

Input fra universiteterne

Indholdet kommer i følgende rækkefølge

- Københavns Universitet
- Ålborg Universitet
- IT-universitetet
- Roskilde Universitet
- Copenhagen Business School
- Syddansk Universitet
- Aarhus Universitet
- Danmarks Tekniske Universitet

Input fra Københavns Universitet

Uddannelses- og Forskningsministeriet
Styrelsen for Videregående Uddannelser
Bredgade 43
DK-1260 København K



Københavns Universitets input til kortlægning af medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne

17. MARTS 2014

REKTORSEKRETARIATET

NØRREGADE 10

DK - 1017 KØBENHAVN K

TLF 35 32 38 83

MOB 28 75 38 83

trk@adm.ku.dk

www.ku.dk

Som svar på styrelsens henvendelse af 30. januar 2014 fremsendes her bidrag fra Københavns Universitet til Styrelsen for Videregående Uddannelses kortlægning af medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne. Vi har noteret, at styrelsen i brev ovenstående angiver, at I selv har indsamlet viden fra universiteternes vedtægter, hvorfor disse ikke fremsendes.

Vedlagt er:

- A) Notat/redegørelse om KU's arbejde med medbestemmelse og medinddragelse. Indeholder også beskrivelse af KU's strategi for medbestemmelse og medinddragelse.
- B) Data om valg/fredsvalg.
- C) Illustration af ledelsesfora, nævn og rådgivende fora i beslutningsprocesserne.
- D) Liste over samarbejdsudvalg samt HSU's underudvalg og arbejdsgrupper.
- E) Fælles ledelsesgrundlag (kodeks for god ledelse).
- F) Beskrivelse af personalepolitisk håndbog samt grundprincipper for personalepolitik.
- G) Retningslinjer for behandling af skriftlige klager over medarbejdere.

I øvrigt kan det oplyses, at vi i uge 10 har udsendt en nyhed på KU's intranet til alle medarbejdere og studerende om, at de vil modtage en mail med det spørgeskema, Epinion udsender for UDS som en del af kortlægningen. Rektoratet opfordrer i mailen alle til at besvare spørgeskemaet.

Vi ser frem til at høre nærmere om konferencen om medbestemmelse og medinddragelse, som I planlægger d. 15. maj 2014.

SIDE 2 AF 2

I er velkomne til at kontakte os, såfremt I har brug for yderligere information til kortlægningen.

Med venlig hilsen



Torben Rytter Kristensen
Gruppenleder

Notat



Københavns Universitets bidrag om medbestemmelse og medinddragelse

Ved indsamling af data i forbindelse med kortlægningen af medbestemmelse og medinddragelse har Styrelsen for Videregående Uddannelse bedt Københavns Universitet (KU) om en redegørelse i forhold til de overvejelser, universiteterne har gjort sig i fht. til medbestemmelse og medinddragelse.

UDS har anmodet om, at redegørelsen evt. kunne tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- A. *Hvordan medbestemmelse og medinddragelse er blevet omsat i praksis? Herunder hvordan rammerne medbestemmelse og medinddragelse bruges og om der er etableret supplerende formelle og eller uformelle fora, som understøtter medbestemmelse??*
- B. *Hvad har universitetet konkret gjort for i tilstrækkelig grad at sikre medbestemmelse og medinddragelse?*
- C. *Hvad har universitetet konkret gjort for at løfte udfordringen med at udvikle en ny ledelseskultur?*
- D. *Hvordan har universitetet forholdt sig til panelets anbefalinger om, at universiteterne bør udvikle procedurer og rammer, som sikrer en højere grad af medbestemmelse og medinddragelse og igangsætte ledelsesuddannelsesprogrammer.*
- E. *Hvilke muligheder og dilemmaer/udfordringerne oplever universitetet i forhold til medbestemmelse og medinddragelse?*

KUs redegørelse følger denne struktur.

10. MARTS 2014

REKTORSEKRETARIAT

NØRREGADE 10
POSTBOKS 2177
1017 KØBENHAVN K

TLF 35322626
DIR 35323883
MOB 28753883

trk@adm.ku.dk
www.ku.dk

REF: TRK

- A. Hvordan medbestemmelse og medinddragelse er blevet omsat i praksis? Herunder hvordan rammerne medbestemmelse og medinddragelse bruges og om der er etableret supplerende formelle og eller uformelle fora, som understøtter medbestemmelse?*

Bestyrelsen for KU har understreget, at medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende er et vigtigt tema for bestyrelsen og dermed for KU. I forhold til medbestemmelse og medinddragelse følger KU fire spor, der tilsammen udgør universitetets strategi for indsatsen.

Det drejer sig 1) interne ledelsesudviklingsforløb 2) formelle fora på alle niveauer, 3) høringer og inddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger for universitetet samt 4) samarbejdsstrukturen på alle niveauer.

De interne ledelsesudviklingsforløb omtales under pkt. C. Under pkt. B omtales kort de seneste etablerede fora. De øvrige fora kan ses i bilag 1 med en kort omtale. Høringer og inddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger for universitetet omtales også i pkt. B

Som et femte spor kan nævnes KUs tre-årige APV-undersøgelser og årlige trivselsmålinger med vurdering af kommunikation og inddragelse. Målingerne omtales under pkt. C.

- B. Hvad har universitetet konkret gjort for i tilstrækkelig grad at sikre medbestemmelse og medinddragelse?*

De seneste tiltag på KU fsva. med bestemmelse og medinddragelse er etablering af institutråd og et senat, dermed har KU fora til at sikre medbestemmelse og medinddragelse på alle niveauer i organisation.

Institutråd

Som opfølgning på evaluering og ændringen af universitetsloven valgte KU i 2012 at indføre institutråd på KU's ca. 50 institutter, som element i at sikre medinddragelse for medarbejdere (VIP som TAP- ansatte) og studerende. Valgene til disse gennemførtes i 2013. Institutlederen er formand for rådet, der er rådgivende og i henhold til vedtægten består af 6-12 medlemmer valgt af VIP personale, herunder ansatte ph.d-studerende, TAP personale samt de studerende. Alle institutråd arbejder efter egen forretningsorden, der tager udgangspunkt i en standardforretningsorden for Institutråd ved KU.

Rådne har altså kun fungeret i ca. 1 år. En kort opsamling på erfaringerne viser, at rådene drøftet mange emner så som institutrådets opgaver, rolle og forretningsorden, budget- og økonomi, instituttets organisation, bemandingsplaner, studiefremdrift, sprogpolitik, studiemiljø, APV, kommunikation, synergi mellem forskning og uddannelse mv.

Det er overordnet indtrykket, at institutrådene har fået en god begyndelse fungerer godt, at der finder væsentlige drøftelser sted, overordnet strategidebat, at det er et godt forum at møde de studerende i og høre deres synspunkter mv.

En udfordring for institutrådene er grænsefladerne i forhold til samarbejdsudvalg og studienævn. Enkelte råd løser dette ved at holde møder sammen med fx samarbejdsudvalget.

Senatet

I 2013 nedsatte rektor et tværfakultært rådgivende senat med deltagelse af rektorat, dekaner og repræsentanter udpeget af de akademiske råd fra hhv. VIP- TAP og STUD-gruppen samt studenterrådets formand og næstformanden fra HSU.

Senatet er ligesom institutrådene et væsentligt element i at sikre medbestemmelse og medinddragelse af studerende og medarbejdere.

Planlægningen af kommende møder forestås af et mødeforberedende udvalg bestående af i alt fem medlemmer; ud over rektor en repræsentant fra hhv. VIP- TAP og STUD-gruppen samt en dekan.

En af senatets hovedopgaver er at rådgive ledelsen om større emner og temaer, der har betydning for hele universitetet. På mødet i oktober var temaet fx internationalisering på KU.

For at hele universitetsbefolkningen kan orientere sig i senatets virke – mødedatoer såvel som mødemateriale, referater og medlemsnavne – har senatet fået sin egen side på KU-net. Ligesom møderne er åbne for ansatte og studerende ved KU.

Processer og høringer af væsentlige beslutninger for universitetet

Står KU med væsentlige beslutninger fx vedr. universitetets strategi, uddannelses initiativer, fakultetsfusioner og vedtægtsændringer bestræber universitetet sig altid på at få aktiveret universitetsbefolkningen ved processer med høringer, så den enkelte medarbejder, student eller enhed kan få mulighed for at bidrage, kommentere eller stille forslag til beslutningen.

Processen aftales og fastlægges i henhold til emnet.

SIDE 4 AF 7

Et eksempel herpå kunne være 12 mandsudvalget, hvor ledelsen og repræsentanter for de studerende satte sig sammen for at indgå en aftale for imødekomme de udfordringer studiefremdriftsreformen indebar. Via møder med god dialog fik ledelsen og de studerende sammen skabt en aftale.

Et andet godt eksempel er KU strategiproces omkring udarbejdelsen af KU's strategi 2016 – den såkaldte "Wikipedia-model"

Strategi 2016

Formålet med KU's strategi 2016 er at lægge rammerne for KU's fortsatte udvikling. Strategien skal tjene som fælles kompasnål og inspiration for studerende og medarbejdere til og med 2016.

Med udgangspunkt i Københavns Universitets videnskabelige fundament og det fortsatte arbejde med at styrke excellent forskning, beskriver strategien tre udvalgte indsatsområder:

1. Bedre uddannelser
2. Styrket samarbejde med omverdenen både internationalt og nationalt
3. Styrket internt samarbejde og fælles identitet

Processen

Arbejdet med strategien begyndte i foråret 2011. Ledelsen valgte, at processen skal ligne "Wikipedia-modellen". Alle på universitetet var inviteret til at bidrage med idéer og input til strategien, så vi i fællesskab kunne drøfte, i hvilken retning KU skal bevæge sig.

På KU's intranet har der løbende været mulighed for at følge med i processen, komme med idéer til strategien i inputfasen og holde sig opdateret om alt fra temamøder til høringsfrister. På fakulteterne var det fakultetsledelserne, der sikrede, at relevante formelle og uformelle fora blev hørt, og at medarbejdere og studerende blev inddraget.

Eksempler på møder og involvering i strategiprocessen:

- Kickoff-møde for alle ansatte og studerende 29. april 2011
- Temamøder for alle ansatte og studerende i maj 2011
- Høring – både internt og eksternt i august/september 2011

- Behandling i KU's formelle organer som KU's forsknings- og innovationsråd, Uddannelsesstrategisk Råd, samarbejdsorganer mv.

SIDE 5 AF 7

- Høringsmøde d. 26. oktober

C. Hvad har universitetet konkret gjort for at løfte udfordringen med at udvikle en ny ledelseskultur.

KU har siden 2008 arbejdet ud fra et fælles ledelsesgrundlag, som bl.a. beskriver hvilke ledelseskompetencer vi anser det som vigtigt at lederne besidder. En af disse er kompetencen "Involverende kommunikation" som vi definerer således: Involverende kommunikation – Lederen informerer og involverer relevante interessenter:

- Kommunikerer systematisk og rettidigt om væsentlige forhold
- Involverer relevante parter og fora, inden beslutninger træffes
- Gør det klart for de involverede parter i en sag, hvad de har indflydelse på
- Arbejder aktivt for at sikre bred tilslutning til væsentlige initiativer og beslutninger
- Opmuntrer med sin kommunikationsform til dialog og deltagelse
- Bidrager aktivt til netværk og videndeling

KU's ledere har siden 2009 gennemgået interne ledelsesudviklingsforløb med fokus på personaleledelse, forandringsledelse, personligt lederskab, 360 graders feedback mv. Målene med disse ledelsesudviklingsforløb, som fortsat gennemføres for nye ledere, er:

- At udvikle fælles kultur for og sprog om ledelse på KU
- At professionalisere ledelsesgerningen på KU
- At styrke den enkelte leders forudsætninger for at varetage ledelsesopgaverne
- At skabe ledelsesmæssige netværk og samarbejde på tværs af KU

I 360 graders feedbacken gives respons til den enkelte leder ud fra de ledelseskompetencer, vi har defineret i ledelsesgrundlaget, - herunder den nævnte "kommunikationskompetence".

I perioden 2009-2011 var ca. 550 ledere igennem disse interne lederudviklingsforløb for den enkelte leder. Siden da har 50-60 ledere årligt gennemgået forløbene. Vi gennemfører fortsat disse forløb for nye administrative og videnskabelige ledere.

Siden 2012 har vi desuden haft fokus på udvikling af ledergrupperne (institutedelsesteams, fakultetsledelsesteams, administrative ledergrupper, mv. i alt knapt 60 ledergrupper). I disse udviklingsforløb arbejder grupperne med

deres aktuelle fælles ledelsesopgaver – typisk udvikling/ implementering af strategi; kommunikation; udvikling af arbejdsdeling og samspil i ledergruppen.

SIDE 6 AF 7

I forlængelse af Strategi 2016 målet om at styrke det interne samarbejde og den fælles identitet, har KU besluttet at gennemføre årlige brugermålinger af trivslen, samt tilfredsheden med de administrative ydelser for alle ansatte og studerende. De lovpligtige APV og UMV undersøgelser der gennemføres hvert 3 år suppleres således med mellemliggende undersøgelser, så KU årligt forholder sig til hvordan arbejdspladsen fungerer set fra brugernes vinkel. Det er nyt at tilfredsheden med administrationen også undersøges, og dette giver en mulighed for at et tydeligere brugerperspektiv i alle de udviklingstiltag som der foregår i administrationen.

Målingen er et redskab til dialog, forventningsafstemning, samt prioritering af hvilke indsatser der er mest nødvendige. Resultaterne ses både på tværs af organisationen og lokalt. Noget munder ud i fælles indsatser og noget kræver meget lokale handlinger, men samlet set er det en samarbejdsøvelse og et fælles blik på udvikling af universitetet mod en endnu bedre arbejdsplads. Første måling blev gennemført i 2013, og næste måling gennemføres i 2014.

Så alt i alt er der fra organisationens side stort fokus på at udvikle ledelseskulturen for så vidt angår medbestemmelse og medinddragelse.

D. Hvordan har universitetet forholdt sig til panelets anbefalinger om, at universiteterne bør udvikle procedurer og rammer, som sikrer en højere grad af medbestemmelse og medinddragelse og igangsætte ledelsesuddannelsesprogrammer.

Allerede før panelet havde afgivet sine anbefalinger var KU i gang med et omfattende fælles ledelsesgrundlag, hvor ”involverende kommunikation” er en hovedsten, dette arbejde er fortsat og under udvikling, jf. ovenfor under pkt. C.

Herudover har KU som nævnt etableret fora på alle niveauer, så der er skabt de nødvendige rum for medinddragelse og medbestemmelse af medarbejdere og studerende.

Ligesom universitetet i alle sager, hvor der skal træffes væsentlig beslutninger arbejder med at få gennemført processer som sikre en reel inddragelse af medarbejdere og studerende.

E. Hvilke muligheder og dilemmaer/udfordringerne oplever universitetet i forhold til medbestemmelse og medinddragelse?

Det er en udfordring at skabe en fælles forståelse af hvad medbestemmelse og medinddragelse betyder i praksis - og derved at sikre en god forventningsafstemning mellem ledere, medarbejdere og studerende. En udfordring, der ikke bliver lettere af det manglende ledelsesophæng mellem studienævn og ledelse.

Med veltilrettelagte processer med medinddragelse er der gode muligheder for gode resultater, når resultatet efterfølgende skal implementeres. Universitetsbefolkningen har derved fået ejerskab til beslutningen og vil være klar til implementeringen.



SAGSNOTAT

Vedr.: Information om antal valg og fredsvalg ved Københavns
Universitet i perioden 2009-2013

Hermed information fra KU's valgsekretariat om antal valg og fredsvalg i
perioden 2009-2013

År	Antal valg	Antal fredsvalg	Fredsvalg i procent
2009	169	150	89 %
2010	103	84	82 %
2011	75	61	81 %
2012	200	181	91 %
2013	280	252	90 %

10. MARTS 2014

REKTORSEKRETARIATET

NØRREGADE 10

DK - 1017 KØBENHAVN K

TLF 21 16 14 26

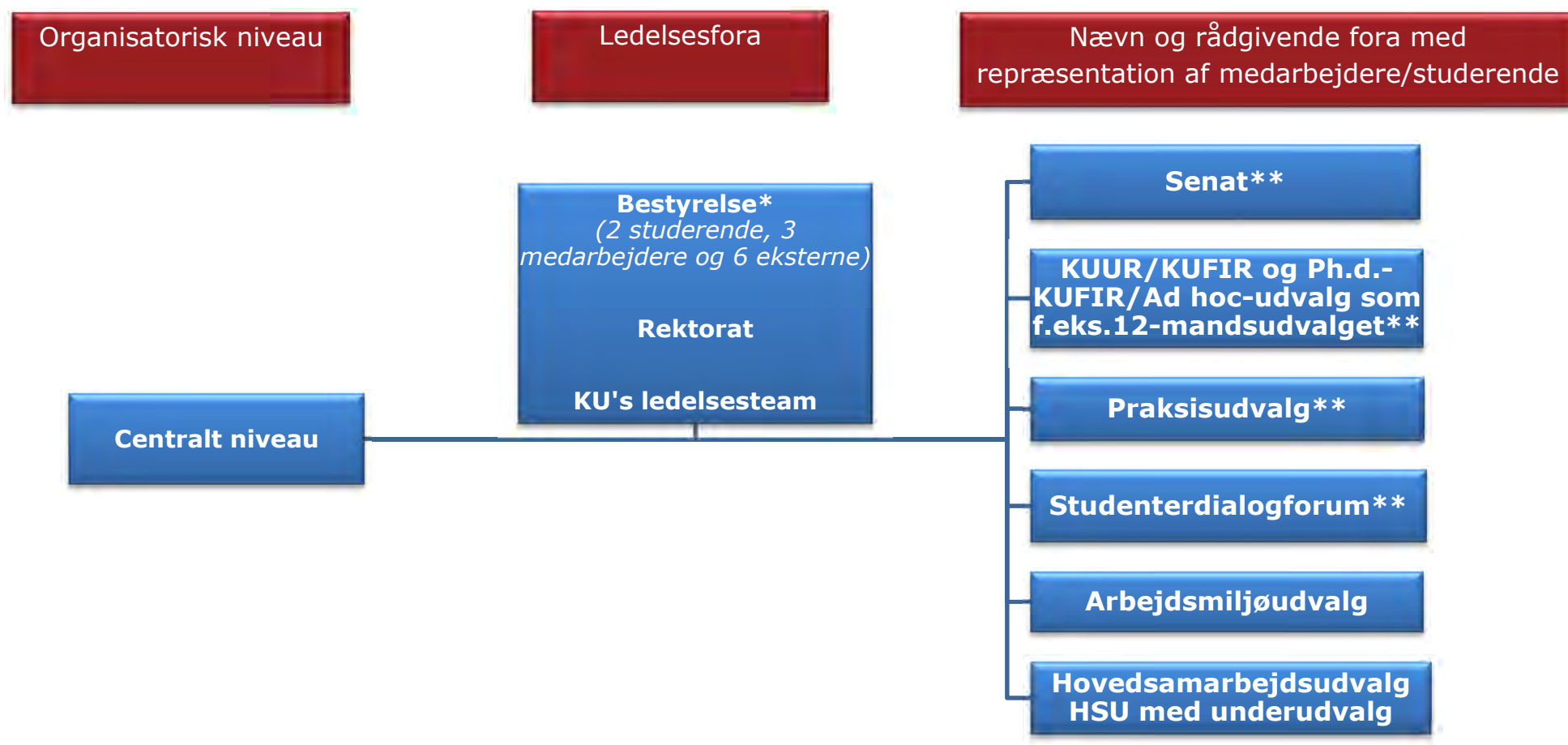
MOB 21 16 14 26

siha@adm.ku.dk

www.ku.dk

Københavns Universitet

Overblik over organisatoriske niveauer samt nævn og rådgivende fora i beslutningsprocesserne



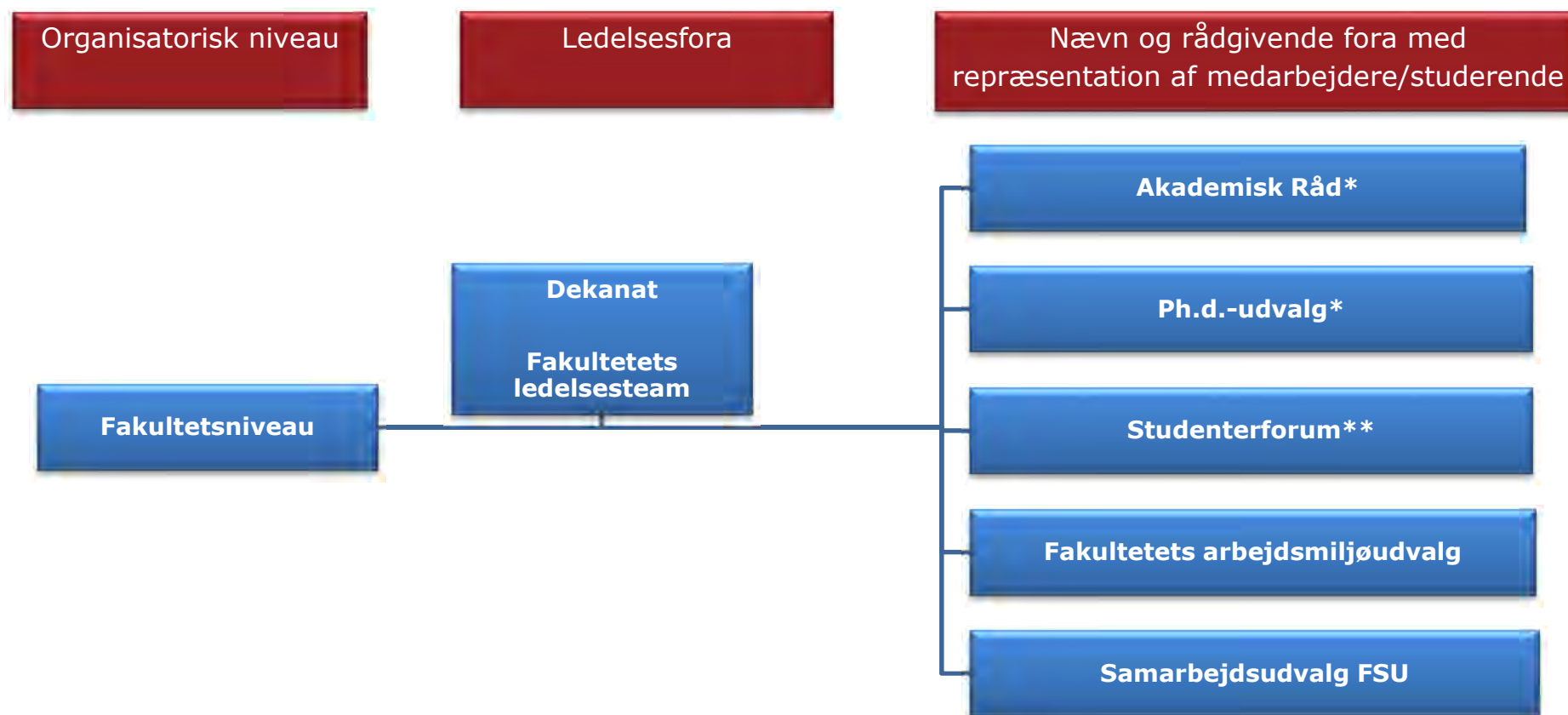
* Vedtægtsfastsatte/valgte organer

** Ledelsesnedsatte råd og udvalg

Københavns Universitet

Overblik over organisatoriske niveauer samt nævn og rådgivende fora i beslutningsprocesserne

Der kan være forskellige strukturer for råd, nævn og udvalg på universitetets seks fakulteter. Overblikket skitseret neden for er derfor ikke nødvendigvis gældende for alle fakulteter, men skal ses som eksempler på rådgivende fora. F.eks. har Akademisk Råd samme funktion som Institutråd på de fakulteter, der ikke er organiseret med institutter og den organisatoriske placering af Studienævn kan også være forskellig fra fakultet til fakultet.

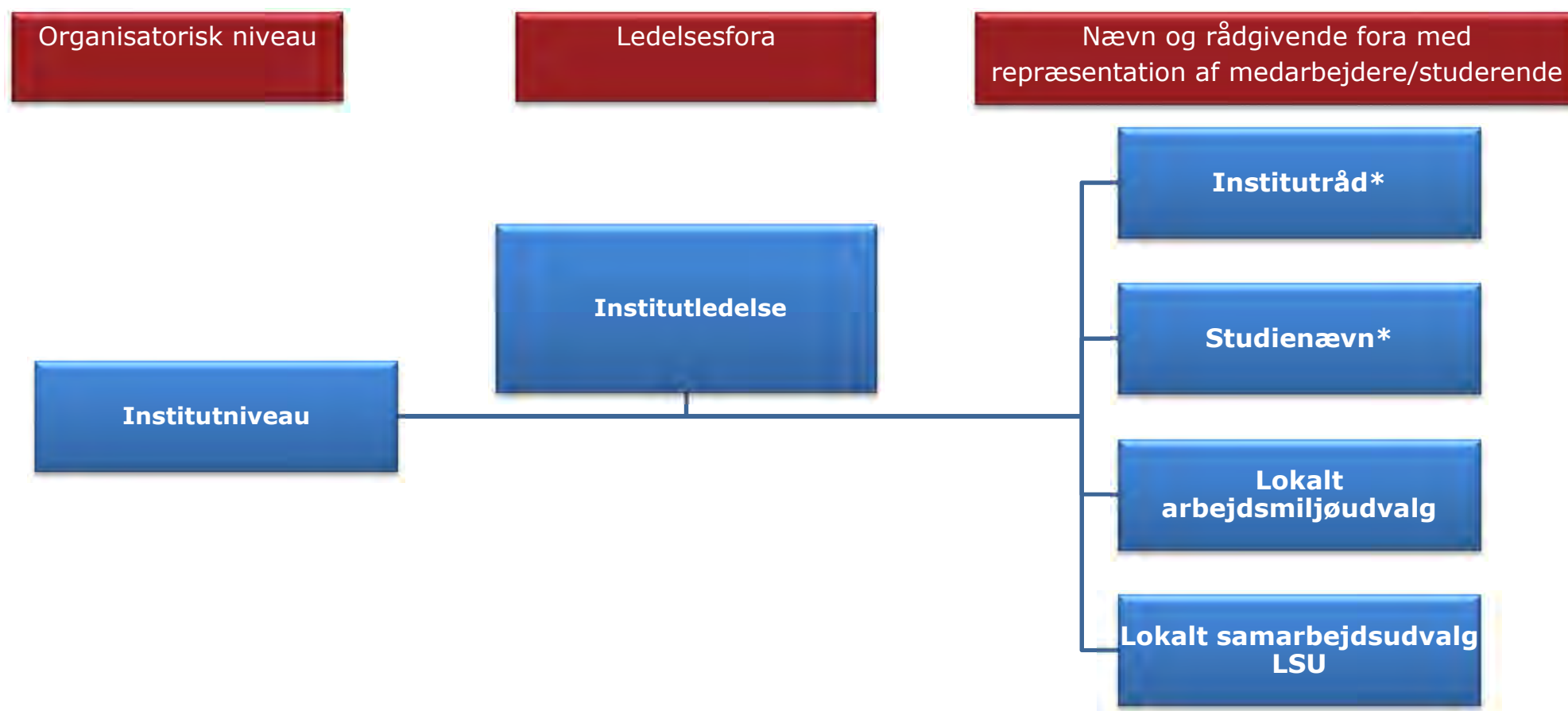


* Vedtægtsfastsatte/valgte organer

** Ledelsesnedsatte råd og udvalg

Københavns Universitet

Overblik over organisatoriske niveauer samt nævn og rådgivende fora i beslutningsprocesserne



* Vedtægtsfastsatte/valgte organer

** Ledelsesnedsatte råd og udvalg

Københavns Universitet

Korte forklaringer - nævn og rådgivende fora i beslutningsprocesserne

Bestyrelsen (centralt KU niveau)*

Universitetets øverste ledelse.

