU og KVL et nyt potentiale for erhvervssamarbejde. Dette styrkes yderligere ved den nære relation mellem KU og BRIC (Biotech Research and Innovation Centre), og ved at KU og DTU sammen driver "Danish Pharma Consortium". Specifikt vil KU etablere en ny enhed ("Drug Discovery Unit"), der slår bro mellem den udviklingsfokuserede farmaceutiske industri og den innovative, forskningsfokuserede farmaceutiske og biomedicinske universitetsverden. Teknologier og virkemidler, der i dag bruges i den farmaceutiske industri og biotekindustri, vil blive integreret og derved videreudviklet på universitetet. Som et resultat heraf vil "Proof of concept"-redskaber kunne effektiviseres, hvilket over for aftagerne vil styrke kommercialiseringsmulighederne og markedsværdien af universitetsforskernes biomedicinske forskning betydeligt.

Den nye enhed skal ikke ses som en konkurrent til medicinalindustriens tilsvarende enheder, men som en motor til at få bragt lægemiddelopdagelse og udvikling konceptuelt og teknologisk helt ind i universitetsverdenen.

I forbindelse med etableringen af den nye platform vil der blive oprettet udvekslingsordninger, delestillinger m.v. for forskere fra den farmaceutiske og bioteknologiske industri. Formålet er ikke alene at øge kvaliteten og relevansen af forskningen, men i høj grad også at udvikle nye former for erfarings- og forskningsbaseret undervisning i lægemiddelopdagelse og -udvikling.

Mål E: Omverdenen

Mål: At understøtte forskning og uddannelse ved at intensivere KU's dialog med den brede offentlighed. Det skal især ske gennem formidling til kommende studerende og universitetets vigtigste samarbejdspartnere samt ved at opprioritere international forskningsformidling.

20. Incitamenter til forskningsformidling

Det stigende antal højtuddannede gør god vidensformidling til en efterspurgt ressource, der generelt kan styrke KU's attraktionsværdi. På centralt plan vil KU derfor afsætte midler, som kan benyttes til nyskabende forskningsformidlingsinitiativer og til frikøb af forskere i forbindelse med formidlingsaktiviteter af bred interesse for universitetet. Desuden vil der blive afsat midler til, at yngre forskere (ph.d.-er og adjunkter) tilbydes et særligt formidlingskursus, på linje med de kurser, som f.eks. Stanford University tilbyder. Da international forskningsformidling er et strategisk indsatsområde, vil der også blive udviklet kurser inden for dette felt.

Inden for strategiperioden vil KU gøre en særlig indsats for at styrke den webbaserede forskningsformidling. Dette skal bl.a. ses i lyset af, at internettet er blevet de unges fortrukne medie. Med et nyt webredigerings- og et forskningsregistreringssystem skal forskerne og institutterne have let tilgængelige værktøjer til at præsentere deres forsknings- og uddannelsesaktiviteter. Desuden skal universitetet bl.a. tilbyde weblogs til både studerende og forskere, udnytte mulighederne for at vise forelæsninger på nettet ("webcast") og undersøge mulighederne for at oprette e-baseret tidsskriftsserier. Disse initiativer skal samordnes med den i 2006 indkøbte nye platform for webbaseret læring ("Absalon").

For at skabe øget opmærksomhed omkring KU's grundforskning vil KU, sammen med universitetets grundforskningscentre, lancere en foredragsrække, "Stjerner over København." Foredragene vil blive lagt ud på nettet. Endelig vil KU årligt i forbindelse med Universitetets Døgn

uddele en formidlingspris til en KU-ansat, der har gjort en særlig indsats for formidlingen (For Universitetets Døgn, se Mål C).

På fakultetsplan opfordres hvert fakultet til i starten af strategiperioden at udarbejde en formidlingsstrategi og afsætte midler til initiativer. Strategien bør også berøre international forskningsformidling. Det skal af samtlige stillingsopslag fremgå, at formidling er ét af de kriterier, som bedømmelseskomiteer skal lægge vægt på.

21. Rekruttering af studerende

I takt med den stigende konkurrence på uddannelsesmarkedet er der behov for, at KU øger sin synlighed. Det kræver ikke blot mere markedsføring. Der er også behov for en samlet strategi for området og midler hertil, der kan lede til en mere fokuseret og koordineret indsats. Herunder skal der ske en systematisk afsøgning af målgrupper, plan for kommunikationen til potentielle studerende samt et forpligtende samarbejde på tværs af universitetets tre niveauer fra den fælles studieadministration over fakulteterne til alle institutter. Rekrutteringskampagner, messedeltagelse og presseomtale skal samtænkes, så man sikrer størst mulig synergi. Det centrale mål for rekrutteringsindsatsen er at tiltrække de bedste studerende på landsplan (for rekruttering af udenlandske studerende, se Mål C).

Da folkeskolen og gymnasiet udgør første led i fødekæden til de videreudgående uddannelser, vil KU også inden for strategiperioden udvikle arbejdet med brobygnings- og talentforløb til gymnasiet og styrke samarbejdet med CVU'erne (Centre for Videregående Uddannelse).

22. Forskningsbaseret efter- og videreuddannelse

Bl.a. den stigende globale konkurrence fordrer, at kompetencer løbende opdateres og videreudvikles. Som Danmarks største universitet har KU en unik mulighed for at imødekomme samfundets stigende behov for kvalitetssikret kompetenceudvikling. Dertil kommer en særlig forpligtelse til at vedligeholde og udvikle vores kandidaters personlige markedsværdi.

For at KU kan løfte denne nye opgave professionelt, skal der etableres en incitament og supportstruktur, som sikrer, at opgaven prioriteres. Målet er på sigt at gøre efter- og videreuddannelse til en lukrativ aktivitet. Den tætte interaktion med erhvervslivets vidensmedarbejdere vil tillige inspirere KU's forskere, give nye ideer til heltidsuddannelserne og forbedre KU's image. Komplementerende til den overordnede målsætning om at udvikle sig til et top-grundforskningsuniversitet vil KU derfor i strategiperioden satse mere på efter- og videreuddannelse.

23. Et samlet museum for naturvidenskaberne

I forbindelse med campusplanen vil KU stræbe efter at etablere et samlet museum for naturvidenskaberne i international klasse. Museet skal formidle forskning til et bredt publikum og dermed søge at styrke interessen for naturvidenskab. Museet skal så at sige fungere som et vindue til KU's naturvidenskabelige forskning. Museet skal yde en særlig indsats for at øge børn og unges interesse for naturvidenskab.