Af 11 medlemmer har VIP 2 repræsentanter, TAP 1 medlem og de studerende 2 repræsentanter.

Senatet (centralt KU niveau)**

Senatet er et tværfakultært rådgivende forum med deltagelse af rektorat, dekaner og repræsentanter udpeget af de akademiske råd fra hhv. VIP- TAP og STUD-gruppen samt studenterrådets formand og næstformanden fra HSU. Rektor er formand

Rådgivende fora (tværgående)**

KUUR - Københavns Universitets Uddannelsesstrategiske Råd

København Universitets Uddannelsesstrategiske Råd rådgiver Rektoratet og Ledelsesteamet i uddannelsesstrategiske spørgsmål af tværgående karakter. KUUR er endvidere forum for udveksling af best practices på tværs af universitetets fakulteter, og bidrager proaktivt til udviklingen af KU's strategi for uddannelse.

KUUR består af prorektor for uddannelse (formand), 1 repræsentant for faglig uddannelsesledelse fra hvert af universitetets fakulteter, 4 studerende og vicedirektøren for uddannelse.

KUFIR og ph.d.-KUFIR

Københavns Universitets Forsknings- og Innovationsråd (KUFIR) har ansvar for at identificere og forfølge KU's strategiske udvikling inden for forskning, innovation, forskeruddannelse og erhvervssamarbejde.

Forsknings- og Innovationsrådet ved KU består af prorektor for forskning og innovation (formand), et medlem per fakultet, der tegner fakultetsledelsen - typisk prodekan for forskning og prodekan for erhvervssamarbejde og vicedirektør for Forskning og Innovation.

Med overførslen af ph.d.-området til Forskning & Innovation fra Uddannelsesservice i 2013 har KU valgt at lægge det gamle KUFUR (KU's Forskeruddannelsesråd) ind under KUFIR. I KUFUR var de ph.d.-studerende og ph.d.-skoleledere repræsenterede og deltog i drøftelser af spørgsmål om udviklingen af ph.d.-området på KU. For fortsat at sikre et fokus på ph.d.-området deltager medlemmerne fra det tidligere KUFUR på KUFIRs møder, når der er ph.d.-punkter på dagsordenen. Disse møder kaldes Ph.d.-KUFIR.

* Vedtægtsfastsatte/valgte organer

** Ledelsesnedsatte råd og udvalg

Praksisudvalg**

Praksisudvalget er et udvalg nedsat af rektor, der har til opgave at behandle spørgsmål om god videnskabelig praksis.

Udvalgets medlemmer udpeges af rektor efter indstilling af de akademiske råd blandt universitetets professorer og lektorer således, at der er et medlem repræsenteret fra hvert af universitetets 6 fakulteter, hvoraf 2 af fakulteterne Science og Sund dog har to medlemmer repræsenteret. Medlemmerne udpeges for en 3-årig periode. Udvalget udpeger selv en formand og en næstformand.

Akademisk Råd (fakultetsniveau)*

Hvert fakultet har ét Akademisk Råd, der består af dekanen og mindst 6 repræsentanter valgt af henholdsvis de studerende og det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, i forholdet 1:2. Akademisk Råd vælger en formand blandt sine medlemmer.

Alle Akademiske Råd arbejder efter egen forretningsorden, der tager udgangspunkt i en standardforretningsorden for Akademisk Råd ved KU.

Ph.d.-udvalg (fakultetsniveau)*

Hvert fakultet har ét Ph.d.-udvalg. Dekanen fastsætter antallet af medlemmer dog mindst 4 og højst 10 medlemmer. Hvert ph.d.-udvalg består af et lige stort antal repræsentanter for VIP og de ph.d.-studerende.

Alle Ph.d.-udvalg arbejder efter egen forretningsorden, der tager udgangspunkt i en standardforretningsorden for Ph.d.-udvalg ved KU.

Studienævn (fakultets- eller institutniveau)*

Der kan nedsættes studienævn for en enkelt uddannelse, for dele af en uddannelse og studienævn fælles for flere uddannelser.

Dekanen fastsætter antallet af medlemmer i de enkelte studienævn, dog mindst 4 og højst 10 medlemmer. I særlige tilfælde kan dekanen dog fastsætte et højere antal af medlemmer i studienævnet.

Hvert studienævn består af et lige stort antal repræsentanter for VIP og de studerende, som vælges af og blandt henholdsvis VIP og de studerende.

Alle studienævn arbejder efter egen forretningsorden, der tager udgangspunkt i en standardforretningsorden for studienævn ved KU.

Samarbejdsudvalgsstrukturen (alle niveauer)

For medarbejdere er der endvidere repræsentation i samarbejdsudvalg på alle niveauer i form af

* Vedtægtsfastsatte/valgte organer

** Ledelsesnedsatte råd og udvalg

Hovedsamarbejdsudvalget (centralt), Centrale samarbejdsudvalg (FA), Fakultets samarbejdsudvalg (fakultetsniveau) og Lokale samarbejdsudvalg (institutniveau).

Institutråd (institutniveau)*

Institutrådet har institutlederen som formand og består derudover af 6 -12 repræsentanter valgt af henholdsvis det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, det teknisk-administrative personale og de studerende. I særlige tilfælde kan dekanen efter indstilling fra institutlederen dog fastsætte et højere antal af medlemmer i institutrådet.

Alle institutråd arbejder efter egen forretningsorden, der tager udgangspunkt i en standardforretningsorden for Institutråd ved KU.

Rådgivende udvalg (institutniveau)**

Udover institutråd kan enkelte institutter have etableret andre rådgivende udvalg, som har en overordnet rådgivende funktion for institutlederen, med VIP- og TAP-repræsentanter. Dels Undervisnings- og uddannelsesudvalg med VIP- og studenterrepræsentanter og evt. TAP.

Her drøftes udvikling og tilpasning af uddannelseselementer, budgetnormsystem, kursuslederes opgaver m.v. Dels via Forskningsudvalg for instituttets professorer og evt. øvrige forskningsgruppeledere med fokus på forskningsstrategi, forskningsansøgninger, opslag af stillinger og udvikling af forskningsområder.

Af andre organer, der ikke har relation til universitetslovens bestemmelser om medinddragelse, er Arbejdsmiljøudvalg og sikkerhedsorganisationen på hhv. fakultets- og institutniveau.

Andre fora**

For de studerende er fakulteterne etableret kontaktudvalg/dialogforum, som sikrer regelmæssige møder mellem ledelse og repræsentanter for de studerende samt informations- og/eller stormøder, hvor alle medarbejdere og studerende inviteres, og hvor dekanen orienterer om emner af fælles interesse.

Herudover har de studerende repræsentation i det faglige stående udvalg KUUR.

Studenterdialogforum (centralt KU niveau) **

Rektoratet har et dialogforum med de studenterorganisationer, som var opstillet til det sidst afholdte bestyrelsesvalg. De til bestyrelsesvalget opstillede organisationer inviteres til møderne, som endvidere kan annonceres på KU's intranet således, at øvrige interesserede blandt de studerende kan deltage. Dialogforummets formål er, at sikre en bred dialog mellem rektoratet og de

* Vedtægtsfastsatte/valgte organer

** Ledelsesnedsatte råd og udvalg

studenterpolitiske organisationer. Dialogforum mødes med rektoratet tre gange årligt (to gange i foråret og en gang i efteråret) og kan derudover afholdes ad hoc.

Der udarbejdes en dagsorden hvortil rektoratet og organisationerne kan indmelde emner og som udsendes til disse inden mødernes afholdelse.

Organisationerne kan lade sig repræsentere af deres valgte medlemmer eller andre fra de pågældende organisationer.

Dialog med organisationer med bestyrelsesmandater og øvrig dialog (pt Studenterrådets formandskab, som rektoratet mødes med månedligt) Rektoratet mødes Rektoratet mødes udover dialogforum fast eller efter behov med den eller de organisationer, der har mandater valgt i bestyrelsen og med andre organisationer efter konkret vurdering.

Arbejdsmiljøorganisation på KU

Arbejdsmiljøorganisationen (AMO) består af knapt 400 ledere og medarbejdere overalt på KU.

De enkelte fakulteter fastlægger, hvordan organisationen opbygges. Som hovedregel følger AMO den øvrige organisering på KU. Det skal sikres, at alle ansatte er omfattet af AMO og, at studerende får mulighed for at være repræsenteret på alle tre niveauer - institut-, fakultets- og universitetsniveau.

Ledelsen og medarbejderne tilrettelægger arbejdet gennem en årlig arbejdsmiljødrøftelse hvor mål, ressourcer og kompetencebehov lægges fast.

* Vedtægtsfastsatte/valgte organer

** Ledelsesnedsatte råd og udvalg

KØBENHAVNS UNIVERSITET



Velkommen

Samarbejdsudvalg

Tværfakultære udvalg

- [Hovedsamarbejdsudvalget \(HSU\)](#)
- [PersonaleKompetenceudvalget](#)
- [Fællesadministrationens samarbejdsudvalg \(CSU\)](#)

Fakulteternes samarbejdsudvalg

- [Det Humanistiske Fakultet](#)
- [Det Juridiske Fakultet](#)
- [Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet](#)
- [Det Samfundsvidenskabelige Fakultet](#)
- [Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet](#)
- [Det Teologiske Fakultet \(link til KUnet\)](#)

Tilbage til [Råd, nævn og udvalg](#).

Kommunikation
Københavns Universitet
Nørregade 10, Postboks 2177
1017 København K

Kontakt:
Københavns Universitet
ku@ku.dk
Tel. +45 35 32 26 26



Hovedsamarbejdsudvalget (HSU)

HSU: Udvalg og arbejdsgrupper

- **Personalepolitisk Udvalg (PPU)**
- **Arbejdsgruppe vedr. udbud**
- **HSU's Campusudvalg**
- **Personalekompetenceudvalget (PKU)**
- **Kompetencefondsudvalg**
- **It-strategiudvalg**
- **Følgegruppe vedr. budget**
- **Feriefonden**
- **HSU's følgegruppe vedr. LUKU**
- **It-sikkerhedsudvalget**
- **KUBIS2-arbejdsgruppe**
- **HSU's følgegruppe vedr. Styr på stress**
- **HSU's følgegruppe vedr. tidsbegrænsede ansættelser**
- **HSU's udviklingsforløb for samarbejdsudvalg**
- **Bladudvalg/Universitetsavisen**

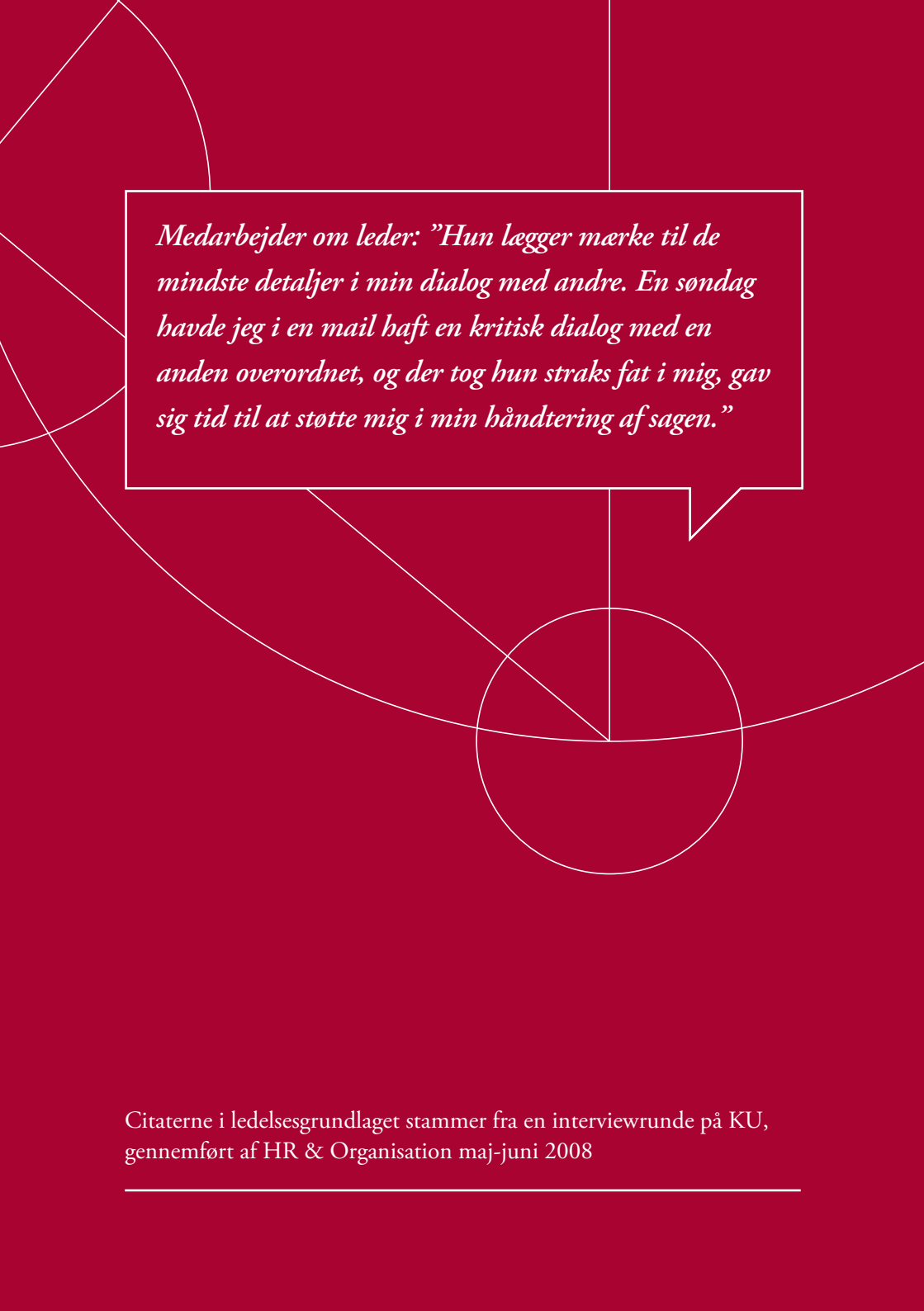
HR Arbejdsmiljø og Samarbejde
Københavns Universitet
Nørregade 10, Postboks 2177
1017 København K

Kontakt:
Ingrid Skovsmose
isj@adm.ku.dk
Tel. +45 35 32 27 90



GOD LEDELSE PÅ KU

Fælles ledelsesgrundlag for Københavns Universitet



Medarbejder om leder: "Hun lægger mærke til de mindste detaljer i min dialog med andre. En søndag havde jeg i en mail haft en kritisk dialog med en anden overordnet, og der tog hun straks fat i mig, gav sig tid til at støtte mig i min håndtering af sagen."

Citaterne i ledelsesgrundlaget stammer fra en interviewrunde på KU, gennemført af HR & Organisation maj-juni 2008

INDHOLD

1. Et grundlag for god ledelse	4
En fælles virkelighed	5
Sådan er ledelsesgrundlaget blevet til	6
2. Ledelsesopgaven på KU	8
Generelle ledelsesopgaver	8
Særlige vilkår for universitetsledelse	10
Fremtidens udfordringer på KU	12
3. Ledelseskompetencer på KU	16
Målrettet handlen	18
Organisatorisk fokus	18
Engageret indlevelse	19
Personlig integritet	19
Rettidig problemhåndtering	20
Involverende kommunikation	20
4. Ledelsesudvikling på KU	22



1. Et grundlag for god ledelse

Københavns Universitet har i mere end 500 år spillet en markant rolle i Danmark og i det internationale akademiske samfund. I dag er KU landets største vidensvirksomhed, hvor over 7.500 engagerede medarbejdere dagligt er med til at løfte arven og hæve ambitionerne inden for universitetets tre kerneopgaver – forskning, uddannelse og formidling.

Kravene til universitetets virke har aldrig været højere end i dag. Det gælder ikke blot *samfundets* forventninger om mere forskning, flere kandidater, bedre formidling, stærkere internationalisering og et mere intensivt samspil med forskningens aftagere. KU har også selv sat sig det høje mål at blive et af de absolut førende universiteter i Europa. Disse forventninger og ambitioner er det kun realistisk at opfylde, hvis ledelse udøves med samme engagement og professionalisme som universitetets kerneopgaver.

Dermed øges også forventningerne til KU's ledere. Formålet med et ledelsesgrundlag er at sikre et fælles afsæt for en løbende ledelsesudvikling, der modsvarer disse forventninger. Samtidig skal ledelsesgrundlaget

fastholde og styrke det bedste i universitetets lange tradition for akademisk ledelse og grundig inddragelse af medarbejdere og studerende.

EN FÆLLES VIRKELIGHED

I dette hæfte præsenteres KU's første fælles ledelsesgrundlag. Det beskriver, hvad der kendetegner ledelsesopgaven på KU, og hvilke kompetencer det kræver at løse den.

Et fælles ledelsesgrundlag fører ikke i sig selv til bedre ledelse. Men det udgør et godt fundament for:

- at drøfte god ledelse på KU med fælles begreber
- at drøfte og afklare forventningerne til ledere på KU
- at evaluere på hvilke områder der er brug for at styrke ledelsesindsatsen
- at tilrettelægge ledelsesudvikling og andre aktiviteter, der kan bidrage til at udvikle bedre ledelse.

Ledelsesgrundlaget henvender sig især til de mere end 600 ledere på KU, der har personaleansvar eller på anden vis udøver en særlig ledelsesrolle. Det gælder både på de otte fakulteter og i fællesadministrationen og såvel VIP- som TAP-ledere. Men også universitetets medarbejdere vil have interesse i ledelsesgrundlaget, fordi det kaster lys over det ledelsesarbejde, lederne udfører, og universitetets forventninger til det.

Hverdagens opgaver ser umiddelbart meget forskellige ud for en institutleder, en prodekan, en forskningsgruppeleder, en it-chef og en sektionsleder i fællesadministrationen. For blot at nævne nogle af de mange ledelsesfunktioner, der findes på KU. Men hverdagens opgaver er også kendetegnet ved en række fælles ledelsesvilkår og -udfordringer, der gør det meningsfuldt at formulere et *fælles* ledelsesgrundlag for hele universitetet.

For det første er alle lederne fælles om det overordnede formål, de grundværdier, den rammestrategi og de tværgående politikker, der er

formuleret for hele Københavns Universitet. For det andet er de ledere ved en institution, der adskiller sig fra næsten alle andre, både når det gælder kerneopgaver, organisationskultur og ledelsestradition.

Ledelsesgrundlaget udgør det fælles fundament for god ledelse. På de enkelte fakulteter og institutter, afdelinger mv. kan der sagtens være særlige vilkår, ledelsesopgaver og kompetencer, som man lokalt ønsker at supplere det fælles grundlag med.

SÅDAN ER LEDELSESGRUNDLAGET BLEVET TIL

Ledelsesgrundlaget er resultatet af en proces, der har involveret et stort antal ledere og medarbejdere. Målet har været at identificere og kombinere *det særlige* ved ledelsesopgaven på KU, *det bedste* i den hidtidige ledelsestradition samt *det nye*, ledere skal kunne for at bidrage til at indfri fremtidens krav til universitetet.

De vigtigste kilder i processen har været:

- Grundige interview med en række ledere samt deres overordnede chef og udvalgte medarbejdere om lederens praksis – i alt 42 interview
- En serie workshops, hvor over 100 ledere og medarbejdere sammen har formuleret ønsker til fremtidens ledelse på KU
- En scanning af andre danske og udenlandske universiteters principper for ledelsesudvikling
- KU's strategier og principper, der er relevante for god ledelse – især Destination 2012 og de personalepolitiske grundprincipper.

Arbejdet med ledelsesgrundlaget er gennemført af HR & Organisation og har været ledet af en styregruppe med rektor som formand.

God læse- og ledelyst.

Ralf Hemmingsen & Niels Wendelboe, december 2008

Leder: "Det var nødvendigt at bryde med den servicekultur, der havde udviklet sig, hvor én gruppe havde vænnet sig til, at få andre til at lave alting for sig. Derfor var jeg nødt til at være barsk i den periode – og er det stadigvæk ind i mellem."

Chef om leder: "På mindre end et halvt år har hun formået at skabe et godt samarbejdsklima i et område, der tidligere var kendt for det modsatte. Hun viser selv vejen for den nye stil og tager personligt fat på dem, der ikke viser respekt for andre."



2. Ledelsesopgaven på KU

De ledelseskompetencer, der præsenteres i ledelsesgrundlaget, skal forstås i lyset af den ledelsesopgave, de skal bruges til at løse. Derfor indkredses ledelsesopgaven i dette afsnit – ud fra tre forskellige vinkler:

- Generelle ledelsesopgaver
- Særlige vilkår for universitetsledelse
- Fremtidens udfordringer på KU

GENERELLE LEDELSESOPGAVER

Ledere på KU har typisk en vifte af opgaver, der spænder over alle fire gængse områder inden for ledelse:

- **Faglig ledelse** – at sikre høj faglig kvalitet og kapacitet og stræbe efter fortsat faglig udvikling.
- **Personaleledelse** – at fremme arbejdsglæde, samarbejde og kompetencer og stræbe efter at udvikle de menneskelige ressourcer.
- **Administrativ ledelse** – at styre organisationens kompleksitet og stræbe efter stadigt mere effektiv drift.
- **Strategisk ledelse** – at foregribe og forme fremtiden og stræbe efter organisationens langsigtede målsætninger.

Hvor meget hver dimension fylder i lederjobbet, afhænger blandt andet af ledelsesfunktion og -niveau. Alle ledere må løbende prioritere deres tid og kræfter mellem de fire områder samt balancere mellem hensyn, der kan være modsatrettede. KU's ledere skal således have ledelsesmæssig spændvidde til samtidigt at lede et videnskabeligt miljø og en administrativ organisation.

Heri ligger også, at vilkårene for at udøve god ledelse sjældent er optimale. Der vil næsten altid være forhold, der forhindrer den perfekte løsning. Lederens opgave er at kende sit ledelsesrum – dvs. de givne rammer og vilkår for ledelse – og anvende det bedst muligt. Også ledelse er det muliges kunst.

Som leder har man desuden altid en vis mulighed for at fortolke og udfylde rammerne på sin måde. Man er med andre ord medskaber af vilkårene for sin egen indsats som leder – og i høj grad også af rammerne for sine medarbejders og lederkollegers virke.

Derfor er det vigtigt, at alle ledere formår dels at tydeliggøre deres eget ansvarsområde dels at delegere opgaver og beslutningskompetence til rette niveau.

SÆRLIGE VILKÅR FOR UNIVERSITETSLEDELSE

De *generelle* ledelsesopgaver skal løses under hensyntagen til universitetets tredelte formål – forskning, uddannelse og formidling. Det er tre selvstændige og ligeværdige opgaver, der kalder på forskellig ledelsesmæssig opmærksomhed.

En stor del af lederstillingerne på et universitet *skal* besættes med ”anerkendte forskere”. Derfor vil der i mange tilfælde være særlige krav til lederens *akademiske* meritter. Desuden skal universitetsledelse udøves under følgende særlige vilkår:

- **De mange interessenter:** Universitetet er kendetegnet ved at have betydelige ”public service-forpligtelser” og være underlagt en strammere politisk-administrativ styring end private virksomheder. Desuden nyder universitetet en stærk bevågenhed fra en bred kreds af eksterne interessenter: borgere, andre forsknings- og uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv, kulturliv, eksterne bevillingsgivere m.fl. Det betyder, at man som leder både skal kunne agere politisk udadtil og være nærværende som leder på de indre linjer for medarbejdere og studerende.
- **Selvstændighedskulturen:** De videnskabelige medarbejdere brænder hver især stærkt for deres faglige felt og er vant til både at motivere og lede sig selv inden for relativt frie rammer. Selvstændighed og frihed er udtalt positive værdier i den akademiske kultur. Selv om selvstændighedskulturen ikke nødvendigvis er lige udtalt blandt alle medarbejdergrupper, præger den organisationen som *helhed*. Som leder på et universitet er det vigtigt, at være sig denne kultur bevidst, da den er en uundværlig drivkraft i universitetets kerneopgaver.
- **Den kritiske ånd:** Kernen i al videnskab og videnskabsbaseret uddannelse er kritisk og systematisk at efterprøve holdbarheden af andres vurderinger og udsagn. Denne kritiske ånd findes naturligt nok også i beslutningsprocesserne på universitetet. Som leder på et

universitet er opgaven at udnytte fordelene ved at have medarbejdere, der tænker selv og udfordrer løsninger, og samtidigt fastholde retten til at træffe beslutninger.

- **Den akademiske ledelsestænkning:** Universitetet har en tradition for, at forskere leder sig selv og hinanden. Ledelse er historisk set kun sjældent blevet betragtet som et fag på linje med andre fag. Der skal derfor skabes et nyt sprog og nye traditioner for professionel ledelse. Det skal medføre, at både medarbejdere og ledere har et klart billede af, hvilke forventninger de med rimelighed kan have til hinanden. Det gælder ikke blot medarbejdernes krav om god ledelse, men også hvilket ansvar medarbejderne selv har for ”at lade sig lede”.
- **Den demokratiske ledelsestradition:** Medarbejdere og studerende har en naturlig forventning om at blive inddraget i og få indflydelse på vigtige ledelsesbeslutninger – både i organisationens daglige liv og i de råd, udvalg og nævn, de er repræsenteret i. Det kræver, at lederen – uden at indskrænke sit legitime ledelsesrum – involverer disse grupper på en hensigtsmæssig måde i relevante spørgsmål.



FREMTIDENS UDFORDRINGER PÅ KU

Ledelsesopgaven rammes også ind af en række af de aktuelle krav og fremtidige udfordringer, KU står over for. Samlet set står KU midt i en forandringsproces uden sidestykke i universitetets lange historie. Det gælder ikke mindst på følgende seks punkter:

At højne uddannelsernes kvalitet

Stadigt flere ønsker og får en videregående uddannelse. Dette må ikke svække KU's position som en førende uddannelsesinstitution eller kvaliteten i uddannelserne. De skal fortsat bygge på ny forskning og tidssvarende undervisningsmetoder. Det er forudsætningen for at kunne tiltrække dygtige studerende. *I et miljø, hvor forskning betragtes som hovedaktiviteten, kræver det en betydelig ledelsesindsats at styrke prioriteringen af undervisningen og udviklingen af uddannelsernes kvalitet.*

At sætte grundforskningen i centrum

Fri forskning af højeste kvalitet er ryggraden i KU's virke. Men forskningen indgår i en stadigt bredere sammenhæng, der også omfatter kommercialisering, formidling samt efter- og videreuddannelse. *Det skærper det ledelsesmæssige behov for både at tage hensyn til forskningens nye opgaver og sikre, at KU fortsat kan varetage fri grundforskning.*

At styrke samarbejdet og dialogen med omverdenen

Det er en strategisk prioritet for KU at styrke samspeilet med private såvel som offentlige virksomheder på områder, hvor en fælles indsats kan skabe ny viden. Parallelt med det strategiske samarbejde med andre vidensmiljøer, skal KU intensivere sin dialog med den brede offentlighed. *Det indebærer klare ledelsesmæssige opgaver – blandt andet at prioritere tid og ressourcer til det udadvendte arbejde, samt at spille en aktiv rolle i at etablere og vedligeholde gode relationer til omverdenen.*

At sikre en systematisk internationalisering

KU kan kun levere fri forskning og uddannelser af højeste internationale kvalitet ved at lade internationaliseringen præge hele universitetets virke

– fra forskning og uddannelse til erhvervssamarbejde, formidling og personalepolitik. *Det er således ikke blot et anliggende for den enkelte forsker, men kræver også, at ledelsen aktivt sikrer opbygningen af internationale kompetencer og relationer.*

At skabe et godt økonomisk grundlag for kerneopgaverne

En voksende del af midlerne til forskning skal i dag søges eksternt og i konkurrence med andre forskningsmiljøer. Dygtigt håndteret kan markedsorienteringen give den enkelte enhed et stærkere økonomisk fundament. Samtidig er fagenes bevillinger i høj grad knyttet til deres produktion af studenterårsværk, og KU har sat fokus på at løse de administrative opgaver så effektivt som muligt. *At tænke i finansiering og effektivitet er derfor blevet en vigtigere del af ledelsesopgaven, end dengang ressourcerne blev udløst mere automatisk.*

At udvikle en attraktiv arbejdsplads

KU mærker allerede konsekvenserne af den generelt stigende efterspørgsel efter kvalificeret arbejdskraft. Som enhver anden organisation må KU gøre en aktiv indsats for at skabe en bæredygtig arbejdsplads, der kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. *Al erfaring viser, at god ledelse er helt afgørende for at nå dette mål – ikke mindst kompetent personaleledelse.*

Chef om leder: "Selv om der var virkelig komplekse forhold på dagsordenen, gav lederen et samlet overblik og præsenterede mål og udfordringer for de enkelte områder klart. Det var tydeligt, at der lå en detaljeret forberedelse bag, som vi ikke er vant til."



Chef om leder: Da en af forskerne havde afsluttet et vigtigt projekt, holdt lederen en meget personlig tale og havde selv købt en symbolsk gave. Mange vil gerne være en del af hans hold, selvom han stiller store krav til deres indsats og ansvar for helheden”.

Chef om leder: ”Det er tydeligt for alle, at han er leder, for han bevæger sig hele tiden rundt og snakker med folk i området. Jeg kan se, hvordan han hele tiden fanger problemerne, mens de er små, og lynhurtigt justerer noget, hvis det kræves.”

3. Ledelseskompetencer på KU

Det kræver en bred vifte af kompetencer at løse den beskrevne ledelsesopgave. Lederne på KU skal have kompetencer til at beslutte og gennemføre indsatser på så forskellige områder som gode rammer for forskningen, kvalitetsudvikling af uddannelserne og implementering af administrative rutiner.

På baggrund af interview og dialog med KU-ledere, -chefer og -medarbejdere kan der opstilles følgende seks kernekompetencer. Det vil sige kompetencer, som alle ledere på KU skal besidde, hvis de skal løse deres ledelsesopgave med succes. Hertil kommer ofte en række mere specifikke kompetencer, der knytter sig til særlige krav og opgaver i det enkelte lederjob.

Kompetencerne skal ses som et *ideal* for måden at udøve ledelse på, som det er værd at stræbe efter. Afhængigt af ledelsesfunktionen vil nogle kompetencer være vigtigere end andre.

Medarbejder om leder: "Jeg havde skrevet en mail til hende og brokket mig over en bestemt sag. Fem minutter efter stod hun i døren til mit kontor og sagde, at hvis hun skulle have klø, så kunne det lige så godt være med det samme."

De seks kernekompetencer er:

- **Målrettet handlen:** Lederen sikrer tydelige beslutninger, der skaber gode rammer og resultater.
- **Organisatorisk fokus:** Lederen forbedrer enhedens interne processer og styrker eksterne relationer.
- **Engageret indlevelse:** Lederen udviser interesse for medarbejdernes udvikling og trivsel.
- **Personlig integritet:** Lederen handler konsistent og demonstrerer indsigt i egne styrker, begrænsninger og værdier.
- **Rettidig problemhåndtering:** Lederen griber hurtigt og sikkert ind i problemer og konflikter.
- **Involverende kommunikation:** Lederen informerer og involverer relevante interessenter.

De seks kernekompetencer defineres på de følgende sider ved hjælp af en række udsagn, der beskriver den kompetente leders praksis.

Det er tydeligt, at der er mange og høje krav til, hvad en leder ideelt set skal kunne. Derfor er det vigtigt at se kompetencerne som et udgangspunkt for udvikling og som en personlig inspiration i udøvelsen af lederrollen.

Samtidig er det en vigtig fælles opgave for universitetet at sikre, at lederne har de rammer, værktøjer og udviklingsmuligheder, der gør dem i stand til bedst muligt at leve op til forventningerne.



MÅLRETTET HANDLEN

Lederen sikrer tydelige beslutninger, der skaber gode rammer og resultater

- Skaber klarhed om de strategiske mål og rammer for enhedens udvikling
- Oversætter vision og strategi til konkrete målsætninger og succeskriterier
- Sikrer, at der træffes tydelige beslutninger
- Sikrer, at der bliver fulgt op på de beslutninger, der træffes
- Fastholder fokus på enhedens fremdrift
- Sikrer at enheden når sine mål
- Søger aktivt indflydelse på beslutninger, der påvirker enheden
- Integrerer hensigtsmæssigt ydre krav og trufne beslutninger
- Sætter til stadighed høje kvalitetsmål.

ORGANISATORISK FOKUS

Lederen forbedrer enhedens interne processer og styrker eksterne relationer

- Handler ud fra et realistisk billede af enhedens styrker, svagheder og ressourcer
- Stræber efter at gøre enhedens interne processer og metoder mere effektive
- Arbejder på at sikre gode betingelser for at løse enhedens kerneopgaver

- Prioriterer og planlægger enhedens opgaver på kort og langt sigt
- Delegerer tydeligt opgaver og ansvar til andre
- Bidrager aktivt til at skabe sammenhæng og fælles identitet i eget område
- Arbejder på at styrke enhedens økonomiske fundament
- Sikrer sig, at relevante interessenters behov er afspejlet i opgaveløsningen
- Tager initiativ til og ansvar for tværorganisatoriske aktiviteter ud over egen enhed
- Sørger for, at der løbende er fokus på enhedens eksisterende og potentielle internationale aktiviteter og relationer.

ENGAGERET INDLEVELSE

Lederen udviser interesse for medarbejdernes udvikling og trivsel

- Anerkender løbende den enkeltes indsats og resultater
- Påskønner synligt enhedens indsats og resultater
- Giver konkret og konstruktiv feedback, når opgaver ikke er løst tilfredsstillende
- Håndterer fleksibelt medarbejdernes forskelligartede behov for ledelse
- Tager initiativer til at forbedre samarbejde, trivsel og arbejdsmiljø
- Viser tydeligt engagement i medarbejdernes kompetence- og karriereudvikling
- Skaber gode rammer om medarbejdernes engagement og selvstændighed
- Arbejder aktivt for at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere.

PERSONLIG INTEGRITET

Lederen handler konsistent og demonstrerer indsigt i egne styrker, begrænsninger og værdier

- Opsøger løbende feedback på egen ledelse og egne ideer
- Søger sparring fra andre

- Værdsætter andres gode ideer og forslag
- Lytter til kritik og vurderer den sagligt
- Giver sparring og støtte til andre
- Er tro mod sine værdier og holdninger, også når de møder modstand
- Udviser et personligt ansvar for enheden og opgaverne
- Respekterer grænserne for egen arbejdskapacitet.

RETTIDIG PROBLEMHÅNDTERING

Lederen griber hurtigt og sikkert ind i problemer og konflikter

- Engagerer sig via dialog i at forebygge problemer og konflikter
- Går faktuel og systematisk til værks i forbindelse med indgriben
- Bruger sin indlevelsessevne til at løse problemer smidigt
- Tager fat i problemer i tide og får dem løst
- Har en sikker sans for sammenhænge og proportioner i en sag.

INVOLVERENDE KOMMUNIKATION

Lederen informerer og involverer relevante interessenter

- Kommunikerer systematisk og rettidigt om væsentlige forhold
- Involverer relevante parter og fora, inden beslutninger træffes
- Gør det klart for de involverede parter i en sag, hvad de har indflydelse på
- Arbejder aktivt for at sikre bred tilslutning til væsentlige initiativer og beslutninger
- Opmuntrer med sin kommunikationsform til dialog og deltagelse
- Bidrager aktivt til netværk og videndeling.

Leder: "En række uklare snitflader gjorde det svært for alle at passe deres arbejde. Det var ret kaotisk, men jeg tog én kamp ad gangen, satte mig ind i sagerne og foreslog løsninger, som tog hensyn til alle de berørte områder og personer."

Medarbejder om leder: "Jeg kunne se, at hun havde travlt. Men hun kunne alligevel se, at jeg havde akut brug for hendes opmærksomhed. Så da jeg stod i døren, afbrød hun sit arbejde, før jeg havde sagt noget, og spurgte, om jeg ikke ville komme ind."

4. Ledelsesudvikling på KU

Med afsæt i ledelsesopgaven og de beskrevne kompetencer arbejder KU systematisk med at udvikle ledelse. Hjørnestenene i dette arbejde er:

- Udarbejdelsen af fælles KU-principper for god ledelse og for KU som en attraktiv arbejdsplads.
- Et fælles og tværgående ledelsesudviklingsprogram for alle ledere på KU. Udviklingsprogrammet starter med en 360 graders feedback til lederen ud fra de beskrevne kernekompetencer.
- Etablering af tværgående netværk / læringsgrupper for ledere.
- Løbende udbud af kurser og seminarer til opfølgning og mulighed for supplerende kompetenceudvikling.
- Den lokale indsats for at realisere fælles tiltag i det daglige samarbejde mellem lederen og dennes chef, lederkolleger og medarbejdere.
- Jævnlig undersøgelse af trivsel og arbejdsmiljø for alle ansatte og studerende på KU (arbejdspladsvurdering og undervisningsmiljøvurdering).
- Medarbejderudviklingssamtaler for alle ansatte – også for lederne.
- En række forskellige tilbud om dialogmøder, seminarer mv. for ledere.

Læs mere om aktiviteterne inden for ledelsesudvikling på www.hr.ku.dk



Leder: ”Beslutningerne på et fælles ledermøde gik isoleret set imod mit eget fakultet. I pausen spurgte flere, hvorfor jeg ikke kæmpede mere for egne interesser. Jeg svarede, at alle måtte give noget for at realisere den fælles strategi, vi var enige om.”



Vedr.: KU's personalepolitiske håndbog

Med den fælles personalepolitik sætter Hovedsamarbejdsudvalgets ledelses- og medarbejderrepræsentanter i fællesskab rammer for arbejdspladsen Københavns Universitet.

Politikken består af to sammenhængende dele:

”Grundprincipper for Københavns Universitets personalepolitik 2008-2012” og en række personalepolitiske retningslinjer, der mere detaljeret udfolder grundprincipperne på områder, hvor ledelse og medarbejdere finder, at der er behov for konkret fælles retning. Grundprincipper og retningslinjer er udformet af Personalepolitisk Udvalg (PPU) under Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) og vedtaget af HSU i perioden december 2007 til juni 2009.

En skriftlig personalepolitik er vigtig at have, men det er ikke gjort med det - der skal arbejdes for, at den ikke blot bliver til endnu en (støvet) publikation i reolen. Personalepolitikken skal for alvor vise sit værd, når vi praktiserer og efterlever den i dagligdagen. Hvad enten man er medarbejder, leder, tillidsrepræsentant, eller arbejder med HR og personaleadministration, har man ansvar for at implementere og respektere personalepolitikken og dermed medvirke til at gøre KU til en endnu bedre arbejdsplads for alle.

Grundprincipperne for KU's personalepolitik er vedlagt. KU's personalepolitiske håndbog er at finde på KU's intranet, hvor den senest opdaterede fælles personalepolitik findes.

KØBENHAVNS UNIVERSITET

NØRREGADE 10

DK - 1017 KØBENHAVN K

www.ku.dk

Grundprincipper for personalepolitik

2008-2012

Personalepolitikken er kendetegnet ved respekt for Københavns Universitets mål og den enkelte medarbejders integritet. Medarbejderne er universitetets væsentligste ressource, og personalepolitikken bidrager til, at KU kan fremstå som et af de absolut førende universiteter i Europa:

- KU udmærker sig ved engagerede og selvstændige medarbejdere, ved fremsynet, lydhør og beslutsom ledelse og ved tillidsfuldt kollegialt samarbejde.
- KU tiltrækker og fastholder de bedst kvalificerede på alle ansættelsesområder.
- KU er en bæredygtig og attraktiv arbejdsplads med udfordrende opgaver, et godt arbejdsmiljø og civiliserede omgangsformer.

1. Frihed og medansvar

KU værner om ytrings- og forskningsfriheden og giver rum for alle medarbejders kreative, faglige udfoldelse under ansvar over for fællesskabet og universitetets målsætninger. Den enkelte medarbejder har indflydelse på og medansvar for, hvordan arbejdet tilrettelægges og udføres.

2. Kvalificeret ledelse

KU har en professionel og veluddannet ledelse med blik for sammenhængen mellem universitetets udvikling og medarbejdernes trivsel. Systematisk ledelsesudvikling prioriteres højt.

3. Balance mellem arbejde og fritid

KU sikrer, at arbejdet kan tilrettelægges, så der er balance mellem arbejdsopgaver og arbejdstid og mellem arbejde og fritid. Universitetet tilbyder fleksible arbejdsvilkår, som både tilgodeser KU's behov og tager individuelle hensyn.

4. Trygge arbejdsforhold

KU er en bæredygtig og sund arbejdsplads med et arbejdsmiljø, som understøtter den enkelte medarbejder og skaber arbejdsglæde. Universitetet hjælper medarbejdere, der rammes af krise, sygdom eller nedsat arbejdsevne.

5. Godt samarbejdsklima

KU's medarbejdere løser deres opgaver i tillidsfuldt samarbejde og kan forvente, at en solid indsats anerkendes og påskønnes. Det er et fælles mål, at alle trives i arbejdet.

6. Mangfoldighed og ligestilling

KU værdsætter forskelle og garanterer inden for rammerne af ansættelsesforholdet ligebehandling af alle medarbejdere. Universitetet arbejder målbevidst hen imod kønnenes faktiske ligestilling.

7. Konkurrencedygtige vilkår

KU har løn- og ansættelsesvilkår, som gør det muligt at tiltrække og fastholde højt kvalificerede medarbejdere overalt på universitetet.

8. Kontinuerlig faglig udvikling

KU giver medarbejderne mulighed for at udvide og forny deres kvalifikationer og medvirker bl.a. gennem årlige medarbejder-udviklingssamtaler til, at den enkelte medarbejder kan få et godt arbejdsliv og et tilfredsstillende karriereforløb.

9. Målrettet internationalisering

KU skaber rammer, så forskere og fagmiljøer kan nå et højt internationalt niveau. Universitetet tiltrækker internationale medarbejdere og udruster alle ansatte med globale kompetencer, herunder sproglige færdigheder.

10. Rettidig information

KU arbejder for åben og effektiv kommunikation på alle niveauer og holder sine medarbejdere fuldt informerede om deres rettigheder og pligter samt om forhold og beslutninger, der vedrører deres ansættelse og arbejde.



Retningslinjer for behandling af skriftlige klager over medarbejdere

Vælg afsnit

Baggrund og formål

Målgruppe

Klageprocessen

Særlige forhold vedrørende klager i relation til undervisningen

Klager, der afvises

Klager, der rejser spørgsmål om misligholdelse af ansættelsesforholdet

Tillidsrepræsentantens rolle

Gyldighed og opsigelse

1. Baggrund og formål

Grundprincipper for personalepolitik 2008 – 2012 understreger, at KU udmærker sig ved engagerede og selvstændige medarbejdere, ved fremsynet, lydhør og beslutsom ledelse samt ved trygge arbejdsforhold og tillidsfuldt kollegialt samarbejde.

Der kan opstå situationer, hvor en medarbejder, studerende eller udefrakommende finder grundlag for at klage over en medarbejder ved KU om forhold af tjenstlig art.

Retningslinjerne har til formål at fastlægge rammer for håndtering af sådanne klagesager. Retningslinjerne skal sikre, at klagen behandles hurtigst muligt af hensyn til både klageren og den medarbejder, der bliver klaget over (den indklagede).

Behandling af klagesager skal ske med størst mulig diskretion af hensyn til både indklagede og klager.

2. Målgruppe

Retningslinjerne gælder for alle medarbejdere på KU uanset ansættelsesform, finansieringskilde og arbejdsområde.

3. Klageprocessen

Skriftlig klage indgives til den ansættelsesbemyndigede leder, dvs. institutleder, dekan, vicedirektør mv., jf. retningslinjer for rektors delegation af ledelseskompetence¹. Dog indgives klage over en deltidsunderviser samt klager over undervisnings gennemførelse til studielederen, jf. pkt. 4.

Som udgangspunkt skal alle klager behandles efter disse retningslinjer. Dog kan lederen afvise en klage, som lederen finder åbenbart grundløs og/eller bagatelagtig.

Ved klager, der fremsættes mundtligt, vil klageren normalt blive bedt om at indgive en skriftlig klage, hvis der skal reageres officielt på klagen.

Efter at have modtaget en skriftlig klage skal lederen straks gøre den indklagede medarbejder bekendt med klagens indhold og oplyse, hvem der har indgivet klagen. Lederen skal samtidig gøre den indklagede opmærksom på muligheden for at lade sig bistå af sin tillidsrepræsentant eller anden bisidder under sagens videre behandling.

Der fastsættes en frist, inden for hvilken den indklagede medarbejder har mulighed for at afgive sin udtalelse. Hvis udtalelsen afgives mundtligt, skrives et referat fra samtalen, som forelægges den indklagede til godkendelse.

Hvis der i en klagesag henvises til forhold, der er strafbare, eller det i øvrigt vurderes, at forholdet bør meldes til politiet, skal lederen omgående rette henvendelse til rektor.

4. Særlige forhold vedrørende klager i relation til undervisningen

Klager over en lærers opførsel

Fastansatte undervisere: Klagen indgives til institutlederen.

Deltidsundervisere: Klagen indgives til studielederen. Omfatter klagen flere studienævn, koordineres klagesagen af den studieleder, der har modtaget klagen.

Klager over undervisningen

Klager over f.eks. undervisningens gennemførelse eller over vejledning indgives til studielederen, der inddrager den berørte institutleder.

Omhandler klagen flere studielederes område, sørger institutlederen for den

fornødne koordinering af sagens behandling og kan herunder bede om udtalelser/indstillinger og derefter selv besvare klagen. Varetages undervisningen inden for et fagområde af flere institutter, og berører en klage dermed lærere fra forskellige institutter, sendes sagen til dekanen, der kan beslutte enten selv at behandle den eller bemyndige en af studie- eller institutlederne til at varetage behandlingen. Skønner institut- eller studielederen, at klagesagen ud over undervisningen også omhandler en eller flere læreres opførsel, skal denne del af klagen behandles af enten institutlederen eller studielederen som beskrevet ovenfor.

5. Klager, der afvises

Hvis lederen på grundlag af den indklagedes udtalelse i sagen finder, at klagen må afvises, eller sagen i øvrigt er af en sådan karakter, at den ikke bør give anledning til egentlig disciplinær sanktion, skal den indklagede medarbejder, den inddragede tillidsrepræsentant samt den, der har klaget, orienteres herom. Sagen vil ikke senere kunne inddrages i nye klager og lignende, der måtte blive rejst over for den pågældende, medmindre der er tale om gentagelsestilfælde inden for en kortere tidsperiode.

6. Klager, der rejser spørgsmål om misligholdelse af ansættelsesforholdet

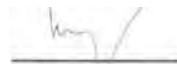
Finder lederen, at klagen er af så alvorlig karakter, at der er tale om, at den indklagede medarbejder har misligholdt ansættelsesforholdet, overgår sagen til behandling i henhold til HSU's retningslinjer for håndtering af misligholdelse af ansættelsesforholdet og uansøgt afsked². Lederen orienterer klageren herom.

7. Tillidsrepræsentantens rolle

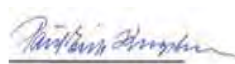
Ved klagesager opfordrer lederen medarbejderen til at lade sig bistå af sin tillidsrepræsentant eller anden bisidder. Herefter er det op til medarbejderen at inddrage tillidsrepræsentanten/den faglige organisation. Medarbejderen kan også vælge at lade sig bistå af andre.

8. Gyldighed og opsigelse

Retningslinjerne træder i kraft ved vedtagelse i HSU. Opsigelse følger samarbejdsudvalgscirkulærets regler, ifølge hvilke hver af parterne kan opsiges fastlagte retningslinjer med 3 måneders varsel. Inden opsigelsen skal samarbejdsudvalget forsøge at ændre de hidtidige retningslinjer på en måde, som er tilfredsstillende for samarbejdsudvalgets parter. Behandlet og vedtaget på Hovedsamarbejdsudvalgets møde d. 24. juni 2009.



Ralf Hemmingsen
rektor, formand for HSU



Poul Erik Krogshave
næstformand for HSU

¹ Link til retningslinjer om rektors delegation af ledelseskompetence:
<http://www.ku.dk/regel/1/Delegationsrammer.pdf>

² Link til HSUs retningslinjer for håndtering af misligholdelse af ansættelsesforholdet og uansøgt afsked:
http://personalepolitik.ku.dk/pph/dok/Misligholdelse_af_ansaettelsesforh.pdf/

Denne side vises for følgende målgrupper:
Ingen målretning

Sidst rettet: 21-05-2013 12:40



AALBORG UNIVERSITET

Ledelsessekretariatet
Fredrik Bajers Vej 5
Postboks 159
9100 Aalborg

Sagsbehandler:
Bettina Thomsen
Telefon: 9940 9728
Email: bt@adm.aau.dk

Dato: 17-03-2014
Sagsnr.: 2001-001-00007

Uddannelses- og Forskningsministeriet
Styrelsen for Videregående Uddannelser
Bredgade 43
1260 København K

Indsamling af data i forbindelse med kortlægning af medbestemmelse og medinddragelse

Som en del af arbejdet med at afdække status for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne, har Uddannelses- og Forskningsministeriet bedt om input vedr. universiteternes arbejde med medbestemmelse og medinddragelse.

Medbestemmelse og medinddragelse på Aalborg Universitet.

Uddrag af Aalborg Universitets strategi 2010-2015

Aalborg Universitet betragter åbenhed som en forudsætning for den fortsatte udfoldelse af universitetets kreative og innovative potentiale. Dette indebærer åbenhed for dialog, nye tanker og ideer, for konstruktiv kritik og anderledes opfattelser. Indadtil viser åbenhed sig også gennem en fastholdelse af den åbne dialog på tværs af forskningsmæssige paradigmer og grupperinger og i medindflydelse på og medansvar for læring og ledelse for studerende og ansatte bl.a. via inddragelse af studerende og medarbejdere i beslutningsprocesser, som vedrører dem.

AAU vil være en åben, fleksibel arbejdsplads med dialogbaserede beslutningsprocesser. AAU lægger vægt på en åben dialog mellem ledelse, medarbejdere og studerende, hvor medarbejderne og de studerende sikres medindflydelse på universitetets virksomhed og udvikling. AAU tilstræber at forøge trivslen blandt medarbejderne bl.a. ved, at der sættes større fokus på information om ledelsens beslutninger og mere medarbejderindflydelse, ligesom AAU vil sikre universitetets studerende og medarbejdere medindflydelse på ledelsesprocesserne på grundlag af velfungerende samarbejdsfora, effektiv kommunikation og dialog på alle niveauer.

Organisation

Aalborg Universitets forskning, undervisning og uddannelse organiseres i hovedområder/fakulteter, institutter, skoler og studienævn samt ph.d.-skoler og ph.d.-udvalg. Dertil kommer serviceenhederne Administration, Aalborg Universitetsbibliotek og IT-Service.

Ifølge universitsloven skal bestyrelsen sikre, at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger. Bestyrelsen skal således sikre reel, effektiv inddragelse af medarbejdere og studerende i videnskabelige og uddannelsesmæssige samt betydningsfulde intrauniversitære anliggender. Aalborg Universitet finder det centralt, at medarbejdere og studerende inddrages ved fastlæggelse af strategier og visioner for forskning, uddannelse og formidling. På Aalborg Universitet sikres denne inddragelse og medbestemmelse bl.a. ved vedtægtsbestemte kompetencer i akademiske råd, institutråd, studieråd, studienævn og ph.d.-udvalg med respekt for den enstrengede ledelsesstruktur.

Bestyrelsen

Aalborg Universitets bestyrelse er sammensat af 11 medlemmer, hvoraf 2 medlemmer vælges af og blandt det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, 1 medlem vælges af og blandt det teknisk-administrative personale, og 2 medlemmer vælges blandt de studerende.

Akademisk Råd

For hvert videnskabeligt hovedområde nedsætter rektor et akademisk råd sammensat af dekanen samt videnskabeligt personale, herunder ansatte ph.d.-studerende og studerende. For Statens Byggeforskningsinstitut nedsætter rektor et akademisk råd sammensat af direktøren samt videnskabeligt personale, herunder ansatte ph.d.-studerende. Rådet vælger med simpelt flertal en formand og indkalder desuden to eller flere repræsentanter for det teknisk-administrative personale til at deltage som observatører i møderne.

I kølvandet på evalueringen af universitetsloven i 2009 tilkendegav ministeriet, at de fremover ville være åbne overfor variation i universiteternes vedtægter, og med ændringen af universitetsloven blev der således bl.a. i lovens § 15, stk. 2, nr. 5 givet universiteterne frihed til i deres vedtægter at tillægge de akademiske råd flere opgaver end hidtil. De akademiske råd har ansvar for at udvikle og vedligeholde en høj akademisk standard og har foruden de i universitetsloven fastsatte opgaver, til opgave:

- at godkende strategiplan for hovedområdet efter indstilling fra dekanen og inden for rammerne af den strategi, der fastlægges på institutionsniveau
- at drøfte og indstille budget for hovedområdet til dekanen, herunder i forhold til stillingsallokeringer
- at fastlægge retningslinjer til fremme af en god videnskabelig praksis og for behandling af sager om videnskabelig uredelighed
- at afgive udtalelser vedrørende den fysiske udbygning
- at arbejde for diversitet og ligebehandling i forskning og undervisning
- at rådgive dekanen i spørgsmål om kvalitetssikring af ph.d.-uddannelser og øvrige uddannelser ved hovedområdet

De akademiske råd kan i henhold til universitetsloven udtale sig om alle akademiske forhold af betydning for hovedområdets eller den faglige enheds virksomhed og har pligt til at drøfte akademiske forhold, som rektor, direktøren eller dekanen forelægger. Akademisk råd kan desuden drøfte, hvorvidt forskningsfriheden generelt eller konkret respekteres under hovedområdet, og kan afgive udtalelse herom.

Institutråd

Instituttlederen nedsætter for hvert institut et institutråd sammensat af instituttlederen som formand samt af videnskabeligt personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, teknisk-administrativt personale samt af studerende. Institutrådene har til opgave at godkende strategiplan for instituttet efter indstilling fra instituttlederen og inden for rammerne af den strategi, der fastlægges på hovedområdeniveau, at drøfte og indstille budget for instituttet til instituttlederen, herunder i forhold til prioritering af stillinger, at kvalitetssikre og -udvikle studiemiljøet, at drøfte lokalefordeling samt at drøfte og indstille principperne for sammensætning af sagkyndige udvalg til bedømmelse af ansøgere til videnskabelige stillinger.

Studieråd

I 2012 blev Aalborg Universitets skoler vedtægtsfæstet som en del af universitetets organisation. En skole består af ét eller flere studienævne med fagligt beslægtede uddannelser og ledes af en studieleder, som udpeges af dekanen efter indstilling fra skolens studienævn. Skolen har i helt overordnede træk ansvar for uddannelse, mens institutterne har ansvaret for forskningen og den forskningsbaserede undervisning. Skolens samlede opgaveportefølje består af studienævnenes, herunder studienævnsformændenes, opgaver samt studierådets og studielederens opgaver.

For hver skole nedsættes et rådgivende organ betegnet studieråd sammensat af studielederen som formand samt formænd og næstformænd for de studienævne, der hører under den pågældende skole. Studierådet har til opgave at styrke samarbejdet mellem uddannelserne på tværs af skolens studienævn, at udtale sig til studielederen om skolens strategiske udvikling, at udtale sig til studielederen om den interne fordeling af skolens ressourcer samt anvendelsen heraf samt at rådgive studielederen på centrale områder inden for skolen. Studierådet kan desuden udtale sig om alle forhold af væsentlig betydning for skolens virksomhed og har pligt til at drøfte forhold, som studielederen forelægger.

Studienævn

Studienævnene på Aalborg Universitet er sammensat af videnskabeligt personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, samt studerende. Formanden vælges blandt det videnskabelige personale, mens næstformanden vælges blandt de studerende. Studienævnet har til opgave at sikre kvaliteten, tilrettelæggelsen, gennemførelsen og udviklingen af uddannelse og undervisning, herunder at sikre de studerendes medbestemmelse på og medinddragelse i undervisning og uddannelse. Studienævnene har foruden de i universitetsloven fastsatte opgaver til opgave:

- at godkende planer for rekruttering af undervisning inden for studienævnets område i relevante institutter
- at følge op på evaluering af klager over undervisningen i samarbejde med studieleder og institutleder
- at afgive indstilling til dekanen om udpegning af studieleder

Ph.d.-udvalg

For hver ph.d.-skole på AAU oprettes et ph.d.-udvalg sammensat af ph.d.-studerende og videnskabeligt personale. Dekanen udpeger, efter indstilling fra udvalget, en formand blandt udvalgets videnskabelige personale og en næstformand blandt udvalgets ph.d.-studerende.

Samarbejds- og arbejdsmiljøorganisation

Aalborg Universitet har et Hovedsamarbejdsudvalg samt lokale samarbejdsudvalg på fakulteter, institutter, i administrationen, i IT-service og på Aalborg Universitetsbibliotek, som her især udøver sin virksomhed i overensstemmelse med de til enhver tid gældende regler om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomhed og institutioner. Samarbejdsudvalgenes opgaver er at sikre et godt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og skal gennem et højt gensidigt informationsniveau og løbende dialog fastlægge de overordnede rammer og retningslinjer for arbejds- og personaleforhold.

På tilsvarende vis har universitetet et Hovedarbejdsmiljøudvalg samt lokale udvalg på fakultetskontoret, institutter, i administrationen, i IT-service og på Aalborg Universitetsbibliotek samt en række arbejdsmiljøgrupper, som varetager det daglige arbejde med arbejdsmiljøet på universitetet.

Samarbejdsudvalgene og arbejdsmiljøudvalgene, som på nogle områder er lagt sammen, består af såvel ledelses- som medarbejderrepræsentanter..

Under Hovedsamarbejdsudvalget er der desuden et permanent underudvalg, Personalepolitisk Udvalg, som skal medvirke til at personalepolitikken løbende udvikles og er tidssvarende, således universitetets personalepolitik aktivt understøtter universitetets værdier, målsætninger og strategi, herunder vedr. medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere. Udvalget er sammensat af såvel ledere som medarbejderrepræsentanter.

Code of conduct for ledere på Aalborg Universitet

I henhold til bemærkningerne til universitetsloven er det forudsat, at universitetet udarbejder nærmere standarder for, hvad universitetet betragter som god ledelse. I 2008 udarbejdede Aalborg Universitet "Code of conduct for ledere på Aalborg Universitet", som skal medvirke til at styrke tilliden mellem ledere og medarbejdere, og indeholder ledelsens egne retningslinjer for god ledelsespraksis på universitetet.

Det er endvidere forudsat, at universitetet udarbejder nærmere standarder for, hvilke handlemuligheder studerende og medarbejdere har, hvis den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelserne om medbestemmelse og medinddragelse eller standarderne for god ledelse. Disse standarder er under udarbejdelse.

Rektoratets medarbejdermøder

Rektoratet afholder hvert halve år medarbejdermøder, hvor alle medarbejdere er inviteret. Møderne bliver benyttet til orientering om og drøftelse af universitetets økonomi, optag, arbejds- og studiemiljø samt diverse aktuelle emner.

Akademisk årsmøde

I 2013 afholdte rektor det første Akademiske Årsmøde med samtlige medlemmer af universitetets akademiske råd som en ny tilbagevendende tradition. Formålet med mødet er at præsentere og diskutere status for centrale

strategiske områder, herunder AAU's økonomi, campusudvikling, institutionsakkreditering, udmøntning af internationaliseringsstrategi mv. Herudover er der lejlighed til, at rådsmedlemmerne kan stille spørgsmål og drøfte emner med rektor, som medlemmerne finder relevante.

Bestyrelsesformandens dialogmøder med medarbejderne

Universitetets bestyrelsesformand holdt i løbet af 2013 dialogmøder med medarbejderne, hvor mere end 450 TAP- og VIP-repræsentanter deltog. Møderne havde to gennemgående temaer: Aalborg Universitets økonomiske situation og opsamling af medarbejderbidrag til kriterier ved ansættelse af ny rektor. Herudover omfattede hvert dialogmøde særlige temaer om hhv. TAP-problemstillinger og VIP-problemstillinger. Desuden har bestyrelsesformanden holdt dialogmøder med professorklubben og tillidsrepræsentanterne.

Det er generelt opfattelsen, at dialogmøderne har været frugtbare for så vidt angår, at medarbejderne har fået et bedre indblik i og bedre forståelse for bestyrelsens beslutninger, og bestyrelsen har gennem møderne modtaget et meget betydeligt antal relevante forslag og temaer, som bestyrelsen har kunnet adressere i sin kommunikation til organisationen.

Studerende

Rektor holder hver anden uge møde med Studentersamfundets formand samt den uddannelsespolitiske ordfører. Møderne, som afholdes umiddelbart inden møderne i universitetets direktion, benyttes bl.a. til drøftelse af dagsordenen for direktionsmøderne og de studerendes eventuelle input hertil. Derudover benyttes møderne til en gensidig orientering om igangværende aktiviteter og kommende tiltag fra hhv. universitetets og Studentersamfundets side samt politiske tiltag og øvrige aktuelle emner.

Foruden de lov- og vedtægtsbestemte organer, deltager de studerende i flere såvel formelle som mindre formelle udvalg og råd, hvor der diskuteres studiemiljø, uddannelsesforhold, evaluering af undervisning mv., ligesom de studerende inviteres til at deltage i rektors faste møder med hhv. studieledere, studienævnets formænd og institutledere. Desuden deltager de studerende i bl.a. universitetets miljøudvalg, styregruppen for kvalitets sikring, styregruppe for implementering af fremdriftsreformen, valgudvalg, kantineudvalg, it-sikkerhedsudvalg, ansættelsesudvalg, herunder eksempelvis udvalget til ansættelse af universitetets nye rektor.

Aalborg Universitet tilstræber til stadighed at sikre kvaliteten i beslutningsprocesserne på alle niveauer ved at arbejde for dialog og ved at inddrage studerende og medarbejdere i ledelsesprocesserne på alle niveauer. Der er desuden store frihedsgrader i de fleste stillinger på universitetet, herunder forskeres mulighed for selv at vælge emner og metoder og for at etablere samarbejde med interne og eksterne partnere, underviseres mulighed for selv at tilrettelægge undervisning og vejledning og tekniske og administrative medarbejders mulighed for at vælge konkrete fremgangsmåder i opgaveløsningen.

Universitetet opfordrer til, at alle gør aktiv brug af såvel formelle som uformelle indflydelseskanaler, herunder også i forbindelse med høringsprocesser mv. Universitetet har indført en høj grad af medbestemmelse og medinddragelse og finder det ikke muligt at indføre yderligere medbestemmelse og medinddragelse for medarbejdere og studerende inden for lovgivningens rammer og ved samtidig fastholdelse af den enstrengede ledelsesstruktur.

I henhold til ministeriets anmodning fremsendes følgende bilag:

- Valgdata for perioden 2009-2013
- Code of conduct for ledere på Aalborg Universitet
- Strategi for AAU 2010-2015
- Organisationsdiagram over Aalborg Universitet
- Skitse over samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen på AAU
(der medsendes udkast, da universitetet i øjeblikket er ved at kortlægge og beskrive organisationen)

Med venlig hilsen

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Finn Kjærdsdam'. The signature is fluid and cursive, with a long vertical stroke extending downwards from the end.

Finn Kjærdsdam
Rektor

**AALBORG UNIVERSITET****Ledelsessekretariatet**

Fredrik Bajers Vej 5
Postboks 159
9100 Aalborg

Sagsbehandler:

Bettina Thomsen

Telefon: 9940 9728

Email: bt@adm.aau.dk

Dato: 17-03-2014

Valgdata for perioden 2009-2013

År	Antal delvalg	Fredsvalg	Kampvalg	Stemmeprocent
2009	81	71	10	18,30 %
2010	88	71	17	
2011*	204	182	22	11,07 %
2012	87	64	23	19,36 %
2013	91	65	26	19,05 %

* Valget i 2011 omfattede studerende, VIP og TAP til forskel for de øvrige anførte valg, hvor primært studerende var omfattet.

Stemmeprocenterne er beregnet som "stemmeberettigede, der har afgivet en stemme * 100 / totalt antal stemmeberettigede. Da der er tale om stemmetal for det samlede valg – og ikke for delvalgene – skal stemmeprocenten alene ses som vejledende. Der er desværre ikke tal for 2010-valget.

Code of conduct for ledere på Aalborg Universitet

Indledning

Med den nye universitetslov fra 2003 ændrede Folketinget ledelsesmodellen på universiteterne. Tidligere blev rektor, dekaner og institutledere valgt af medarbejderne og ledernes mandat gik derfor i vidt omfang ud på at repræsentere deres vælgers interesser i forhold til overliggende ledelsesniveauer og omverdenen. Efter 2003-loven ansættes rektor af bestyrelsen. Rektor ansætter derefter dekaner, som igen ansætter institutledere. I den nye ledelsesmodel er hovedopgaven for lederne at skabe sammenhæng mellem mål, strategier og økonomi på alle niveauer, så universitet samlet klarer sig godt i forhold til de udfordringer og muligheder, som omgivelserne giver. Fælles for de to ledelsesmodeller er, at lederne bliver målt på de resultater, som de frembringer i samarbejde med medarbejdere og i samspil med samarbejdspartnere. I den gamle model legitimeredes lederadfærden i valghandlingen. I den nye model ansættes lederne på grundlag af bestyrelsens/rektors/dekanens vurdering af den foretrukne ansøgers lederevner.

Code of conduct er skrevet med udgangspunkt i den akademiske ledelsesorganisation på universitetet, men gælder også for administrationen og biblioteket. Specielt for Statens Byggeforskningsinstitut gælder, at retningslinierne i code of conduct må praktiseres i lyset af myndighedsbetjeningsformålet.

Nu som før er medarbejderne sikret indflydelse på ledelsesbeslutninger gennem aftaler indgået af Hovedsamarbejdsudvalget og de lokale samarbejdsudvalg. Code of conduct skal medvirke til at styrke tilliden mellem ledere og medarbejdere og dermed til at begrænse behovet for alt for detaljerede aftaler, som i konkrete situationer ville kunne hæmme ledernes muligheder for at agere hurtigt, fleksibelt og situationsbestemt på de udfordringer og muligheder, der viser sig for dem.

Dette code of conduct for ledere på Aalborg Universitet indeholder ledelsens egne retningslinier for god ledelsespraksis på universitetet. Code of conduct er tænkt som rettesnor for AAU's ledere og signal til universitetsbefolkningen og universitetets samarbejdspartnere om at AAU forventer høj personlig og faglig integritet af sine ledere. Der er ikke knyttet separate sanktioner til code of conduct. Spørgsmål om sanktioner i forhold til bestemte ledelseshandlinger behandles efter de almindelige tjenstlige regelsæt.

Forventningerne til lederne må ses i lyset af de vilkår for lederopgaven, som følger med de til enhver tid eksisterende historiske omgivelser. I dag har den teknologiske udvikling skabt grundlag for at udveksle information og kommunikere i tekst og tal, lyd og billeder over alt på kloden på tværs af religiøse og ideologiske regimer og forskellige kulturer. Stillet overfor disse forandringer søger politiske og industrielle ledere råd hos videnskaben. "Viden" erstatter i stigende grad "Vækst" som nøgleord for fortsat økonomisk og social fremgang, og der er stigende forventninger om, at videnskaben kan levere nøglen til løsning af de problemer med innovation, sundhed, miljø og velfærd, som Danmark står overfor.

Disse forventninger sætter universiteterne og ikke mindst det videnskabelige personale under stort pres. Universiteterne skal uddanne flere til at analysere og løse samfundets og erhvervslivets pro-

blemer, få ideer til innovative løsninger og frembringe flere såvel grundlæggende som erhvervsrelevante forskningsresultater, så det danske samfund og erhvervsliv kan stå distancen i den globale konkurrence.

Folketinget og regeringen har lagt generelle rammer for styring af den offentlige virksomhed, som også implementeres på universitetsområdet. Det gælder:

- Decentralisering parret med mål- og resultatstyring,
- Tildeling af økonomiske ressourcer afhængig af performance
- Organisations- og ledelsesmodeller hentet fra den private sektor,
- Strukturreformer og sammenlægning af institutioner med henblik på styrkelse af de offentlige organisationers kritiske masse og kvaliteten af de offentlige ydelser/forbedring af velfærden
- International markedsføring af Danmark

For at sikre at de øgede frihedsgrader administreres ansvarligt og ikke medfører vilkårlighed, ulighed eller skævhed i den offentlige service, er den centrale kontrol med aktiviteterne øget. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at den nye ledelsesstruktur er fulgt op af en lang række nye love, bekendtgørelser og andre eksternt initierede styrings- og kontrolforanstaltninger. Det gælder eksempelvis nye udviklingskontrakter, forskningsfinansiering baseret på kvalitetsindikatorer, undersøgelser fra Rigsrevision og institutionsrevisor samt akkreditering af universitetsuddannelserne. Der er hermed skabt et system af dobbeltstyring, hvor der er risiko for, at ikke-ubetydelige ressourcer om-dirigeres fra primær produktion til kontrolformål.

Universitetets ledelse skal på den ene side håndtere eksterne krav om forandring og styring, mens organisationen på den anden side er fyldt med strategier og mål, og fungerer under vilkår, hvor det på mange måder er medarbejderne, der har den bedste fornemmelse af omverdenens krav og forventninger til fremtiden.

Aalborg Universitet er frontløber i den danske universitetsverden på strategisk vigtige områder såsom en effektiv uddannelsesmodel (PBL), regional udvikling og forskningssamarbejde med erhvervslivet. Det giver os lokalt, regionalt og nationalt et omdømme som en progressiv og pragmatisk ledet institution, der tager bestik af omgivelsernes ønsker og behov frem for statiske akademiske eller ideologiske begreber. Det gode omdømme er resultat af en veludviklet evne til at styre uden om de pres og udnytte de muligheder, som omgivelserne giver os, kombineret med en god intern kommunikation og konsensus om de centrale strategiske mål mellem ledere og medarbejdere på alle niveauer. De ideer og initiativer, som karakteriserer Aalborg Universitet, er i dag udbredte inden for universitetsverdenen både i Danmark og udlandet. Der er derfor behov for konstant at tænke i nye baner for at fastholde og forbedre Aalborg Universitets konkurrenceevne og renommé som et universitet med en problem – og omverdensorienteret identitet og evne til at skabe konkrete resultater, som kan bidrage til at løse regionale, nationale og internationale udfordringer.

Ledelsesopgaven på Aalborg Universitet, uanset på hvilket ledelsesniveau, skal ses i perspektivet af ovennævnte eksterne udfordringer. Uddannelserne skal have et højt fagligt niveau, leve op til efterspørgslen på arbejdsmarkedet og give beskæftigelsesmuligheder for kandidaterne. Forskningen skal ligge på et højt internationalt niveau, så Aalborg Universitets forskningsmiljøer formår at tiltrække anerkendte forskere og talentfulde forskningsstuderende. Desuden skal universitetet markere sig i den nationale og internationale forskningsformidling og – debat. Endelig skal universitetet fortsat arbejde tæt sammen med det omliggende samfund, herunder erhvervslivet. Ledelsen skal kort sagt sikre, at Aalborg Universitet kan måle sig med de bedste sammenlignelige universiteter i Danmark og udlandet.

Ledelsesfunktionen kan udføres på mange måder, og der findes ikke en fast opskrift på god ledelse. En leder bedømmes typisk på resultater, som tilvejebringes i samspil med omgivelser og medarbejdere.

Kernen i code of conduct for ledere på Aalborg Universitet er 10 ”dogmer”, som angiver centrale elementer i god praksis for personaleledelse. De ti dogmer tilsigter ikke at give en udtømmende beskrivelse af, hvad god lederadfærd er, men indeholder typiske eksempler. Code of conduct indeholder desuden en beskrivelse af nogle personlige værdier, som vurderes at karakterisere den gode leder. Endelig beskrives en række faldgruber, som ledere bør være opmærksomme på.

10 dogmer for god ledelsespraksis på Aalborg Universitet

Aalborg Universitets ledere skal i deres ledelsespraksis altid bestræbe sig på

1. At fremme de grundlæggende akademiske værdier: Forskningsfrihed og stræben efter ny videnskabelig erkendelse og de særlige AAU-værdier: Kreativitet, åbenhed og samarbejde
2. At samle medarbejderne om en fælles vision
3. At fastsætte mål og strategier for ledelsesområdets drift og udvikling ud fra et helhedsperspektiv og tilpasse områdets mål, strategier og prioriteringer til ændringer i eksternt bestemte rammevilkår
4. At opbygge incitamenten blandt medarbejderne til virkeliggørelse af strategier for produktion og udvikling
5. At formidle visioner, mål og resultater i passende form til medarbejdere og omgivelser med henblik på at skabe fælles perspektiver, sammenhæng og overblik samt opbygge et godt internt og eksternt renommé
6. At deltage aktivt i interne faglige debatter, samt skabe respekt for og tillid til faglig kvalitet og være en god kulturambassadør
7. At være nærværende, tilgængelig og positivt engageret i medarbejdernes arbejde og arbejdsforhold og gøre en aktiv indsats for at sikre et godt arbejdsmiljø
8. At lytte til og indgå i løbende dialog med medarbejderne om mål, strategi, opgave- og resourceprioriteringer, arbejdsopgaver, arbejdstid, kompetencedelegation, løn- og arbejdsforhold samt supportfunktioner og fysiske rammer
9. At skabe rum og rammer for medarbejdernes udvikling og udfoldelse af evner og kvalifikationer og motivere gennem anerkendelse og belønning
10. At være opmærksom på og gribe ind over for problemer og konflikter så tidligt som muligt, så problemer og konflikter ikke gror fast med uheldige virkninger for medarbejdere og ledelsesområdet som helhed

Lederens adfærd

For at kunne udføre ledelsesfunktionerne effektivt i et fagligt miljø, der er præget af selvstyrende og selvudviklende medarbejdere, er det nødvendigt, at lederen nyder den fornødne tillid og respekt.

Det gælder:

- Troværdighed, dvs. ærlighed og konsekvens i ord og handling
- Selvtillid, dvs. tro på områdets mål og evne til at skabe engagement og motivation hos medarbejdere og formidle ”den gode historie” om ledelsesområdets mål, indsats og resultater
- Konstruktiv tilgang til problemer og udfordringer, dvs. evne til at se og udnytte muligheder
- Anerkendende ledelsesstil, dvs. evne til at inspirere og motivere medarbejdere i en konstruktiv dialog
- Evne til effektiv konflikthåndtering, fx gennem mægling eller sanktioner
- Handlekraft, dvs. evne til at følge diskussioner og ideer til dørs med beslutninger, implementering og opfølgning

Faldgruber for ledere

Lederen har ansvar for drift og udvikling, og får myndighed til at træffe væsentlige beslutninger, bl.a. beslutninger om medarbejderes ansættelses- og arbejdsforhold og fordeling af ressourcer. Ofte skal lederen træffe beslutninger i uklare situationer og står således i et dilemma mellem forskellige løsninger, som kan være utilfredsstillende i den forstand, at det efterlader både tabere og vindere. I det følgende beskrives nogle typer af faldgruber for ledere, som bør vies opmærksomhed.

- At lederen favoriserer nærtstående kolleger, benytter sig af leder- klientkontrakter, styrer gennem politiske frem for videnskabelige/faglige alliancer, udveksler vennetjenester i old boys network eller andre lukkede grupper
- At lederen prioriterer og fordeler ressourcer ud fra personlige mærkesager eller interesser frem for uafhængige analyser og helhedsvurderinger
- At lederen undlader at forholde sig til ændringer i ydre og indre rammevilkår og til konsekvenserne for ledelsesområdets udviklingsmuligheder og medarbejdernes arbejdsforhold
- At lederen undlader at påtage sig det endelige ansvar for ledelsesopgaverne - målsætning, strategi og resultater - men reelt overdrager sit ansvar til mellemledere eller medarbejdere
- At lederen opfatter det som sin hovedopgave at være ”specialisternes specialist” og definerer sin ledelsesopgave som faglig overreference og kvalitetskontrol af medarbejdernes faglige indsats frem for det at lede
- At lederen varetager sine eventuelle videnskabelige opgaver frem for ledelsesopgaven således, at ledelsesansvaret underprioriteres
- At lederen prioriterer arbejdet over alle andre livsforhold, herunder familie, fritidsinteresser og sociale aktiviteter og brænder sit lys i begge ender - med risiko for at brænde ud.

J.nr.: 2009-041/01-0017
1. juli 2010

Strategi for AAU 2010-2015

Indledning

Aalborg Universitet (AAU) er et ungt, internationalt orienteret netværksuniversitet, som har til formål at bidrage til det globale samfunds viden, det danske samfunds velstand, velfærd og kulturelle udvikling og til at understøtte regional vidensspredning og udvikling. Denne særlige profil indeholder rationalet for AAU's strategi og virksomhed.

AAU's profil er udviklet med henblik på værdiskabelse inden for uddannelse og forskning i dialog med det omgivende samfund. Det centrale output har form af uddannelse af højt kvalificerede og engagerede kandidater, der har arbejdet integreret med industri, erhverv og offentlige institutioner allerede under deres studier samt løsningsorienteret og tværdisciplinær forskning, der opfylder både kvalitets- som relevanskriterier. AAU's Strategi 2015 skal tegne et omrids af AAU's særlige profil og rolle i det samlede danske universitetslandskab.

AAU Strategi 2015 skal medvirke til, at den positive udvikling, som universitetet har gennemløbet i den forrige femårige strategiperiode videreføres og at nye strategiske indsatsområder bygges op.

AAU's visioner og strategiske mål er i høj grad forankret i uddannelserne og de faglige miljøer på institutterne og i serviceafdelingerne, hvor strategien skal stå sin prøve og føre til konkrete resultater. AAU Strategi 2015 skal derfor udgøre fundamentet og udgangspunktet for de mere konkrete strategier, som udvikles af hovedområder, institutter, administration og bibliotek.

Strategien skal også med de strategiske mål, som den indeholder, danne grundlag for de kommende forhandlinger med Videnskabsministeriet om en ny udviklingskontrakt for perioden 2011 og frem.

Værdigrundlag

Fælles akademiske værdier

AAU deler en række grundlæggende akademiske værdier med andre universiteter. Disse værdier er:

- Forskningsfrihed
- Ytringsfrihed
- Uafhængighed af religiøse, politiske eller kommercielle interesser
- Videnskabelig redelighed og videnskabsetisk integritet
- Stræben efter videnskabelig og undervisningsmæssig excellence
- Dannelse gennem videnskab
- Konstruktiv kritik.

Særlige AAU-værdier

AAU er et nyt og moderne universitet etableret på et tidspunkt, hvor viden, kreativitet og evne til at samarbejde er blevet stadig vigtigere forudsætninger for at klare sig, både for den enkelte, for virksomheder og for samfundet. AAU's virksomhed er således båret af en række nye tidssvarende værdier. AAU er præget af en problem-baseret projektarbejdsform og en tværvideenskabelig forskningspraksis, som er med til at konstituere AAU som et problem-baseret, tværfagligt og innovativt universitet i den forstand, at de studerendes projektarbejde og universitetets forskningsaktiviteter i vid udstrækning bygges op og bindes sammen i forhold til en samfundsmæssig efterspørgsel efter ny viden, som ofte går på tværs af traditionelle akademiske faggrænser. Det tætte samspil mellem universitetet og det omgivende samfund har bidraget til at udvikle et sæt af særlige værdier, som udgør grundlaget for den udadvendte, venlige og imødekommende virksomhedskultur, der kendetegner AAU:

Kreativitet

AAU opfatter det som en grundlæggende værdi at gå nye veje inden for forskning, uddannelse og udveksling af viden med vores omgivelser. Universitetet søger konstant innovative løsninger inden for forskningen ved at udfordre traditionelle videnskabelige paradigmer gennem tværfagligt samarbejde og en frugtbar vekselvirkning mellem grundforskning og anvendt forskning og mellem forskning og undervisning – både i form af forsknings-baseret undervisning og undervisningsbaseret forskning. Uddannelserne udvikler sig hele tiden i et kreativt samspil mellem universitetet, de studerende og aftagerne, hvor det er forsøget på at løse nye problemstillinger hentet fra områder, de studerende skal beskæftige sig med, efter de forlader universitetet, der er udgangspunktet for studierne og fornyelsen af disse. Endelig søger universitetet hele tiden efter nye kreative former for samarbejde med omgivelserne med henblik på at skabe, udveksle og anvende ny viden.

Åbenhed

Universitetet betragter åbenhed som en forudsætning for den fortsatte udfoldelse af universitetets kreative og innovative potentiale. Dette indebærer åbenhed for dialog, nye tanker og ideer, for konstruktiv kritik og anderledes opfattelser. Indadtil viser åbenhed sig også gennem en fastholdelse af den åbne dialog på tværs af forskningsmæssige paradigmer og grupperinger og i medindflydelse på og medansvar for læring og ledelse for studerende og ansatte bl.a. via inddragelse af studerende og medarbejdere i beslutningsprocesser, som vedrører dem. Udadtil viser universitetets åbenhed sig i et engagement i den regionale, nationale og globale udvikling, i en åbenhed over for andre universiteter, institutioner og virksomheder samt i universitetets placering som et åbent mødested og debatforum og dets bidrag til at udvikle og konsolidere det åbne demokratiske samfund.

Samarbejde

Universitetets mange typer samarbejde foregår i en atmosfære præget af tillid og respekt, og er samtidig grænseoverskridende og sporsættende i en stadig søgen efter nye samarbejdsformer, områder og partnere. Internt gælder dette samarbejdet på tværs af fakulteter, institutter og afdelinger i alle dets former mellem ledere og medarbejdere, mellem lærere og studerende, mellem forskerne indbyrdes og mellem videnskabeligt og teknisk-administrativt personale. Eksternt gælder det samarbejde med erhvervsliv, kommuner, regioner, ministerier og organisationer samt andre forsknings- og uddannelsesinstitutioner. AAU ser her sig selv som et netværksuniversitet, der altid er parat til at diskutere et forpligtende samarbejde, hvor det er i begge parter og samfundets interesse.

Mission

AAU har til formål at udbyde uddannelser og udføre forskning inden for humaniora, ingeniørvidenskab, naturvidenskab, samfundsvidenskab og sundhedsvidenskab. AAU har som et ungt, internationalt orienteret netværksuniversitet til formål at bidrage til det globale samfunds viden, og det danske samfunds velstand, velfærd og kulturelle udvikling og til at understøtte regional vidensspredning og udvikling. Det sker gennem forskning, forskeruddannelse, forskningsbaseret uddannelse, forskningsbaseret myndighedsbetjening og udveksling af viden med vore omgivelser, alt sammen ind til højeste internationale niveau.

Inden for denne ramme har AAU en *særlig* mission inden for:

- Problembasering
- Tværfaglighed
- Innovation.

Den *problembaserede tilgang* sikrer universitetet et tæt samspil mellem teori og praksis, bringer universitetet og det omgivende samfund tættere sammen og træner de studerende i løsningsorienteret adfærd gennem anvendelse og udvikling af den problembaserede projektarbejdsform. AAU er at finde blandt verdens absolut førende universiteter inden for problembaseret projektarbejde.

Tværfaglighed i forskning og uddannelse er en udløber af den problembaserede tilgang og en af AAU's styrker og særlige ansvarsområder.

Den *innovative tilgang*, der vokser ud af den problembaserede, tværfaglige tilgang, skal garantere universitetet en fremtrædende plads som vidensskabende og kulturbærende institution, der bidrager til teknologisk, økonomisk, social og kulturel innovation i samfundet gennem entreprenørskab og overførsel, formidling og udveksling af viden. AAU skal fastholde sin position som et af Europas stærke innovative universiteter.

Overordnet vision

Et helt universitet

AAU vil udbygge sin position som et universitet med et attraktivt internationalt orienteret forsknings- og læringsmiljø, der udbyder alle de uddannelser, der er kendetegnende for et moderne universitet, og bedrive tværfaglig forskning, der slår bro over faggrænser og er med til at opbygge Danmark som videnssamfund.

Et centrum for videnskab og læring

AAU vil skabe et miljø, hvor forskning og forskningsbaseret undervisning vægtes højt og spiller sammen som ligeværdige aktiviteter, og hvor studerende og forskere får tilfredsstillet deres videnskabelige nysgerrighed og udviklet sig så langt, deres vilje og evner rækker i tæt interaktion med hinanden og med det omgivende samfund.

En attraktiv og kollegial arbejdsplads

AAU vil fokusere på medarbejdernes og de studerendes trivsel ved at skabe et attraktivt studie- og arbejdsmiljø, hvor høj faglig kompetence går hånd i hånd med trivsel, engagement og arbejdsglæde.

Visioner og mål

Vision for AAU som helhed

Den rolle, som AAU fra begyndelsen har spillet i Nordjylland - båret af PBL-studieformen med bred rekruttering, færdiggørelse til tiden og høj jobparathed samt aktivt løsningsfokuseret forskningssamarbejde med det omgivende samfund, er senere blevet efterspurgt i andre dele af landet. Som respons på dette har AAU opbygget aktiviteter i Ballerup (i samarbejde med Ingeniørhøjskolen i København), og i Esbjerg (i samarbejde med Syddansk Universitet). AAU's to campusser i Ballerup og Esbjerg bliver udviklet ved udbygning af forskergrupper lokalt, samtidig med at nye forskningsbaserede uddannelser bliver akkrediteret, udbudt og implementeret på de to lokationer. AAU's campus i både Esbjerg og Ballerup vil blive brugt til aktivt at styrke samarbejdet på tværs af universiteterne i de respektive regioner.

AAU går ind i den nye strategiperiode med en fast overbevisning om, at et udbygget samarbejde mellem danske universiteter vil medvirke til at skabe synergi i form af dansk universitetsforskning og universitetsuddannelse på højeste kvalitetsniveau både i nationalt og i internationalt perspektiv. Et tættere samarbejde mellem universiteter og andre uddannelsesinstitutioner vil også kunne bidrage til at opfylde overordnede målsætninger om at tiltrække flere unge til universitetsuddannelser og andre videregående uddannelser i Danmark.

Det er gennem resultaterne af forskningen og undervisningen, universitetet bidrager med en basal værditilvækst til samfundet. Et universitet er i særlig grad afhængig af forskernes evne til på egen hånd og i indbyrdes samarbejde at frembringe originale, fornyende og gerne overraskende erkendelsesspring inden for og på tværs af fagområderne. Et universitet må derfor nødvendigvis ledes ud fra tiltro og tillid, da videnskabelige resultater ifølge sagens natur ikke egner sig som planlægnings- og styringsobjekter. Det er imidlertid ikke ensbetydende med, at rammerne omkring forskning og uddannelse ikke kan og bør styres. Både forskningen og det pædagogiske arbejde trives bedst i velfungerende ledelsesmæssige og administrative rammer, som understøtter arbejdet med forskning og undervisning og gør det muligt for de videnskabelige medarbejdere at koncentrere sig om kerneopgaverne. Det er derfor meget vigtigt at opbygge en arbejdsdeling mellem ledere, videnskabelige medarbejdere og administration, som eliminerer dobbeltarbejde og placerer opgaverne hos dem, der har de bedste forudsætninger for at løse dem. Arbejdsdelingen mellem de administrative enheder på AAU bygger på et praktisk princip om, at administrationen skal udføres så tæt som muligt på de ledere og miljøer, som administrationen skal betjene. Der vil blive arbejdet med en principiel afgrænsning af de videnskabelige medarbejders administrative opgaver og behov for administrativ support. Samtidig vil AAU videreudvikle sin administration og sit universitetsbibliotek som velfungerende støttefunktioner for universitetets virksomhed og samspil med det omgivne samfund.

Strategiske mål for AAU som helhed i perioden 2010-2015

AAU vil:

1. Fastholde en placering blandt de 5 % bedste universiteter i verden.
2. Videreudvikle og styrke sin profil som et netværksuniversitet med base i Aalborg og med campusser i Aalborg, Esbjerg og Ballerup.
3. Samarbejde med andre universiteter, forskningsinstitutioner, uddannelsesinstitutioner og virksomheder for at opnå størst mulig synergi i forhold til sammenfaldende målsætninger inden for forskning, uddannelse og vidensudveksling.
4. Fastholde og videreudvikle en effektiv incitamentsstruktur og velfungerende servicefunktioner, der understøtter universitetets faglige prioriteringer.
5. Styrke AAU's profil udadtil.

Forskning

Vision for forskningen

Moderne løsningsfokuseret forskning fungerer godt og inspireres af tæt dialog med mere grundlæggende forskning. Gennem sin forskning ønsker AAU derfor at fremme såvel erkendelse som nytte ved at forbedre det videnskabelige grundlag for forståelsen af mennesket, samfundet, naturen og kulturen og at skabe grundlag for nyttiggørelsen af denne viden. Tiltag, der styrker både den strategiske og den grundlagsskabende forskning, skal have styrkede rammevilkår i den kommende strategiperiode. Dette skal ske gennem en særlig satsning på de excellente forskergrupper, der har demonstreret, at de er i verdensklasse kombineret med en bredere satsning på solide nationale og internationale forskergrupper fordelt over hele universitetets vifte af fagområder.

Det er nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt for at udvikle universitetets rolle i det globaliserede videnssamfund, at man samarbejder med omverdenen for i fællesskab at løse problemer og generere samfundsværdi. Universitetets rolle i samfundet kan kun holdes ved lige og styrkes ved, at universiteterne går forrest i bestræbelserne for at generere ny viden og at skabe nye konceptuelle gennembrud, som igen giver mulighed for teknologiske, økonomiske, sociale og kulturelle spring og løsninger, der ikke før var troet mulige.

Tværfaglighed er en udløber af den problembaserede tilgang og er en af AAU's styrker og særlige ansvarsområder. Derfor støttes der op med tiltag, som kan styrke det tværfaglige samarbejde. Dels er det en oplagt måde at udnytte AAU's ressourcer optimalt, dels er det en mulighed for at bidrage med nyskabende viden, som AAU har en særlig forpligtigelse til at udnytte og udvikle – i forhold til såvel den forskningsbaserede undervisning som den undervisningsbaserede forskning.

Tværfagligt forskningssamarbejde er en særlig styrke ved AAU's forskning og en central forudsætning for, at universitetet kan opfylde sin nye opgave som dansk vidensentreprenør i den globale verden. Styrkelse af institutionerne og af de faglige miljøer kan i sig selv føre til nye silo-dannelser, hvis der ikke følges opmærksomt op med tiltag, der sikrer det tværfaglige samarbejde. I strategiperioden vil det tværfaglige arbejde på AAU få ekstra bevågenhed og nye instrumenter og tværgående fora blive understøttet af både bottom-up og top-down ledelsestiltag. AAU vil udnytte sin unikke kombination af akademiske og professionsorienterede fagområder til at sikre stærke internationale forskningsområder på tværs af såvel traditionelle fagområder som grundforskning og anvendelsesorienteret forskning.

AAU vil sørge for, at forskningen har de frie rammer, som skal til for at sikre et permanent omstillingspotentiale, der muliggør, at nye lovende videnskabelige områder kan tages op, og eksisterende videnskabelige områder med et voksende potentiale kan styrkes. På samme måde vil AAU udnytte de særlige muligheder for ny erkendelse, den problembaserede tilgang giver, ved sin kombination af såvel faglige discipliner som af grundforskning og anvendt forskning.

Universitetet vil styrke sin deltagelse i konkurrencen om eksterne forskningsmidler, hvor dette kan medvirke til at styrke universitetets forskningsområder.

Strategiske mål for forskning i perioden 2010-2015

AAU vil:

6. Styrke udvalgte forskningsmiljøer i verdensklasse, udvikle nationalt førende forskningsområder samt sikre fri forskning og internationalt stærke forskningsmiljøer inden for alle universitetets fagområder.
7. Understøtte tværfaglig forskning mellem stærke forskningsmiljøer, bl.a. ved at styrke organisationsudviklingen og fjerne forhindringer for samarbejde på tværs af organisatoriske skel.
8. Sikre pleje af særlige forskningstalenter gennem et højt optag af ph.d.-studerende, styrke universitetets forskerskoler og styrke samarbejdet mellem disse og tilsvarende skoler, bl.a. for at sikre rekrutteringsgrundlaget for videnskabelige medarbejdere og bidrage med forskningskapacitet til erhvervslivet.
9. Støtte universitetets forskningssamarbejde med eksterne partnere og deltagelse i globalt og internationalt forskningssamarbejde, bl.a. gennem deltagelse i EU-programmer.
10. Sikre fri forskning inden for alle universitetets fagområder, rettet mod såvel samfundsmæssige problemstillinger som grundlæggende forskning.

Uddannelse

Vision for uddannelse

AAU har i dag en bred vifte af uddannelser, der omfatter alle de områder, som kendetegner et moderne universitet. AAU skal i den kommende strategiperiode sikre, at uddannelsesområdet med de mange nye initiativer konsolideres.

AAU praktiserer en undervisningsform, der giver stor jobparathed hos kandidaterne og gør det muligt at rekruttere og færdiguddanne studerende med forskellig baggrund, herunder unge fra ikke akademiske hjem og miljøer med lyst og evne til at gennemføre en universitetsuddannelse.

Gennem problembaseret og projektorganiseret undervisning vil AAU fortsat sikre et tæt samspil mellem teori og praksis i sine uddannelser. Universitetets forskningsbaserede uddannelser skal forsyne de studerende med en kompetenceprofil, som giver dem et godt udgangspunkt for en karriere.

Inden for alle fakulteter vil AAU udbyde en varieret vifte af såvel akademiske som professionsorienterede uddannelser karakteriseret af efterspørgsel fra de studerende og relevans og brugbarhed i forhold til samfundets behov for højtuddannet arbejdskraft. AAU vil opretholde eliteuddannelser inden for områder, hvor forudsætningerne er til stede. AAU ønsker at profilere sig tydeligere som institution med et stærkt tilbud om efter- og videreuddannelse for højtuddannede medarbejdere og ledere i erhvervslivet og det offentlige, hvor der er en bæredygtig efterspørgsel.

Universitetet vil medvirke til at hæve uddannelsesniveaue i Danmark generelt og i Nordjylland, Sydvestjylland og Københavns vestegn specielt ved at stræbe efter at give fri adgang til alle, som har forudsætningerne for at kunne gennemføre den uddannelse, de ønsker.

AAU vil via samarbejde med ungdomsuddannelser og folkeskoler medvirke til at nedbryde de barrierer for at påbegynde et universitetsstudium, der findes hos mange kvalificerede unge fra hjem med ikke boglig baggrund, herunder at arbejde for, at det fortsat er gratis at få en universitetsuddannelse i Danmark.

AAU vil være anerkendt for høj kvalitet i undervisningen og for at uddanne kandidater med høje faglige og sociale kompetencer. Universitetet vil stræbe efter, at der er balance mellem undervisning og eksamenskrav således, at uddannelserne gennemføres på normeret tid med høje gennemførelsesprocenter. Universitetet vil løbende udvikle den problembaserede projektarbejdsform i forhold til aktuelle krav og forventninger, ligesom AAU vil sikre udvikling af det videnskabelige personales didaktiske kompetencer i forhold til den problembaserede og projektorganiserede undervisning.

Gennem effektive studieforløb vil AAU være det universitet, hvor vejen fra optag til job er det korteste blandt landets universiteter. Undervejs og ved afslutningen af uddannelsen understøttes de studerendes kompetenceprofil for at styrke og højne deres beskæftigelsesmuligheder.

AAU vil styrke og optimere relationerne til dimittenderne, som ambassadører for AAU og bindeled til erhvervslivet med det formål at styrke rekrutteringen til ordinære studier og efter/ videreuddannelse.

Strategiske mål for uddannelse i perioden 2010-2015

AAU vil:

11. Være internationalt førende inden for udvikling og anvendelse af problembaseret projektarbejde i undervisningen.
12. Udvikle fjernundervisningsmetoder og ikt-støttede læreprocesser til understøttelse af problembaseret projektarbejde.
13. Være det universitet, der samlet har den højeste andel af studerende, der gennemfører på normeret tid og kan måle sig med de bedste i forhold til kvalitet og imødekomme af arbejdsmarkedets behov.
14. Medvirke til at dække et lokalt og nationalt behov for universitetsuddannet arbejdskraft og bidrage til at opfylde regeringens målsætning om, at 50 % af en ungdomsårgang tager en videregående uddannelse, bl.a. ved at støtte mønsterbrydere.
15. Styrke efter- og videreuddannelse, bl.a. gennem styrket udbud og organisering af masteruddannelserne.
16. Opbygge et stærkt sundhedsfagligt hovedområde, som er med til at udvikle og forny den lægevidenskabelige forskning og uddannelse i Danmark.

Formidling

Vision for formidling

AAU indgår i en dynamisk og levende dialog med det omgivende samfund. Universitetet formidler viden til samfundet på adskillige måder, bl.a. gennem sin kandidatproduktion, publikation af videnskabelige arbejder, forsknings- og uddannelsessamarbejde med virksomheder og institutioner, afholdelse af konferencer, seminarer og workshops, via presse og medier samt vidensoverførsel via myndighedsbetjening.

AAU vil bidrage til at forbedre virksomhedernes muligheder på det globale marked for avancerede højteknologiske produkter og services med et stort vidensindhold. Universitetet vil gennem udveksling af viden og samarbejde med det omgivende samfund virke som en vidensskabende og kulturbærende institution og bidrage til teknologisk, økonomisk, social og kulturel innovation.

Dette vil ske gennem uddannelse af kandidater, der er godt forberedt på en erhvervskarriere, gennem forskningsmæssigt samarbejde med erhvervslivet og den offentlige sektor og gennem tilførsel af ideer og opfindelser, som oparbejdes af universitetets forskere som led i forskning samt formidling og videreførelse af kulturtraditioner.

AAU vil arbejde for at fremme vidensintensiv iværksættervirksomhed, innovation og entreprenørskab. Universitetet vil samarbejde med lokale og regionale erhvervscentre og virksomheder samt forskerparker, virksomheder og universiteter nationalt og internationalt om opbygning af vidensbaserede virksomheder.

AAU vil integrere en iværksætterkultur i relevante uddannelser og stimulere sine kandidater og forskere til at afprøve ideer og opfindelser med kommercielt perspektiv gennem nye eller eksisterende virksomheder som en international rollemodel inden for området.

AAU har det bedst tænkelige udgangspunkt for at betjene offentlige myndigheder med forskningsbaseret rådgivning: En lang tradition for problembaseret videnskab på højt, internationalt niveau og en lige så lang tradition for innovationssamarbejder med eksterne parter.

Dette gode udgangspunkt skal i strategiperioden benyttes til at videreudvikle forskningsbaseret myndighedsbetjening som et betydeligt fremtidigt forretningsområde for universitetet. Forskningsbaseret myndighedsbetjening er en særdeles effektiv metode til at omsætte universitetets forskning til praksis gennem offentlig regulering, normer, strukturpolitik og andre myndighedstiltag. Samtidig er forskningsbaseret myndighedsbetjening en indtægtskilde, som kan bidrage til den fortsatte vækst i universitetets videnskabelige virksomhed.

Der skal lægges stor vægt på at afstemme de gensidige forventninger mellem myndigheder og universitet, så myndighederne får tilgodeset deres behov, uden at universitetets videnskabelighed bliver kompromitteret.

Den langsigtede vision er, at AAU bliver en af landets betydende leverandører af forskningsbaseret myndighedsbetjening, og at universitetet bliver bredt anerkendt for at levere uvildig myndighedsrådgivning af højeste kvalitet, karakteriseret ved relevans i forhold til rekvirenternes behov samt videnskabelighed i den bagvedliggende forskning

Strategiske mål for formidling i perioden 2010-2015

AAU vil:

17. Være blandt de førende universiteter i Europa inden for innovation og akademisk iværksætterkultur, bl.a. ved aktiv deltagelse i European Consortium of Innovative Universities, og gennem sin netbaserede formidling af peer-reviewed eller på anden måde kvalitetstestet forskning.
18. Gøre en aktiv indsats for lokal og regional udvikling set i lyset af udfordringerne fra den globale konkurrence, herunder videreudvikle ordningen med matchmakere og matchpoints og samarbejde aktivt med et tusindtal virksomheder og institutioner.
19. Ekspandere sin forskningsbaserede myndighedsbetjening fra 2010 til 2015 og vinde de myndighedsbetjeningsopgaver, som universitetet hidtil har udført, og deltage i konkurrencen om relevante opgaver, som de pågældende myndigheder vælger at konkurrenceudsætte.
20. Parallelt med bestræbelserne på i størst muligt omfang at bevare de aktuelle bevillinger til forskningsbaseret myndighedsbetjening tilbyde sig som samarbejdspartner på andre forsknings- og rådgivningsinstitutioner, som endnu ikke er fusioneret med et universitet, såfremt opgaverne er fagligt relevante og kommercielt interessante.

Internationalisering og globalisering

Vision for internationalisering og globalisering

Verden står over for et paradigmeskift, hvor der er stort behov for nye løsninger på en bred vifte af globalt vigtige problemer. Universiteterne har et centralt medansvar for at bidrage til det globale samfunds udvikling. Viden forpligter og AAU vil i den kommende periode ikke blot fortsætte og opskalere problembaseret læring og løsningsfokuseret forskning, men vil også arbejde aktivt for at udvikle nye former for vidensdeling.

På AAU er hver tiende af de studerende, knap halvdelen af de ph.d.-studerende og hver fjerde af de videnskabelige medarbejdere udlændinge. AAU rekrutterer talent og erfaring ind på alle niveauer – ph.d., postdoc, adjunkter, lektorer og professorer - fra alle dele af verden. AAU vil skabe gode rammer for internationale forsknings- og uddannelsesmiljøer, bl.a. gennem fælles informations-, modtagelses- og rådgivningsfunktioner. Forskerne på AAU har i årtier udviklet og brugt deres internationale netværk og taget del i den internationale konkurrence med hensyn til publicering, profilering og funding. En del af AAU's uddannelser er blevet udviklet med engelsk som studiesprog. Universitetet har mange udenlandske studerende, og mange danske studerende får dele af deres uddannelse uden for landet.

Et næste strategisk skridt er at udvide dette niveau af succesfuld internationalisering med egentlig globalisering. AAU skal være parat til effektivt at udnytte de nye muligheder, når der som forventeligt åbnes op for uddannelsesudbud i udlandet og samarbejder om fælles akademiske grader. For at få denne proces til at lykkes er det nødvendigt at lovgivningen er på plads, og at opbygningen af nødvendige globaliserings- og internationaliseringskompetencer integreres i universitetets samlede strategi for kompetenceudvikling og kvalitetssikring for bl.a. herigennem at befordre samarbejder globalt. Internationale aktiviteter skal udvikles til at blive en integreret del af institutternes og uddannelsernes ledelsesrum. Gennem en koordineret indsats for det internationale og globale arbejde skal det sikres, at der høstes synergi på tværs af fakulteter og fagområder. AAU vil videreudvikle sin internationale profil og position inden for forskning og uddannelse. Universitetets forskere og studerende skal motiveres til at samarbejde på tværs af landegrænser og klædes på både fagligt, sprogligt og kulturelt til at fungere i en globaliseret verden.

AAU vil opprioritere samarbejdet omkring forskningsmæssig-, uddannelsesmæssig- og institutionel kapacitetsopbygning i 3. verdenslande, i samarbejde med andre universiteter, Udenrigsministeriet, Udviklingsministeriet, erhvervslivet samt nationale og internationale organisationer.

Strategiske mål for internationalisering og globalisering i perioden 2010-2015

AAU vil:

21. Stimulere til videreudvikling af internationalt uddannelses- og forskningssamarbejde og udveksling af studerende, forskere og forskningsresultater samt øvrigt relevant personale med de ca. 800 universiteter af høj kvalitet spredt over kloden, som AAU aktivt samarbejder med.
22. Udbyde uddannelser, opbygge afdelinger og etablere netværk i udlandet, hvor dette kan styrke universitetets forskning og uddannelse.
23. Bevare dansk og engelsk som ligeværdige sprog, hvilket vil sige, at medarbejderne har frihed til at udtrykke sig på dansk og engelsk, afhængig af den kontekst, de befinder sig i, ligesom medarbejderne har pligt til at kunne forstå både dansk og engelsk. AAU vil derfor bidrage til opkvalificeringen af medarbejdernes engelsk- og dansksproglige kompetencer.

Arbejds- og studiemiljø

Vision for arbejds- og studiemiljø

AAU vil fokusere på medarbejdernes og de studerendes trivsel og arbejdsglæde ved at skabe et attraktivt arbejds- og studiemiljø, præget af høj faglig kompetence, anerkendelse, åbenhed, engagement, kreativitet og ansvarlighed, med den hensigt at få de bedste potentialer frem i studerende og medarbejdere.

Som alle vidensintensive virksomheder er AAU karakteriseret ved en høj grad af selvledelse hos sine medarbejdere. Forskere og andre ansatte yder ofte en ekstraordinær indsats, og da universiteternes arbejdsopgaver i disse år er stigende i større udstrækning, end budgetterne lægger op til, er der behov for en aktiv personalepolitik, som tager hånd om forholdet mellem opgaver og ressourcer samt de arbejdsmiljøfaktorer, som er særligt vigtige for at understøtte kerneaktiviteterne på universitetet. Dette gælder såvel i forsknings- og uddannelsesmiljøer som i den teknisk-administrative del af organisationen. AAU har taget et første skridt frem mod en bred indsats for et godt arbejdsmiljø med den APV-udviklingsproces, som er gennemført i 2009–2010, og som udpeger vigtige temaer for de kommende år.

AAU vil i alle sine aktiviteter understøtte diversitet ud fra en overbevisning om, at diversitet i forskning, i uddannelse og i tværinstitutionelle samarbejder, giver både faglig og social værdi. Diversitet med hensyn til køn, alder og kulturel baggrund vil have største bevågenhed i den kommende strategiperiode. Ligestilling som rammebetingelse og værdigivende balance mellem kønnene, mellem nationaliteter og mellem aldersgrupperne på universitetet skal give lige mulighed for alle med talent, samarbejdsevne og energi. Der vil desuden være opmærksomhed på tilgængelighed til arbejde og studier for medarbejdere og studerende med særlige behov. Universitetet vil være en socialt ansvarlig arbejdsplads.

AAU vil tilstræbe, at de faglige miljøer er karakteriseret ved respekt, åbenhed og accept af forskellighed, og at den ligefremme og anerkendende omgangsform mellem ledelse, medarbejdere og studerende videreudvikles. Kompetenceudvikling af universitetets ledere og medarbejdere ses som et vigtigt led i personalepolitikken. AAU vil være en åben, fleksibel arbejdsplads med dialogbaserede beslutningsprocesser. AAU lægger vægt på en åben dialog mellem ledelse, medarbejdere og studerende, hvor medarbejderne og de studerende sikres medindflydelse på universitetets virksomhed og udvikling.

AAU vil være et attraktivt og fagligt udviklende arbejdssted for sine ansatte og studerende. Studieformen gør, at universitetet kan tilbyde et miljø, hvor den studerende har tæt kontakt med sin vejleder og sine studiekammerater. Universitetet vil videreudvikle en samarbejdende kultur, hvor den studerende kan få svar på sine spørgsmål i et fysisk og socialt miljø, hvor arbejds- og læringsfaciliteterne for de studerende, de videnskabelige medarbejdere og de teknisk-administrative støttefunktioner blandes med hinanden. AAU vil arbejde for at sikre medarbejderne og de studerende de bedste rammer for at kunne udfolde sig såvel fagligt som socialt.

AAU er kendetegnet ved at have en udadvendt, venlig og imødekomende virksomhedskultur, og AAU vil indgå i et samarbejde med offentlige myndigheder og erhvervsliv om at gøre lokalmiljøet til et attraktivt sted at leve og arbejde for ansatte og studerende med et varieret udbud af kulturelle og sportslige aktiviteter og uddannelses tilbud for universitetets studerende og ansatte.

Strategiske mål for arbejds- og studiemiljø i perioden 2010-2015

AAU vil:

24. Videreudvikle et attraktivt arbejds- og studiemiljø for ansatte og studerende ved at føre en aktiv personale- og arbejdsmiljøpolitik og ved at sikre de studerende et godt og inspirerende studiemiljø.
25. Arbejde for at sikre kønsmæssig ligestilling i karriereløbet, bedre den kønsmæssige balance på universitetets uddannelser samt stimulere en produktiv mangfoldighed blandt ansatte og studerende.
26. I forlængelse af arbejdsmiljøundersøgelsen i 2009 realisere handlingsplaner for alle institutter og afdelinger samt for hovedområder og universitetet som helhed med henblik på at forøge trivslen blandt medarbejderne, bl.a. ved at der sættes større fokus på anerkendelse, samarbejde på tværs af personalegrupper, afpasning af opgaverne til den tid, der er til rådighed, bedre information om ledelsens beslutninger og mere medarbejderindflydelse.
27. Sikre kontinuerlige forbedringer af studiemiljøet på baggrund af undervisningsmiljøvurderinger. Dette sker i sammenhæng med videreudvikling af de fysiske faciliteter på universitetets tre campusser.
28. Sikre rekruttering af velkvalificeret videnskabeligt og teknisk-administrativt personale ved hjælp af et godt omdømme, et højt antal færdiguddannede ph.d.-er en god rekrutterings- og introduktionspolitik samt velfungerende servicefunktioner for de ansatte.
29. Sikre universitetets studerende og medarbejdere medindflydelse på ledelsesprocesserne på grundlag af velfungerende samarbejdsfora, effektiv kommunikation og dialog på alle niveauer.

Bæredygtig campusudvikling

Vision for campusudviklingen

Som en central institution i videnssamfundet skal universitetet også fysisk være et levende mødested for alle videbegærlige borgere. Universitetets campusser skal være velfungerende og smukke fysiske rammer om de forsknings- og uddannelsesmæssige aktiviteter samt de planlagte og tilfældige møder mellem studerende, forskere og folk udefra. AAU's campusser skal desuden rumme gode eksempler på nye bæredygtige løsninger, som kan inspirere omgivelserne.

AAU ser det som en af sine væsentlige opgaver at medvirke aktivt til at fremme en bæredygtig udvikling lokalt, nationalt og internationalt. AAU vil forbedre sine fysiske rammer på baggrund af en bæredygtig campusudvikling, der samler universitetets aktiviteter på Hovedcampus, Aalborg midtby, Universitetscampus Esbjerg og Universitetscampus Ballerup.

AAU vil arbejde for en mere bæredygtig udvikling – såvel i det omgivende samfund som på campus. Dette skal ske henholdsvis gennem lokale initiativer i institutter og afdelinger og fælles tiltag iværksat af universitetets miljøudvalg og universitetets Tekniske Forvaltning.

AAU vil således bl.a. understøtte en bæredygtig campusudvikling ved hjælp af konkrete mål for en bæredygtig drift af universitetet samt integration af relevante bæredygtighedsaspekter i uddannelserne.

AAU vil lægge vægt på, at universitetets campusser bliver gode rammer om et frugtbart og levende campusliv for såvel studerende som ansatte og gæster.

Strategiske mål for campusudvikling i perioden 2010-2015

AAU vil:

30. Arbejde for at universitetets bygninger og udearealer bliver ramme om et godt fagligt og socialt campusliv.
31. Udarbejde en samlet bæredygtighedsstrategi og en samlet bæredygtig plan for universitetets fysiske udbygning i Aalborg, Ballerup og Esbjerg i samarbejde med UBST og Aalborg, Ballerup og Esbjerg Kommuner samt tage konkrete initiativer til miljøforbedringer og CO 2 reduktioner på universitetet.
32. Videreudvikle fjernundervisningsmetoder og videokonferenceteknologi til understøttelse af læring og samarbejde på tværs af universitetets geografiske lokationer.



AALBORG UNIVERSITET

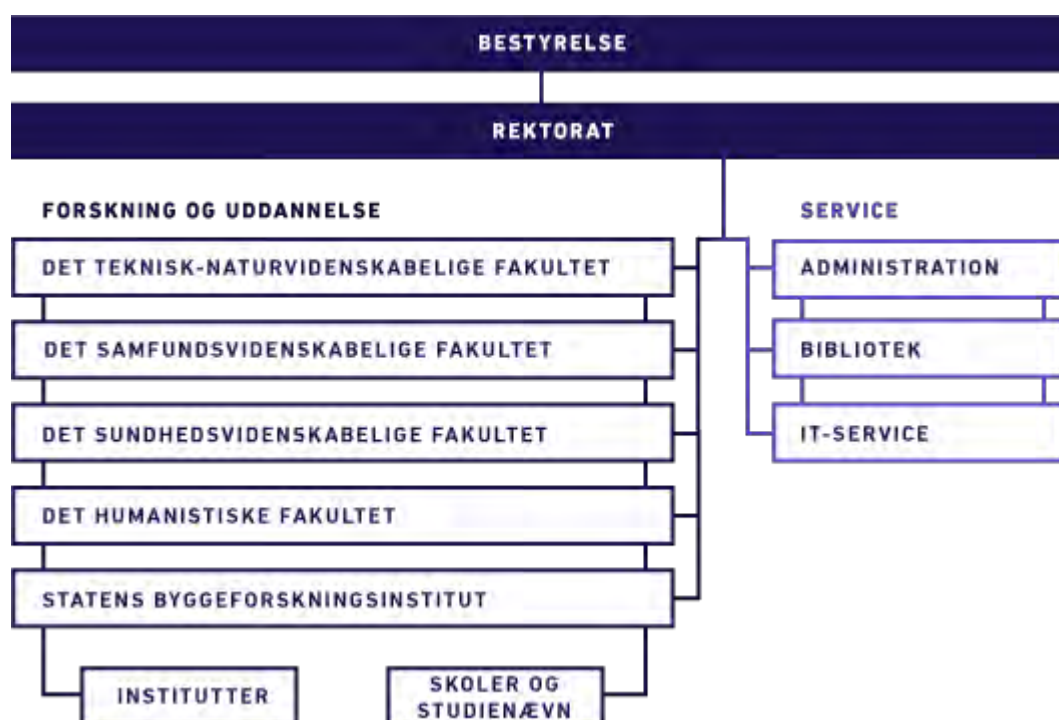
Ledelsessekretariatet

Fredrik Bajers Vej 5
Postboks 159
9100 Aalborg

Sagsbehandler:
Bettina Thomsen
Telefon: 9940 9728
Email: bt@adm.aau.dk

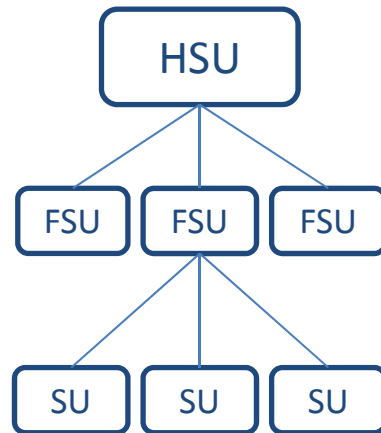
Dato: 17-03-2014

Organisationsdiagram over Aalborg Universitet



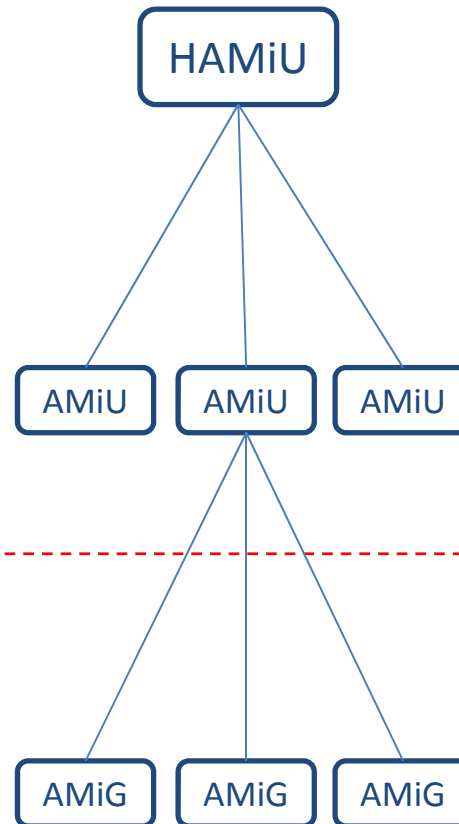
Samarbejds- organisation

Rammer og betingelser



Arbejdsmiljø- organisation

Livet i virksomheden



Central støtte-/ stabsfunktion

- Strategi- og organisationsudvikling for arbejdsmiljø- og samarbejdsorganisation
- Uddannelseskoordinering
- HAMiU-sekretær
- APV-styring
- Nye love og bekendtgørelser
- Facilitere videndeling og networking internt og eksternt
- Driftsstøtte til SU + AMiU
- Arbejdsmiljøregnskaber



Strategisk-politisk

AAU

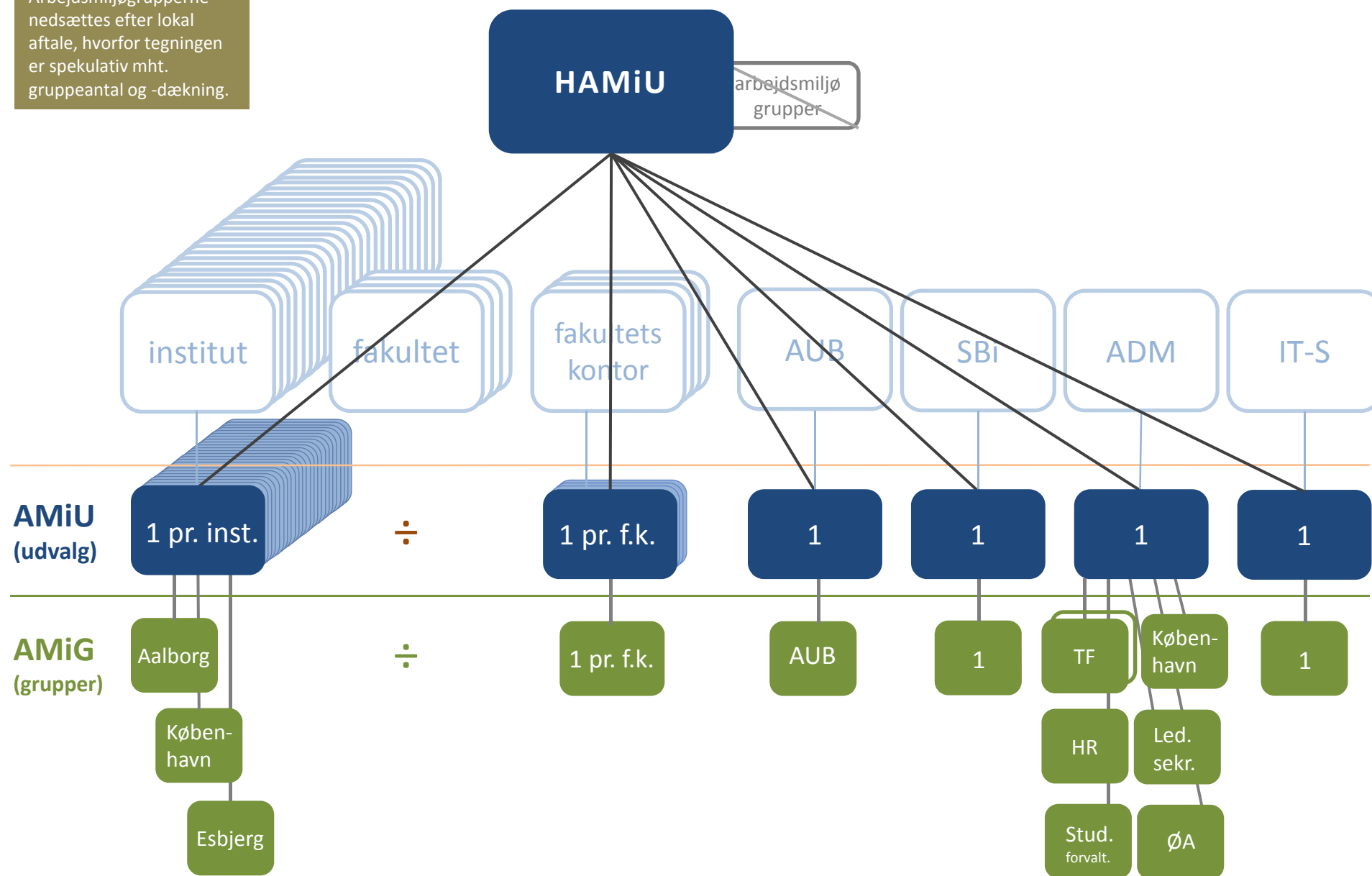
Lokalt

Operationelt dagligt

Lokalt

Principtegning for AAU's arbejdsmiljøorganisation.
Arbejdsmiljøgrupperne nedsættes efter lokal aftale, hvorfor tegningen er spekulativ mht. gruppeantal og -dækning.

En principskitse





IT-Universitetet

i København

Styrelsen for Videregående
Uddannelser
Att: Mette Mikkelsen
Bredgade 43
1260 København K.

Direktionen
Direkte tlf.: 7218 5072
E-mail: gigr@itu.dk
Journalnr.: 2014-041-0214

17. marts 2014

**Vedr. indsamling af oplysninger til opfølgning på universitetsloven
(kortlægning af medbestemmelse og medinddragelse) - Deres j.nr.
14/001549-06**

Kære Mette Mikkelsen,

Under henvisning til ovenstående fremsendes vedhæftet IT-Universitetet i Københavns bidrag til baggrundsmateriale:

- a/ Valgdeltagelse for perioden 2009-2013.
- b/ IT-Universitetets forhold til "anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark" (Appendix 1 til IT-Universitetets Årsrapport 2013).
- c/ Oversigt fra IT-Universitetets intranet over organisation – inkl. mødefora.
- d/ Ny oversigt over mødestruktur/-fora.
- e/ Oversigt over IT-Universitetets Sikkerheds- og Samarbejdsorganisation.
- f/ Oversigt over studenterorganisationer på IT-Universitetet.
- g/ Uddrag fra IT-Universitetets "Study Guide".
- h/ Oversigt og eksempel på proces i forbindelse med intern høring om IT-Universitetets overordnede strategi 2012-2016.
- i/ Tidsplan og eksempel på interne strategimål 2014.
- j/ Administrativ oversigt over IT-Universitetets budget proces 2013.

IT-Universitetet har ikke fundet det nødvendigt at nedfælde særskilte handlingsplaner og strategier for medbestemmelse og medinddragelse i forbindelse med præciseringen om ansvaret ved universitetslovsændringen i 2011. Medinddragelse og medbestemmelse af medarbejdere og studerende er (og var også før præciseringen i forbindelse med ændringen af universitetsloven) en naturlig del af ledelsens praksis og tankesæt og en integreret del af den måde, organisationen arbejder på. Det fremgår af universitetets vedtægter, §4, stk. 3, at medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende bl.a. sikres gennem IT-Universitetets kollegiale organer, grupper og udvalg, der er beskrevet i IT-Universitetets organisationsplan og på intranettet.

Såvel bestyrelsen som den daglige ledelse har fokus på medbestemmelse og medinddragelse, og der opleves i organisationen en høj grad af tillid til den



måde, tingene fungerer på. Som eksempel herpå kan nævnes, at Hoved Sikkerheds- og Samarbejdsudvalget (H-Sisu) på forespørgsel fra bestyrelsen om i forbindelse med etablering af en "whistle blower ordning" at tage sig af sådanne henvendelser afslog forslaget, da man ikke fandt det nødvendigt at etablere en sådan ordning. Afslaget begrundedes i, at tingene er velfungerende, som de er, og der er således ikke etableret en "whistle blower ordning" på universitetet.

Aktuelt kan nævnes, at IT-Universitetet i forbindelse med arbejdet med fremdriftsreformen har nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter fra såvel medarbejdere som studerende.

Korte bemærkninger til det vedhæftede baggrundsmateriale:

Ad a: Valgdeltagelsen har generelt ikke været stor i perioden. Dog ses en stigning i 2012 og 2013 blandt de studerende, der ikke mindst skyldes en stor indsats fra studenterorganisationernes side for at engagere de studerende i at deltage i valget til universitetets forskellige organer.

Ad b: Behandles årligt på et bestyrelsesmøde. De enkelte punkter i skemaet er markeret med "trafiklysfarver" (rød, gul, grøn) i forhold til "anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark".

Ad c og d: Mødestruktur og mødefora drøftes løbende i ledelsesgruppen, senest på seminar i efteråret 2013. Af ressourcemæssige årsager er den nuværende oversigt på IT-Universitetets intranet endnu ikke opdateret. F.eks. er begrebet "operational group" erstattet af "Management Committee". Det er planen, at en ny oversigt under udarbejdelse (d) skal erstatte den nuværende (c).

Ad e: Der afholdes 5 årlige møder i H-Sisu og 4 årlige møder i F-Sisu og A-Sisu.

Ad f: I de seneste år er skudt en række studenter-initiativer op på universitetet af såvel faglig som social karakter. Direktionen mødes jævnligt med studenterorganisationerne, ligesom der ydes økonomisk tilskud til disse.

Ad g: Eksempler fra IT-Universitetets studiehåndbog, der bl.a. informerer de studerende om mulighederne for indflydelse via forskellige organer.

Ad h: Oversigt og eksempel på intern høringsproces. Har været drøftet på bestyrelsens strategiseminar i juni 2011.

Ad i: Eksempel på interne strategimål 2014. Har været drøftet på ledelsesgruppemøde i januar 2014.

Ad j: Oversigten viser budget processen for 2013 med beslutningstagere og ansvarlige m.v.

Med venlig hilsen på universitetsdirektørens vegne,

Gitte Gramstrup,
Direktionsassistent

VALGTE KANDIDATER TIL DE FORSKELLIGE KOLLEGLIALE ORGANER 2009

ELECTED CANDIDATES FOR THE DIFFERENT COLLEGIATE BODIES 2009

opdateret/updated: 12/10-2009

Valg til bestyrelsen Election for the Board of Directors

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

1 plads/seat

Pladsen er besat/The seat is taken

Der har ikke været valg til denne post/There hasn't been run an election for this seat.

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

1. Kasper Videbæk Nielsen (valgliste Tosserne)
2. Anders Bech Mellson (valgliste Tosserne)

Suppleanter/Substitute members

1. Fredrik Krog (valgliste E-BUSS Best.)
2. Jacques Holst (valgliste Et aktivt bestyrelsesmedlem)

Valg til Akademisk Råd Election for the Academic Board

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

Pladserne er besat/The seats are taken

Der har ikke været valg til denne post/There hasn't been run an election for this seat.

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Ingen opstillede

Valg til Ph.d.-udvalget Election for the PhD Board

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

4 pladser/seats

2 af pladserne er besat/2 of the seats are taken
Suppleringsvalg til 2 pladser/by election for 2 seats

1. Casper Bruun Jensen
2. Espen Aarseth

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

4 pladser/seats

1. Juan David Hincapié Ramos
2. Hugo Andres López Acosta
3. Dario Pacino
4. Alberto Delgado

Suppleant/Substitute member

1. Anne Hvejsel

Valg til Studienævn for E-business
Election for the E-Business Board of Studies

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

3 pladser/3 seat

Suppleringsvalg til 1 plads/By election for 1 seat

1. Thomas Riis

Suppleanter/Substitute members

1. Rasmus Uslev Pedersen
2. Jan Trzaskowski

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

1. Claus Isachsen (listenavn: EBUSS)
2. Maria Evert Riveros (listenavn: EBUSS)
3. Tue Westmark Steensen (listenavn: EBUSS)

Suppleant/Substitute member

1. Mette Kilde (listenavn: EBUSS)

Valg til Studienævnet ITU
Election for the ITU Board of Studies

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

1 plads/seat

Pladsen er besat/The seat is taken

Der har ikke været valg til denne post/There hasn't been run an election for this seat.

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

1 plads/seat

1. Anders Hartzen (valgliste: The claptraps)

Suppleanter/Substitute members:

1. Morten Winther Larsen (valgliste M&M)
2. Mia Stignæs-Hansen (valgliste M&M)

Valg til Uddannelsesgruppen for Spil
Election for the Programme group for Games

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

Pladserne er besat/The seats are taken

Der har ikke været valg til denne post/There hasn't been run an election for this seat.

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Ingen opstillede

Valg til Uddannelsesgruppen for Digital kommunikation
Election for the Programme group for Digital communication

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

1 af pladserne er besat/1 of the seats are taken
Suppleringsvalg til 1 plads/by election for 1 seat

1. John Paulin

Suppleanter/Substitute members:

1. Lisbeth Klastrup
2. Anker Helms Jørgensen
3. Gitte Bang Stald

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

1. Mia Stignæs-Hansen (valgliste M&M)
2. Morten Winther Larsen (valgliste M&M)

Valg til Uddannelsesgruppen for software
Election for the Programme group for Software

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

3 pladser/seats

2 af pladserne er besat/2 of the seats are taken
Suppleringsvalg til 1 plads/by election for 1 seat

1. Yvonne Dittrich

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

Ingen opstillede

Valg til Uddannelsesgruppe for forretning
Election for the Programme group in Business

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/2 seats

1 af pladserne er besat/1 of the seats are taken
Suppleringsvalg til 1 plads/by election for 1 seat

1. Randi Markussen

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Ingen opstillede

VALGRESULTAT FOR DE FORSKELLIGE KOLLEGLIALE ORGANER 2010

POLL RESULT FOR THE DIFFERENT COLLEGIATE BODIES 2010

opdateret/updated: 15-10-2010

Valg til bestyrelsen Election for the Board of Directors

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

1 plads/seat

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected:

Kasper Videbæk Nielsen
Anders Bech Mellson

Liste: Videbæk og Mellson
Liste: Videbæk og Mellson

Valg til Akademisk Råd Election for the Academic Board

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Ingen opstillede/no candidates

Valg til Ph.d.-udvalget Election for the PhD Board

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

4 pladser/seats

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

4 pladser/seats

Ingen opstillede/no candidates

Valg til Studienævn for E-business Election for the E-Business Board of Studies

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

3 pladser/3 seat

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

Ingen opstillede/no candidates

Valg til Studienævnet ITU Election for the ITU Board of Studies

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

1 plads/seat

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

1 plads/seat

Kampvalg

Valgt/elected:

Lasse Bruun Hansen

Liste: WTF Muffins

Valgresultat:

Kandidater:	Antal stemmer:	
Katrine C.B. Kavli	Liste: WTF Muffins	17
Lasse Bruun Hansen	Liste: WTF Muffins	19

Ugyldige stemmer	1
Blanke stemmer	7
Stemmer i alt	44

Valg til Uddannelsesgruppen for Spil Election for the Programme group for Games

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Kampvalg

Valgt/elected:

Lasse Bruun Hansen
Anders Hartzen

Liste: WTF Muffins
Liste: Game Engines

1. suppleant Katrine C.B. Kavli

Liste: WTF Muffins

Valgresultat:

Antal stemmer:	
Liste: Game Engines	1
Anders Hartzen	9
I alt på liste og kandidat	10

Liste: WTF Muffins	4
Katrine C.B. Kavli	2
Lasse Bruun Hansen	8
I alt på liste og kandidat	14

Ugyldige stemmer	1
Stemmer i alt	25

Valg til Uddannelsesgruppen for Digital kommunikation
Election for the Programme group for Digital communication

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

Kun en på valg da den 2. plads er besat/Only one is up for election as the other seat is taken
Suppleringsvalg til 1 plads/by election for 1 seat

Fredsvalg

Valgt/elected:

Lone Malmborg

Liste: UDK

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected:

Mia Stignæs-Hansen

Katrine Høvsig Nielsen

Liste: Flying Sole

Liste: Flying Sole

Valg til Uddannelsesgruppen for software
Election for the Programme group for Software

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

3 pladser/seats

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected:

Kasper Videbæk Nielsen

Lise Møller Petersen

Adam Britt

Liste: Kasper og Lis

Liste: Kasper og Lis

Liste: List <Winner>

Valg til Uddannelsesgruppe for forretning
Election for the Programme group in Business

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/2 seats

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected:

David Bjerring

Oliviera Bélanger

Liste: Rhizone

Godkendelse af valgresultat:

Dato

Rektor Mads Tofte

VALGRESULTAT FOR DE FORSKELLIGE KOLLEGLIALE ORGANER 2011

POLL RESULT FOR THE DIFFERENT COLLEGIATE BODIES 2011

opdateret/updated: 7-10-2011

Valg til bestyrelsen Election for the Board of Directors

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

1 plads/seat

Fredsvalg

Valgt/elected: Joseph Roland Kiniry Liste: VIP

Valggruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected: Kasper Videbæk Nielsen Liste: Din stemme
Anders Bech Mellson Liste: Din stemme

Valggruppe 2/election group 2 - TAP'ere/technical - administrative employees

1 plads/seat

Fredsvalg

Valgt/elected: Sebastian Büttrich Liste: Evolution

Valg til Akademisk Råd Election for the Academic Board

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valggruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected: Johan von Tangen Sivertsen Liste: LISDT

Valg til Ph.d.-udvalget Election for the PhD Board

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

4 pladser/seats

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valggruppe 3 /election group - studerende/students

4 pladser/seats

Kampvalg

Valgt/elected: Tobias Mahlmann Liste: Insert name here
1. suppleant Sebastian Möring
Kevin Tierney Liste: In support of puppies
Rasmus Eskild Jensen Liste: Rasmus' liste
Lea Schick Liste: Leas liste

Valgresultat:

Kandidater:	Antal stemmer:
Liste: Insert name here	2
Tobias Mahlmann	1
Sebastian Möring	0
I alt på liste og kandidater	3

Liste: In support of puppies	0
Kevin Tierney	9
I alt på liste og kandidat	9

Liste: Rasmus' liste	0
Rasmus Eskild Jensen	2
I alt på liste og kandidat	2

Liste: Leas liste	0
Lea Schick	5
I alt på liste og kandidat	5

Ugyldige stemmer	0
Blanke stemmer	0
Stemmer i alt	19

Valg til Studienævn for E-business Election for the E-Business Board of Studies

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

3 pladser/3 seat

Ingen opstillede/no candidates

Valggruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected: Simon Mark Pedersen Liste: Ebuss listen
Mette Lethin Axél Liste: Ebuss listen

1. suppleant Heidi Christiansen Liste: Ebuss listen
2. suppleant Daniel Mikael Johansen Liste: Ebuss listen
3. suppleant Simone Vindum Larsen Liste: Ebuss listen

Valg til Studienævnet ITU Election for the ITU Board of Studies

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

1 plads/seat

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valggruppe 3 /election group - studerende/students

1 plads/seat

Kampvalg

Valgt/elected: Mark Grey Liste: LISDT

Valgresultat:

Kandidater: Antal stemmer:

VALGRESULTAT FOR DE FORSKELLIGE KOLLEGLIALE ORGANER 2011
POLL RESULT FOR THE DIFFERENT COLLEGIATE BODIES 2011

Liste LISDT	8
Mark Grey	14
I alt på liste og kandidat	22

Liste XIHA	2
Xinying Hao	7
I alt på liste og kandidat	9

Ugyldige stemmer	0
Blanke stemmer	5
Stemmer i alt	36

Valg til Uddannelsesgruppen for Spil
Election for the Programme group for Games

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Fredsvvalg

Valgt/elected:

Thomas Henry Rousse
Martin Colith

Liste: Unaffiliated
Liste: Unaffiliated

Valg til Uddannelsesgruppen for Digital kommunikation
Election for the Programme group for Digital communication

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Kampvalg

Valgt/elected:

Katrine Høvsgaard Nielsen
Laura Høvsgaard Nielsen

Liste: The Høvsgaards
Liste: The Høvsgaards

Valgresultat:

Kandidater:

Antal stemmer:

Liste M	0
Mie Nygaard Schärfe	18
I alt på liste og kandidat	18

Liste The Høvsgaards	20
Katrine Høvsgaard Nielsen	9
Laura Høvsgaard Nielsen	15
I alt på liste og kandidat	44

Ugyldige stemmer	0
Blanke stemmer	0
Stemmer i alt	62

Valg til Uddannelsesgruppen for software
Election for the Programme group for Software

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

3 pladser/seats

2 af pladserne er besat/2 of the seats are taken
Suppleringsvalg til en plads/by election for 1 seat

Fredsvvalg

Valgt/elected:

Rune Møller Jensen

Liste: Software

1. suppleant Claus Brabrand
2. suppleant Muhammad Ali Babar
3. suppleant Philippe Bonet

Liste: Software
Liste: Software
Liste: Software

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

Fredsvvalg

Valgt/elected:

Kasper Videbæk Nielsen
Adam Britt
Xinying Hao

Liste: Kasper
Liste: Map
Liste: XIHA

Election for the Programme group in Business

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/2 seats

1 af pladserne er besat/1 of the seats are taken
Suppleringsvalg til en plads/by election for 1 seat

Fredsvvalg

Valgt/elected:

John Gøtze

Liste: TIP

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Fredsvvalg

Valgt/elected:

Line Finderup Jensen

Liste: Lines liste

Godkendelse af valgresultat:

Dato

Rektor Mads Tofte

Valg til bestyrelsen Election for the Board of Directors

Valgruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers 1 plads/seat (suppleringsvalg)

Fredsvalg
Valgt/elected: Thomas Hildebrandt Liste: Rettidig omhu

Valgruppe 3 /election group - studerende/students 2 pladser/seats

Fredsvalg
Valgt/elected: Alexander Momtaz Jacobsen Liste: StupIT
Mark Gray Liste: StupIT

Valgruppe 2/election group 2 - TAP'ere/technical - administrative employees 1 plads/seat

Ingen på valg da pladserne er besat/Nobody is up for election as the seats are taken

Valg til Akademisk Råd Election for the Academic Board

Valgruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers 2 pladser/seats

Ingen opstillede/ no candidates

Valgruppe 3 /election group - studerende/students 2 pladser/seats

Fredsvalg
Valgt/elected: Jesper Hyldahl Fogh Liste: stupIT
Johan Sivertsen Liste: stupIT

Valg til Ph.d.-udvalget Election for the PhD Board

Valgruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers 4 pladser/seats

Fredsvalg
Valgt/elected: Carsten Schürmann Liste: intet navn
Thore Husfeldt Liste: intet navn
Casper Bruun Jensen Liste: intet navn
Espen Aarseth Liste: intet navn

Valgruppe 3 /election group - studerende/students 4 pladser/seats

Fredsvalg
Valgt/elected: Tijs Slaats Liste: United Theorist Front
Taus Brock-Nannestad Liste: United Theorist Front
Andreas Christensen Liste: intet navn
Niv Dayan Liste: intet navn

Valg til Studienævn for E-business Election for the E-Business Board of Studies

Valgruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers 1 plads (suppleringsvalg)

2 af pladserne er besat/2 of the seats are taken
Suppleringsvalg til en plads/by election for 1 seat

Fredsvalg:
Valgt/elected: Torkil Clemmensen Liste: SN

Valgruppe 3 /election group - studerende/students 3 pladser/seats

Fredsvalg
Valgt/elected: Heidi Christiansen Liste: Ebuss
Jacques Holst Liste: Ebuss
Theis Simonsen Liste: Ebuss

Valg til Studienævnet ITU Election for the ITU Board of Studies

Valgruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers 1 plads/seat

Fredsvalg
Valgt/elected: Kasper Østerbye Liste: Kasper

Valgruppe 3 /election group - studerende/students 1 plads/seat

Kampvalg
Valgt/elected: Marianne Nølle Poulsen Liste: StupIT

Valgresultat:

Kandidater:	Antal stemmer:
Liste stupIT	94
Marius Jigoreaux	42
Marianne Nølle Poulsen	68
I alt på liste og kandidat	204

Ugyldige stemmer	6
Blanke stemmer	13
Stemmer i alt	223

Valg til Uddannelsesgruppen for Spil Election for the Programme group for Games

Valgruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers 2 pladser/seats

Fredsvalg:
Valgt/elected: Miguel Sicart Liste: The Toy Soldiers
Julian Togelius Liste: The Toy Soldiers

Valgruppe 3 /election group - studerende/students 2 pladser/seats

Kampvalg
Valgt/elected: Sebastian Trelles Liste: stupIT
Thomas H. Rousse Liste: stupIT

Kandidater:	Antal stemmer:
Liste stupIT	4
Marius Jigoreaux	5
Sebastian Trelles	9
Thomas H. Rousse	16
I alt på liste og kandidat	34

Ugyldige stemmer	1
Blanke stemmer	0
Stemmer i alt	35

Valg til Uddannelsesgruppen for Digital kommunikation
Election for the Programme group for Digital communication

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected:

Gitte Stald
 Lone Malmborg

Liste: Inlet navn
 Liste: Inlet navn

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Kampvalg

Valgt/elected:

Kathrine Høvsgaard Nielsen
 Jarl Panzeri Vistisen

Liste: StupIT
 Liste: StupIT

Valgresultat:

Kandidater:

Antal stemmer:

Liste stupIT	28
Jakob Breindahl	15
Jarl Panzeri Vistisen	37
Katrine Høvsgaard Nielsen	29
I alt på liste og kandidat	107

Ugyldige stemmer	5
Blanke stemmer	2
Stemmer i alt	114

Valg til Uddannelsesgruppen for software
Election for the Programme group for Software

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

3 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected:

Andrzej Wasowski
 Yvonne Dittrich
 Rune Møller

Liste: VIP Software
 Liste: VIP Software
 Liste: VIP Software

Fredsvalg

Valgt/elected:

Lauge Groes
 Nikolaj Hass
 Lawrence Kofi Egtir

Liste: StupIT
 Liste: StupIT
 Liste: StupIT

Election for the Programme group in Business

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/2 seats

Fredsvalg

Valgt/elected:

Randi Markussen

Liste: Inlet navn

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected:

Kasper Normann
 John Alvan Kibuuka

Liste: stupIT
 Liste: stupIT

Godkendelse af valgresultat:

8/10 2012
 Dato

Rektor Mads Tofte

Valg til bestyrelsen, 1-årig position
Election for the Board of Directors, 1 year position

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

1 plads/seat

Kampvalg

Valgt/elected: Mark Gray Liste: StupIT

Valgresultat:

Kandidater:	Antal stemmer:
Liste stupIT	5
Mark Gray	55
Jonas Breindahl	44
I alt på liste og kandidater	104

Liste: intet navn	0
Jakob Mahler	1
I alt på liste og kandidat	1

Ugyldige stemmer	21
Blanke stemmer	33
Stemmer i alt	159

Valg til bestyrelsen, 2-årig position
Election for the Board of Directors, 2 year position

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

1 plads/seat

Kampvalg

Valgt/elected: Vytautas Davidavicius Liste: StupIT

Valgresultat:

Kandidater:	Antal stemmer:
Liste stupIT	5
Vytautas Davidavicius	76
Thelle Kristensen	36
I alt på liste og kandidater	117

Ugyldige stemmer	1
Blanke stemmer	42
Stemmer i alt	160

Valg til Akademisk Råd/Election for the Academic Board

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Kampvalg

Valgt/elected: Johan Sivertsen Liste: StupIT
Noel Hapke Liste: StupIT

Valgresultat:

Kandidater:	Antal stemmer:
Liste stupIT	8
Johan Sivertsen	49
Thomas Bjarke Heiberg-lürgensen	27
Noel Hapke	32
I alt på liste og kandidat	116

Ugyldige stemmer	1
Blanke stemmer	43
Stemmer i alt	160

Valg til Ph.d.-udvalget
Election for the PhD Board

Valggruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

2 pladser/seats (suppleringsvalg)

Fredsvalg

Valgt/elected: Steffen Dalsgaard Liste:SD
Lisbeth Klasttrup Liste: DMC-CULT

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

4 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected: Tijs Slaats Liste: United Theorist Front
Taus Brock-Nannestad Liste: United Theorist Front

Louise Torntoft Liste: intet navn

Niv Dayan Liste: intet navn

Valg til Studienævn for E-business
Election for the E-Business Board of Studies

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected: Simon Møller-Kristensen Liste: intet navn
 Anne Mette Manniche Liste: intet navn
 No candidates/ingen opstillede til den 3. plads

**Valg til Studienævnet ITU
 Election for the ITU Board of Studies**

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

1 plads/seat

Kampvalg

Valgt/elected: Kim Nguyen Liste: StupIT

Valgresultat:

Kandidater:	Antal stemmer:
Liste StupIT	8
Kim Nguyen	58
Marius Jigoreanu	38
I alt på liste og kandidater	104

Ugyldige stemmer	0
Blanke stemmer	49
Stemmer i alt	153

**Valg til Uddannelsesgruppen for Spil
 Election for the Programme group for Games**

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

2 pladser/seats

Kampvalg

Valgt/elected: Sebastian Trelles Liste: stupIT
 Philippe Bochaton Liste: stupIT

Kandidater:	Antal stemmer:
Liste stupIT	0
Philippe Bochaton	10
Sebastian Trelles	11
Michael Sebastian Debus	6
Marius Jigoreaxu	1
I alt på liste og kandidat	28

Ugyldige stemmer	0
Blanke stemmer	1
Stemmer i alt	29

**Valg til Uddannelsesgruppen for Digital kommunikation
 Election for the Programme group for Digital communication**

Valgruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

1 pladser/seats (suppleringsvalg)

Fredsvalg

Valgt/elected: Lene Nielsen Liste: intet navn

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected: Anna Cecilie Björklund Liste: StupIT
 Sine Astrid Morris Liste: StupIT
 Jesper Hyldahl Fogh Liste: StupIT

**Valg til Uddannelsesgruppen for software
 Election for the Programme group for Software**

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

Fredsvalg

Valgt/elected: Alexander Momtaz Jacobsen Liste: StupIT
 Jonas Breindahl Liste: StupIT
 Martin Henriksen Liste: StupIT

Election for the Programme group in Business

Valgruppe 1/election group 1 - VIP'ere/researchers

1 plads/seat (suppleringsvalg)

Fredsvalg

Valgt/elected: Christopher Gad Liste: Mette's liste

Valgruppe 3 /election group - studerende/students

3 pladser/seats

Kampvalg

Valgt/elected: Gabriele Zeizyte
 Morten Henriksen
 Victor Teleuca

Kandidater:	Antal stemmer:
Liste stupIT	0

VALGRESULTAT FOR DE FORSKELLIGE KOLLEGIALE ORGANER 2
POLL RESULT FOR THE DIFFERENT COLLEGIATE BODIES 2013

2013

Victor Teleuca	9
Morten Henriksen	11
Pamina Samarasuriya	6
Christian Romeo Bjørklund	8
Gabriele Zeizyte	12
I alt på liste og kandidat	46

Ugyldige stemmer	0
Blanke stemmer	5
Stemmer i alt	51

NB: the high numbers of blank votes might be due to the fact, that registered voters were handed out ballots for all the collegiate bodies that they were entitled to vote for.

Godkendelse af valgresultat:

8/10 2013

Dato



Rektor Mads Tofte

Appendiks 1

IT-Universitetets forhold til "anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark"

Anbefaling	IT-Universitetet	Bemærkninger / "mangler"
3.1 Universitetsbestyrelsens strategiske opgaver, ansvar og sammensætning.		
3.1.1 Bestyrelsens overordnede ansvar	Implementeret i vedtægternes § 7 og § 9, stk. 2.	
3.1.2 Bestyrelsesformandens opgaver	Implementeret i vedtægternes § 9 forretningsordnens § 12.	
3.1.3 Forretningsorden	Implementeret i forretningsordnen. Dog er nogle af de punkter, som det anbefales at regulere i forretningsordnen, reguleret i vedtægterne (formandens rolle og evt. næstformands rolle).	Direktionen deltager i bestyrelsesmøderne, men forretningsordenen (eller vedtægterne) indeholder ikke en egentlig beskrivelse af direktionens deltagelse i bestyrelsesmøderne.
3.1.4 Rekruttering af bestyrelsesmedlemmer	Implementeret i tillæg 1 til vedtægterne.	
3.1.5 Uddannelse af nye bestyrelsesmedlemmer	Implementeret i forretningsordnens § 3.	
3.1.6 Antallet af bestyrelsesmedlemmer	Implementeret i vedtægternes § 5.	
3.1.7 Bestyrelsens uafhængighed	Implementeret i § 3 i tillæg 1 til vedtægterne. Dog har bestyrelsen godkendt en procedure for behandling af sager i situationer, hvor allerede udpegede bestyrelsesmedlemmer eventuelt har en økonomisk interesse.	Punktet markeres gult og ikke rødt, idet anbefalingen følges ved rekruttering af nye medlemmer til bestyrelsen (tillæg 1 til vedtægterne).
3.1.8 Møder	Implementeret ved møde- og arbejdsplan.	
3.1.9 Aldersgrænse	Implementeret i forretningsordnens § 2.	
3.1.10 Selvevaluering af bestyrelsens arbejde, evaluering af den daglige drift	Implementeret i forretningsordnen § 5, stk. 1.	
3.1.11 Aflønning af bestyrelsens medlemmer A.1) <i>Udvalget finder det hensigtsmæssigt, at der ikke lønmæssigt skelnes mellem bestyrelsesmedlemmerne, idet det kan give anledning til en</i>	A.1) IT-Universitetet aflønner ikke interne bestyrelsesmedlemmer som anbefalingerne foreskriver.	A.1) Aflønning af internt valgte bestyrelsesmedlemmer er ikke tilladt, hvorfor IT-

uønskelig "rangordning" og det anbefales derfor, at der ydes samme betaling til de interne bestyrelsesmedlemmer som til de eksterne.		Universitetet ikke har hjemmel til at efterleve anbefalingen.
3.1.12 Åbenhed		
A.1) <i>Det anbefales, at møderne holdes lukket for andre end bestyrelsens medlemmer og universitetets øverste ledelse med mindre andet besluttet.</i>	A.1) Bestyrelsesmøder er som udgangspunkt åbne for alle.	A.1) Det er et krav fra Uddannelsesministeriet, at møderne som udgangspunkt er åbne. IT-Universitetet har derfor ikke mulighed for at følge anbefalingen.
A.2) <i>Det anbefales, at årsrapporten indeholder oplysninger om universitetets styrelsesforhold (de styrende organer og forholdet imellem dem) samt de økonomiske forhold. I årsrapporten bør der ligeledes angives oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes stilling, alder og øvrige direktions- og bestyrelsesposter – såvel danske som udenlandske.</i>	A.2) Årsrapporten indeholder disse oplysninger. Universitetets styrelsesforhold beskrives i Appendiks 2, og oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne findes i afsnit 1.1 Virksomhedsoplysninger.	
A.3) <i>Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger retningslinjer og officielle mekanismer for "whistle-blowing"</i>	A.3) IT-Universitetet har drøftet og truffet beslutning vedr. retningslinjer for whistle-blowing.	A.3) På H-SiSu mødet den 10. juni 2010 blev notat om Whistle-blowing forelagt og forkastet med begrundelsen, at ITU allerede har mange åbne organer, hvor studerende og ansatte kan henvende sig.
3.1.13 Revision		
A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen etablerer de overordnede rammer for tilrettelæggelsen af revisionen, herunder eventuel benyttelse af private revisionsfirmaer.</i>	A.1) Vedtægternes § 31, stk. 1 fastslår, at "bestyrelsen kan antage ekstern bistand til kontrol og styring af IT-Universitetets budgetter og regnskabsrapportering". Bestyrelsen har besluttet at antage sådan ekstern bistand (KPMG).	
3.2 Universitetsbestyrelsens		

relationer til universitetets eksterne interessenter		
3.2.1 Universitetets generelle forhold til interessenter A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen opstiller generelle principper og værdier for universitetets samarbejde med og relation til sine interessenter.</i> A.2) <i>Det anbefales, at bestyrelsen sikrer, at disse principper og værdier respekteres i universitetets eksterne relationer, samt at bestyrelsen og den øverste ledelse i fællesskab i den henseende fører en løbende dialog og har et samarbejde med universitetets interessenter.</i> A.3) <i>Det anbefales, at bestyrelsen vedtager og offentliggør en konkret informations- og kommunikationspolitik i forhold til universitetets interessenter.</i>	A.1) IT-Universitetets kerneværdier • Kommunikationsstrategi (behandlet ved bestyrelsesseminar juni 2012). • Kommersialiseringsstrategi (godkendt af bestyrelsen ved strategiseminar juni 2005 og senest drøftet på strategiseminar september 2013). A.2) Såvel aftagerpanel som Foresightpanel har været præsenteret for disse principper, og principperne gennemsynder dialogen med de selvsamme råd (og med interessenter i øvrigt). A.3) Dette er sket ved åbne bestyrelsesmøder (forretningsorden § 9) og kommunikations-politik (forretningsorden § 11).	
3.2.2. Staten A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen opstiller procedurer der sikrer, at staten, og herunder Uddannelsesministeriet, modtager den information, der er nødvendig for at føre tilsyn med og følge op på universitetets generelle udvikling som del af den samlede danske universitetssektor. Det kan blandt andet ske i forbindelse med udarbejdelsen af universitetets udviklingskontrakt og i universitetets årsrapport, men kan ikke begrænses dertil.</i> A.2) <i>Det anbefales, at bestyrelsen tager et aktivt ansvar for udarbejdelsen af universitetets udviklingskontrakt og</i>	A.1) IT-Universitetet leverer bl.a. • Udviklingskontrakt • Årsrapport • Løbende rapportering A.2) Vedtægternes § 10, stk. 1, nr. 18: "bestyrelsen indgår efter oplæg fra rektor udviklings-	A.1) IT-Universitetet leverer foruden udviklingskontrakt og årsrapport løbende tilsynsinformation til ministeriet.

for kontrakt-drøftelserne med videnskabsministeren. A.3) <i>Det anbefales, at bestyrelsen i sine relationer til staten særligt bidrager til at fremme:</i> • <i>Den tilsigtede styrkelse af universiteternes frihedsgrader. Et naturligt afsæt er det politiske forlig om universitetsloven. Det nævner 10 mulige områder, hvor yderligere frihedsgrader kan indføres, fx en mere fleksibel stillingsstruktur og forenkling af taxametersystemet.</i> • <i>En smidig og effektiv behandling af universiteternes anmodninger og henvendelser.</i> • <i>At staten regelmæssigt præsenterer en samlet politik for statens rolle i forhold til universiteterne og for statens styring af universiteterne.</i>	kontrakt med ministeren for VTU om IT-Universitetets samlede virksomhed". A.3) IT-Universitetet bidrager til denne proces ved • At påtage sig videst muligt ansvar inden for lovens rammer • Gennem Danske Universiteter.	
3.2.3 Erhvervslivet og den offentlige sektor A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen som led i sine generelle opgaver udarbejder og offentliggør en strategi for universitetets samspil og udveksling af viden med erhvervslivet og den offentlige sektor, herunder samspil om forskning og teknologioverførsel. Det er bestyrelsens ansvar at følge op på strategien, herunder at vurdere om universitetet bør styrke det eksisterende samspil med erhvervslivet.</i>	A.1) Dette sker gennem en kommercialiseringsstrategi, som ikke er offentliggjort.	A.1) Punktet er gult, fordi strategien ikke er offentliggjort. IT-Universitetets kontraktfunktion anbefaler ikke at offentliggøre strategien af hensyn til kontraktforhandlinger.
3.2.4 Regionen A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen i relevant sammenhæng, fx strategiplanen, fastlægger generelle principper for samarbejde med regionen, og skaber åbenhed omkring disse relationer.</i>	A.1) Se IT-Universitetets strategier for henholdsvis Research og Education.	A.1) Punktet er grønt, idet strategidokumenternes principper for forskning og uddannelse også gælder for samarbejde i regionen.
3.2.5 Øvrige universiteter		

A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen som en vigtig del af sin langsigtede strategi udarbejder en plan for samarbejde med danske og udenlandske universiteter og andre videregående uddannelsesinstitutioner og opstiller konkrete handlingsplaner for samarbejdet.</i> A.2) <i>Det anbefales, at bestyrelsesformændene på de 8 danske universiteter opretter et forum for udveksling af synspunkter og erfaringer, herunder erfaringer med relationen til staten.</i>	A.1) Dette er sket gennem Addendums til henholdsvis Education Strategy og Research Strategy . A.2) Dette er implementeret.	
3.3 Universitetsbestyrelsens relationer til rektor og den øvrige øverste ledelse samt til akademisk råd		
3.3.1 Bestyrelsens generelle relation til den øverste ledelse og akademisk råd. A.1) <i>Det anbefales, at bestyrelsen og den øverste ledelse i fællesskab drøfter generelle retningslinjer for forholdet mellem bestyrelsen og den øverste ledelse, herunder arbejdsdeling, forberedelse af bestyrelsesmøder, kontakt mellem bestyrelse og den øverste ledelse mellem møderne mm.</i> A.2) <i>Det anbefales, at bestyrelsen og den øverste ledelse på den baggrund udarbejder skriftlige retningslinjer, der gøres offentligt tilgængelige på universitetet, ligesom de eventuelt kan indgå i bestyrelsens forretningsorden.</i>	A.1) Arbejdsdelingen drøftes i konkrete sager ved bestyrelsesmøderne og desuden afholdes der formøder om samme emne inden bestyrelsesmøderne. A.2) IT-Universitetet har ingen selvstændige formelle retningslinjer om dette. Men vedtægterne og forretningsordnen beskriver til en vis grad forholdet mellem bestyrelsen og den øverste ledelse, som dog hovedsageligt er repræsenteret ved rektor. IT-Universitetet har altså valgt, at den øverste ledelse i forhold til bestyrelsen er repræsenteret ved rektor, selv om ansvarsområderne i realiteten er fordelt mellem direktionsmedlemmerne. De eneste steder, hvor den	A.2) Punktet er gult for at gøre opmærksom på, at den øverste ledelse alene er repræsenteret ved rektor. Der er dog formentlig intet i vejen for, at IT-Universitetet vælger en sådan tilgang, og punktet derfor anses som grønt.

A.3) <i>Det er afgørende, at bestyrelsen får alle de oplysninger om universitetets virke, der er nødvendig for den overordnede varetagelse af universitetets interesser. Derfor anbefales det, at bestyrelsen fastlægger retningslinjer for den øverste ledelses rapportering til bestyrelsen og for kommunikationen mellem den øverste ledelse og bestyrelsen i øvrigt. Den øverste ledelse bør under alle omstændigheder sikre, at alle væsentlige oplysninger tilgår bestyrelsen, uanset om denne har anmodet om det.</i> A.4) <i>Det anbefales, at rektor i sager, hvor det i øvrigt skønnes nødvendigt, indhenter akademisk råds udtalelse inden sagen forelægges for bestyrelsen.</i> A.5) <i>Det anbefales, at sager, der af rektor forelægges til beslutning i bestyrelsen, er færdigbehandlede og kun mangler bestyrelsens stillingtagen. I tvivlstilfælde bør det være bestyrelsen, der afgør hvilke sager, den vil behandle.</i>	øvrige øverste ledelse er beskrevet i forhold til bestyrelsen er: 1) Ansættelse af direktionsmedlemmer som foretages af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, vedtægter § 7, stk. 1, nr. 12. 2) Adgangen til at begære et bestyrelsesmøde, forretnings-ordnens § 5, stk. 1. A.3) Dette sker gennem • Bestyrelsens arbejdsplan • Forretningsordenens § 12: "Bestyrelsesformanden og varetager den løbende kontakt med rektor mellem bestyrelsesmøderne." A.4) Budgetudkast forelægges Akademisk Råd før det forelægges bestyrelsen. Desuden behandler Akademisk råd sager som f.eks. universitetsevaluering af forskningsfrihed og medbestemmelse inden de forelægges bestyrelsen. A.5) Implementeret i forretningsordnen § 6, stk.5.	A.3) Der er aftalt en praksis for rapportering og løbende information fra direktion som indebærer, at bestyrelsen informeres/høres om alle væsentlige oplysninger.
3.3.2 Relation mellem bestyrelsesformanden og rektor A.1)	A.1)	A1)

<i>Det anbefales, at bestyrelsesformanden og rektor i fællesskab drøfter de generelle retningslinjer for forholdet mellem formand og rektor, og at disse retningslinjer fastlægges endeligt og entydigt af bestyrelsen.</i>	IT-Universitetet har ikke formelle retningslinjer for denne relation.	Emnet indgår dog i bestyrelsens årlige selvevaluering.
3.3.3 Bestyrelsen, rektor og universitetets eksterne relationer A.1) <i>Det anbefales, at rektor varetager den daglige eksterne repræsentation af universitetet i overensstemmelse med den generelle arbejdsdeling mellem bestyrelsen og den øverste ledelse. Rektor bør varetage denne opgave i fuld overensstemmelse med bestyrelsens instrukser og synspunkter, så vidt der er tale om et bestyrelsesanliggende.</i>	A.1) Implementeret i forretningsordnen § 11, stk. 4.	

Skip to content



Om IT-Universitetet

Om IT-Universitetet

Sidst opdateret d.04-02-2014 [Om IT-Universitetet](#) > Organisation, tal og fakta

Share

IT-

Tal og fakta

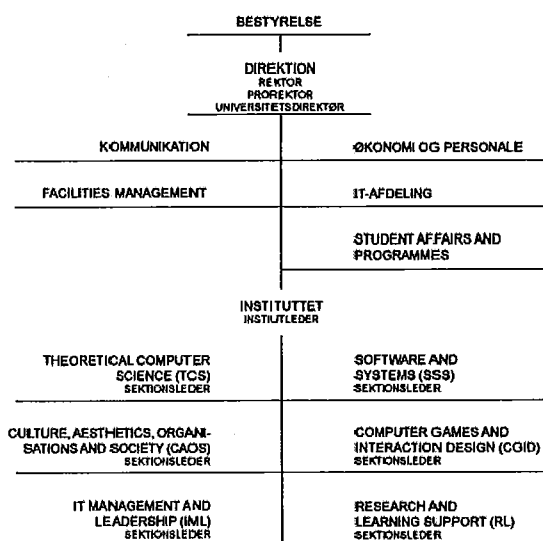
Nøgletal, årsrapporter, akkrediteringer, kvalitet mm - se [Tal og fakta](#)

Organisation, tal og fakta

IT-Universitetet har en organisationsstruktur med en [bestyrelse](#)¹, en direktion bestående af rektor [Mads Tofte](#)², prorektor [Jørgen Staunstrup](#)³ og universitetsdirektør [Georg Dam Steffensen](#)⁴. Der er en række administrative afdelinger og et enkelt institut med fem sektioner med forskere og undervisere samt en sektion med administrative medarbejdere Research and Learning Support.

Vedtægter og valgeregler

[Download vedtægter](#)
[Download valgeregler](#)



5

Universitetet i København *Rued*
 Langgaards Vej 7, 2300 København S
 Oplæsning Sitemap
 ☎ 72 18 5000 📠 72 18 5001 📧 itu@itu.dk

Links from this page

1. http://www.itu.dk/da/Om-IT-Universitetet/~link.aspx?_id=FD9EFA46FA9C4448B429D6F31651F385&_z=z
2. http://www.itu.dk/people/tofte/index_danish.html
3. <http://www.itu.dk/people/jst/>
4. http://www.itu.dk/da/Om-IT-Universitetet/~link.aspx?_id=98539D2C732C46EEB0D8A5592935A97A&_z=z#GeorgDamSteffensen
5. <http://www.itu.dk/da/Om-IT-Universitetet/~media/D674F9EFF08142BD8D26457F82CFEC85.ashx>

17 March	09:00-10:30	4 March
11 April	10:00-11:30	1 April
12 May	09:00-10:30	30 April
11 June	09:00-10:30	28 May

Links from this page

1. <mailto:lsso@itu.dk>

IT University of Copenhagen
Rued Langgaards Vej 7, DK-2300 Copenhagen S
Sitemap

 72 18 50 00  72 18 50 01  webmaster@itu.dk

Calendar

- [Today](#)
[Study Abroad](#)
[Desk in the](#)
[Atrium](#)
- [Feb19](#)
[EVOBLISS Kick-](#)
[Off](#)
- [Feb19](#)
[Study Abroad](#)
[Desk in the](#)
[Atrium](#)
- [Feb20](#)
[Study Abroad](#)
[& Exchange](#)
[Application](#)
[Deadline](#)

[View all](#) [Add new](#)
[Calendar Event](#)

Find person

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Last updated on 2014-01-31 [Intranet Home](#) > Organisation

Personal area
» [gigr](#)
»

Organization

The IT University has an organisational structure consisting of the Board of Directors, a Management Group that consists of Vice Chancellor, Provost, and Head of Administration, various faculty groups assembled in one department, and various administrative departments.

[See the meeting structure at the IT University of Copenhagen¹](#)

List of Meeting Forums

[Project Portfolio Group²](#)

Responsible for meetings:

[Henrik Ejby Bidstrup³](#), Head of IT

[Operational Group: Education Group⁴](#)

Responsible for meetings:

[Lene Rehder⁵](#), Head of Student Affairs and Programmes

[Operational Group: IT Group⁶](#)

Responsible for meetings:

[Henrik Ejby Bidstrup³](#), Head of IT

[Operational Group: Infrastructure Group⁷](#)

Responsible for meetings:

[Tina Kolding Feldthusen⁸](#), Head of Facilities Management

[Board of Studies⁹](#)

Responsible for meetings:

[Kasper Østerbye¹⁰](#), Associate Professor

[IT Security Committee¹¹](#)

Responsible for meetings:

[Georg Dam Steffensen¹²](#), Head of Administration

[Library Committee¹³](#)

Responsible for meetings:

[Thomas Hoffmann¹⁴](#), The Royal Library

[Research Board¹⁵](#) (dissolved)

Calendar

- [Today](#)
- [Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb19 EVOBLISS Kick-Off](#)
- [Feb19 Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb20 Study Abroad & Exchange Application Deadline](#)

[View all](#) [Add new](#)
[Calendar Event](#)

Links from this page

1. [about:~/media/Ledelse/Organisation/Meeting structure at the IT University of Copenhagen/Revideret meeting structure pdf.ashx](#)
2. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/The-Project-Organisation/The-Project-Portfolio-Group>
3. <mailto:heb@itu.dk>
4. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/Operational-Group-Education-Group>
5. <mailto:lenr@itu.dk>
6. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/Operational-Group-IT-Group>
7. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/Operational-Group-Infrastructure-Group>
8. <mailto:tkf@itu.dk>
9. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/Board-of-Studies>
10. <mailto:kasper@itu.dk>
11. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/IT-Security-Committee>
12. <mailto:georgds@itu.dk>
13. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/Library-Committee>
14. <mailto:thho@kb.dk>
15. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/sw133795.asp>

IT University of Copenhagen
Rued Langaards Vej 7, DK-2300 Copenhagen S

Sitemap 

 7218 5000  7218 5001  webmaster@itu.dk

Find person

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Last updated on 2014-01-06 [Intranet Home](#) > [Organisation](#) > [The Project Organisation](#) > The Project Portfolio Group

④ * / / Personal area ⇅

» gigr /

»

The Project Portfolio Group

The Project Portfolio Group's mandate is to make overall decisions on which projects should be implemented and to ensure that the portfolio consist of the correct projects. The correct projects are defined as the projects which support the business and the strategic goals.

The group monitors the overall development of the portfolio, do the projects reach their objectives, and are they within time limit and budgets.

However, it is important to emphasize that the group does not process the individual projects, which is the responsibility of the Project Boards.

At present the participants of the group are:

Georg Dam Steffensen
Henrik Ejby Bidstrup
Jens Christian Godsken
Mads Tofte
Rasmus Pagh
Lise Svane

The group holds monthly meetings and all documents which should be presented to the group must be handed-in to the project coordinator two weeks prior to the meetings. However, if an approval of a project is business critical it will be possible to summon the group on an ad hoc basis.

Meetings spring 2014

Below you can see the schedule for the Project Portfolio Group's meetings in spring 2014 as well as dead-lines for documents. Please note, that the meeting will be held on different days of the week and at different hours. If you hand-in material for approval, the Project Owner and the Project Manager will be invited to participate in the meeting.

All documents should be handed-in to Lise Svane - ¹lso@itu.dk¹

Meeting	Hour	Dead-line for material
17 January	10:00-11:30	7 January
17 February	09:00-10:30	3 February

Most recent

Here you can find the documents from the most recent meeting in the Project Portfolio Group.

January 2014
[Agenda](#)
[Minutes](#)
[Status A-projects](#)

Previous

Here you can find the documents from previous meetings in the Project Portfolio Group.

December 2013
[Agenda](#)
[Minutes](#)
[Status A-projects](#)
PD: ESDH
[Covernote to ESDH](#)
[Note regarding templates and related processes](#)

Find this page Online

http://212.97.130.100/da/Om-IT-Universitetet/Organisation_tal_og_fakta

Find person

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Last updated on 2013-05-31 [Intranet Home](#) > [Organisation](#) > Operational Group: Education Group




 Personal area 
 » [gigr](#) 
 »

Operational Group: Education Group

Results

Development and co-ordination of key processes and resources related to teaching, including communication and pedagogical development.

Participants

Head of Study Administration, Head of Research & Learning Support, Head of Communications, Head of Board of Studies and Head of Department.

Responsible for meetings

Head of Study Administration.

Calendar

- [Today](#)
[Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb19](#)
[EVOBLISS Kick-Off](#)
- [Feb19](#)
[Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb20](#)
[Study Abroad & Exchange Application Deadline](#)

[View all](#) [Add new Calendar Event](#)

Links from this page

IT University of Copenhagen [Rued Langgaards Vej 7, DK-2300 Copenhagen S](#)

[Sitemap](#) 

 72 18 50 00  72 18 50 01  webmaster@itu.dk

Find person

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Last updated on 2013-05-31 [Intranet Home](#) > [Organisation](#) > Operational Group: IT Group

Personal area

» [gigr](#)

»

Operational Group: IT Group

Results

Development and co-ordination of key processes needed for ensuring that

- the IT University uses IT as an strategic asset to increase the value that the IT University creates
- IT resources are used where they give most support for teaching and research.

Participants

Head of IT, Lektor Kasper Østerby, Philippe Bonnet, faculty, Thomas Pederson, faculty, Ahmad Salim Al-Sibahi, student, Anders Hartzen, student and Deputy Head of Study Adm.

Responsible for meetings

Head of IT.

Meetings 2010.

1

1

[Agenda 2-2-2010](#)¹¹ - [Minutes](#)²²

[Agenda 24-2-2010](#)³ - [Minutes](#)⁴⁴

[Agenda 24-3-2010](#)⁵⁵ - [Minutes](#)⁶⁶

[Agenda 28-4-2010](#)⁷ - [Minutes](#)⁸⁸

[Agenda 26-5-2010](#)⁹ - [Minutes](#)¹⁰¹⁰

[Agenda 26-6-2010](#)¹¹ - [Minutes](#)¹²¹²

[Agenda 25-8-2010](#)¹³ - [Minutes](#)¹⁴

[Agenda 22-9-2010](#)¹⁵ - [Minutes](#)¹⁶

[Agenda 27-10-2010](#)¹⁷ - [Minutes](#)¹⁸

[Agenda 24-11-2010](#)¹⁹ - [Minutes](#)²⁰

Calendar

- [Today](#)
[Study Abroad](#)
[Desk in the Atrium](#)
- [Feb19](#)
[EVOBLISS Kick-Off](#)
- [Feb19](#)
[Study Abroad](#)
[Desk in the Atrium](#)
- [Feb20](#)
[Study Abroad &](#)
[Exchange](#)
[Application](#)
[Deadline](#)

[View all](#)
[Add new](#)
[Calendar Event](#)

Agenda 16-12-2010²¹ - Minutes²²

Suggesting Intranet Portal²³

Meetings 2011.

Standardisation list approved²⁴

Domaene navne til IT group
²⁵

Agenda 25-1-2011²⁶ - Minutes²⁶

Agenda 23-2-2011²⁷ - Minutes²⁸

Agenda 23-3-2011²⁹ - Minutes³⁰

Agenda 25-5-2011³¹ - Minutes
³¹

Agenda 26-6-2011³² - Minutes³³

31

31

31

Find person

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Last updated on 2013-11-26 [Intranet Home](#) > [Organisation](#) > Operational Group: Infrastructure Group

Personal area
» [gigr](#)
»

Operational Group: Infrastructure Group

Results

Development and coordination of key processes needed to ensure the best possible use of our physical space.

Students: *P. t. Vakante*

Employees:

Tina Kolding Feldthusen (Head of Facilities Management)
Jens Chr. Godskesen (Head of Department)
Marc Roy Olsen (IT department)
Malene Fischer De Bruin (Study Administration)
Birgit Christiansen (Facilities Management)

Responsible for meetings:

Tina Kolding Feldthusen (Head of Facilities Management)

Results in 2012

The Infrastructure Group has as its mandate: To develop and coordinate the key processes needed to ensure the best possible use of our physical space.

The group has so far produced several results such as:

- Responsible for the space management plan and allocation of rooms and offices, in connection with taking over the 5th. Floor.
- Installation of new multifunction printers
- Modernization of the study hall
- Established an IntermedialityLab
- Established a joint office for the study environments
- Established a handicap policy
- Established Game Corner with table tennis, Wii and table football in front of the 1C wing

And many other, seemingly small, but in effect very big things, in order to make everyday life easier for students and staff.

The agenda for the meetings:

Minutes from last meeting

Orientation from Facilities Management:

- * Emergency/contingency
 - * Security
 - * News from the canteen
 - * Study environment
- Orientation from the students

Calendar

- [Today](#)
[Invitation:](#)
[Building Web](#)
[Apps Like A Pro](#)
[Using Google](#)
[App Engine](#)
- [Mar11](#)
[BA – What's](#)
[next?](#)
- [Mar12](#)
[Prof. Roman](#)
[Becks Inaugural](#)
[Lecture](#)
- [Mar14](#)
[PhD Defence -](#)
[Filip](#)
[Sieczkowski](#)

[View all](#) [Add new](#)
[Calendar Event](#)

Orientation from IT Department
Orientation from Study Administration
Orientation from The Department

If you have an issue you would like us to look into, please contact Tina Kolding Feldthusen (tkf@itu.dk) who will also be able to inform you about the ongoing things we are working on.

VIP Reference Group – The Department:

Clint Heyer (CGID)
Lene Nielsen (CGID)
Susana Tosca (CAOS)
Gitte Stald (CAOS)
Miguel Sicart (CGID)
Andrzej Wasowski (SSS)
Annelise Agertoft (RL) - Coordinator

Mandate:

The reference group of faculty members qualifies The Infrastructure Group's decisions concerning the interior of classrooms and design of teaching spaces in general. The group collects wishes from teachers concerning the above and is consulted before items regarding the interior of classrooms and design of teaching spaces at ITU are put on the agenda in the Infrastructure group.

Links from this page

IT University of Copenhagen Rued Langgaards Vej 7, DK-2300 Copenhagen S

Sitemap 

 72 18 50 00  72 18 50 01  webmaster@itu.dk

Find person

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Last updated on 2013-12-16 [Intranet Home](#) > [Organisation](#) > Board of Studies




 Personal area 
 » [gigr](#) 
 »

Board of Studies

Results

The portfolio of study programmes moves towards the ITU ideal of study programmes (as defined in the Strategy).

Participants

Elected members: Head of Board of Studies, elected members (faculty and students). [See list of current elected members](#)¹. Observers: Head of Study Administration, Head of Interaction and Learning Unit, Secretary.

Responsible for meetings

Head of Board of Studies.
Secretary
AC/Study adm.

[Meeting dates and minutes](#)¹

[Meeting dates and minutes earlier than 2012](#)²

Calendar

- [Today](#)
[Study Abroad](#)
[Desk in the](#)
[Atrium](#)
- [Feb19](#)
[EVOBLISS Kick-Off](#)
- [Feb19](#)
[Study Abroad](#)
[Desk in the](#)
[Atrium](#)
- [Feb20](#)
[Study Abroad &](#)
[Exchange](#)
[Application](#)
[Deadline](#)

[View all](#) [Add new](#)
[Calendar Event](#)

Links from this page

1. <https://studyboard.wikit.itu.dk/>
2. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/Board-of-Studies/Study-Board-Minutes>

IT University of Copenhagen [Rued Langgaards Vej 7, DK-2300 Copenhagen S](#)

[Sitemap](#)

72 18 5000 72 18 5001 webmaster@itu.dk

Find person

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Last updated on 2013-05-31 [Intranet Home](#) > [Organisation](#) > IT Security Committee

Personal area

» [gigr](#)

»

IT Security Committee

Results

Define organizational IT security policy framework, responsibilities and guidelines for monitoring and emergency.

Participants

Vice chancellor, Head of Administration, Head of IT, Head of Department, Accounting & Budgeting Manager, Head of Study Adm. and IT Security Coordinator.

Responsible for meetings

Head of Administration.

Secretary

IT Security Coordinator.

Links from this page

IT University of Copenhagen [Rued Langgaards Vej 7, DK-2300 Copenhagen S](#)

[Sitemap](#)

72 18 5000 72 18 5001 webmaster@itu.dk

Calendar

- [Today](#)
- [Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb19 EVOBLISS Kick-Off](#)
- [Feb19 Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb20 Study Abroad & Exchange Application Deadline](#)

[View all](#) [Add new Calendar Event](#)

Find person

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Last updated on 2013-05-31 [Intranet Home](#) > [Organisation](#) > Library Committee




 Personal area 
 » [gigr](#) 
 »

Library Committee

Results

Ensure a up-to-date library at the IT University and DIKU.

Participants

Anker Helms Jørgensen, Peter Sestoft, Thomas Hoffmann, Det Kongelige Bibliotek , Hanne Albrechtsen and Erik Frøkjær, DIKU.

Responsible for meetings

Thomas Hoffmann.

Calendar

- [Today](#)
[Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb19](#)
[EVOBLISS Kick-Off](#)
- [Feb19](#)
[Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb20](#)
[Study Abroad & Exchange Application Deadline](#)

[View all](#) [Add new Calendar Event](#)

Links from this page

IT University of Copenhagen [Rued Langgaards Vej 7, DK-2300 Copenhagen S](#)[Sitemap](#)7218 5000  7218 5001  webmaster@itu.dk

Find person

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Last updated on 2013-05-31 [Intranet Home](#) > [Organisation](#) > Research Board

Personal area
» [gigr](#)
»

Research Board

The department and management has decided to dissolve the Research Board. Most of its tasks are now handled by the department management, for example, handling of strategic areas, funding processes, publications and the bibliometric indicator. The tasks related to inventions, IPR and professorship announcements will continue to be handled in a collaboration between department management and management.

----- the text below reflects the activities of the research board until the end of 2011

The main task of the research board for 2011 was to write a new research strategy for the years 2012 - 2016.

On December 22, 2011 management approved the research strategy for 2012-2016, you may see a copy [here](#)¹.

The strategy is intended to be a tool used by everybody across the organization - faculty, administrators, and management - when making decisions regarding research. It provides guidelines enabling synergy and consistency in both daily and long-term decisions, yet leaves room for everybody to use their creativity, personal strengths, and common sense to make what they believe are the right choices in specific situations.

The member of the research board were:

- Lars Birkedal, Faculty, Programming Logic and Semantics
- T.L. Taylor, Faculty, Center for Computer Games Research
- Carsten Schürmann, Head of PhD School
- Jens Chr. Godskesen, Head of Department
- Peter Kamph, Head of Communication
- Iben Bruhn, Head of Accounting and Budgeting
- Jørgen Staunstrup, Provost

Responsible for meetings and chairman Jørgen Staunstrup, E-mail: jst@itu.dk²

On September 26, 2011 the Research Board submitted the official contribution form the IT University to [Forsk2020](#)³ (organized by "Forsknings- og Innovationsstyrelsen"). You may see the contribution [here](#)⁴.

The following is no mainly of historic interest, for those who wants to trace the evolution of the strategy document.

Hearing of the second draft of the Research Strategy for 2012-2016

On October 31, 2011 the Research Board published the second draft of the strategy document for internal discussions at this page together with a short document with a summary of the many useful comments received for the first draft.

[The draft can be downloaded here](#)⁵.

[The summary of comments to the first draft can be downloaded here](#)⁶.

Calendar

- [Today](#)
- [Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb19 EVOBLISS Kick-Off](#)
- [Feb19 Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [Feb20 Study Abroad & Exchange Application Deadline](#)

[View all](#) [Add new](#)
[Calendar Event](#)

Hearing of the first draft of the Research Strategy for 2012-2016

On September 13, 2011 the Research Board published the first draft of the strategy document for internal discussions.

The draft can be downloaded [here](#)⁷. There is a blog for discussions and comments [here](#).

⁸You may also send comments to the head of the Research Board Jørgen Staunstrup jst@itu.dk² - these emails will be distributed to the other members of the research board.

This is the schedule for the internal hearing process during the Fall of 2011:

September 13: Draft Research Strategy published internally. The slides presented at the faculty meeting on September 13 may be found [here](#)⁹.

During September and October discussions will take place at these three levels:

1. Meetings in faculty groups / administrative departments
2. Faculty meetings (Sept 13. (20 min) + Oct 11.(full meeting))
3. On-line discussion, the draft can be downloaded [here](#)⁷. There is a blog for discussions and comments [here](#)⁸

Oct. 18: deadline for feedback for second draft

Oct. 24-30: Revision by Research Board based on inputs from hearings

Oct. 31 – Nov 5: Second Hearing (only on-line)

Nov. 24 and Nov. 25: H-SISU and Board discusses the second draft

Dec. 12: Research board approves final version that will be submitted to management

Meetings in 2011

12 + 26 January	23 February	2 March
16 March	30 March	13 April
27 April	5 May	8 June
22 June	12 September	5 October
24 October	7 November	
12 December		

Minutes

Starting with the meeting in June 2011, the research board will publish minutes with more details. The minutes are part of the wiki used as a collaboration tool for the research board. To read the minutes you must login to the wiki using a wikispaces id (can be obtained by everybody affiliated with the IT University).

[Minutes from the meeting on December 12, 2011.](#)¹⁰

[Minutes from the meeting on November 7, 2011.](#)¹¹

[Minutes from meeting on October 24, 2011](#)¹².

[Minutes from meeting on October 5, 2011](#)¹³.

[Minutes from the meeting on September 12, 2011.](#)¹⁴

[Minutes from the meeting on June 22, 2011](#)¹⁵.

[Minutes from the meeting on June 8, 2011.](#)¹⁶

The meeting 2 March 2011:

Research Board presents and discuss individual feed-back's from the departments initiated after the meeting 26 January.

We also discuss stakeholders and models for how to identify the stakeholders in relation to a research strategy.

The meeting 23 February 2011:

Research Board presents and discuss individual feed-back's from the departments initiated after the meeting 26 January.

The meeting 26 January 2011:

The board decided to initiate discussions of the research strategy among the staff. This is done in two phases. In the first phase the discussion will evolve around two questions:

- 1) Has the board identified the right set of headlines for the strategy
- 2) Should the strategy lead to identifying a small number of strategic research areas

In the second phase key part of the strategy document will be discussed

The meeting 12 January 2011:

Research Strategy beyond 2011.

We will discuss and plan the material to be communicated to RB stakeholders (E.g. Faculty, Research Admin., PhD School...)

Agenda items 2010**The meeting 27 October 2010:**

RB works with items related to Research 2015 and feed-back to the Language Policy Group

The meeting 12 November 2010:

Discussion and feed-back to Management concerning how to find means of providing online access to agenda items. It was decided to use this webpage and this way to make agenda items and decisions visible.

Internal procedure on how to work with the item "Research Strategy beyond 2011" in the Research Board.

The meeting 24 November 2010:

Presentation of data concerning publication and research benchmark. Start up discussion on the possibility of having a 3+5 PhD program at ITU. The Research Board decided it to be a good idea to look into a more specific proposal. The proposal should come from the PhD School.

The meeting 8 December 2010:

Research Strategy beyond 2011 - a ½-day meeting

Links from this page

1. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/~media/Ledelse/Strategidokumenter/ResearchStrategy2011pdf.ashx>
2. <mailto:jst@itu.dk>
3. <http://www.fi.dk/viden-og-politik/strategier-og-handlingsplaner/forsk2015-og-forsk2020/forsk2020>
4. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/~media/ResearchBoard/Det%20Digitale%20SamfundFinalpdf.ashx>
5. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/~media/ResearchBoard/ResearchStrategy2011SecondDraftFinalpdf.ashx>
6. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/~media/ResearchBoard/FeedbackSummaryFirstDraftpdf.ashx>
7. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/~media/ResearchBoard/RESEARCHSTRATEGY2011FIRSTDRAFTAug31pdf.ashx>
8. <http://www.wikit.itu.dk/Discussion+of+Research+Strategy>
9. <http://intranet.itu.dk/en/Intranet-hjem/Organisation/~media/ResearchBoard/StartofHearingSept13pdf.ashx>
10. <http://researchboard.wikit.itu.dk/2011-12-12+Meeting>
11. <http://researchboard.wikit.itu.dk/2011-11-07+Meeting>
12. <http://researchboard.wikit.itu.dk/2011-10-24+meeting>
13. <http://researchboard.wikit.itu.dk/2011-10-05+Meeting>
14. <http://researchboard.wikit.itu.dk/2011-09-12+meeting>
15. <http://researchboard.wikit.itu.dk/2011-06-22+meeting>
16. <http://researchboard.wikit.itu.dk/2011-06-08+Minutes>

*IT University of Copenhagen Rued Langgaards Vej 7, DK-2300 Copenhagen S*Sitemap  7218 5000  7218 5001  webmaster@itu.dk

Overview: Management Committees

Decision-making

Board of Directors

Management

Advisory

Foresight Panel

Employers Panel

Group of
Managers

Education
Group

Board of
Studies

Department
Management

PhD
Council

Academic
Council

Library
Committee

Project
Portfolio
Group

IT Security
Committee

Infrastructure
Group

Advisory

Overview: Management Committees

Decision-making

Board of Directors

Management

Advisory

Foresight Panel

Employers Panel

Group of
Managers

Education
Group

Board of
Studies

Department
Management

PhD
Council

Academic
Council

Library
Committee

Project
Portfolio
Group

IT Security
Committee

Business Subject
Area Team

CGID Section

Games Subject
Area Team

CAOS Section

Software Subject
Area Team

IML Section

Digital
Communication
Subject Area
Team

SSS Section

TCS Section

Infrastructure
Group

Advisory

Find Person 

IT-UNIVERSITETET | KØBENHAVN

[Skip to content](#)

Intranet

Default text

Sidst opdateret d. 17-10-2013 [Intranet hjem](#) > [Grupper og udvalg](#) > Sikkerheds- og Samarbejdsudvalg
   Personal area 
 » gigr 
 »

ITUs Sikkerheds- og Samarbejdsorganisation

ITUs sikkerheds- og samarbejdsorganisation består af et Hoved Sikkerheds- og Samarbejdsudvalg (H-SiSu) et Administrativt Sikkerheds- og Samarbejdsudvalg (A-SiSu) samt et Forsknings Sikkerheds- og Samarbejdsudvalg (F-SiSu).

Du kan læse [Forretningsorden for Sikkerheds- og Samarbejdsudvalg her](#)¹.

Herunder kan du se, hvem der er medlemmer af udvalgene:

H-SiSu:

Mads Tofte (formand, ledelsesgruppen)
 Jens Chr. Godskesen (ledelsesgruppen)
 Georg Dam Steffensen (ledelsesgruppen)
 Marianne Kabel (ledelsesgruppen)
 Tina Kolding Feldthusen (arbejdsleder)
 Anne Hastrup (ACTAP-tillidsrepræsentant)
 Annette Larsen (HK-tillidsrepræsentant)
 Laura Beloff (arbejdsleder)
 Lisbeth Klastrup (arbejdsmiljørepræsentant)
 Pia Sødequist (arbejdsmiljørepræsentant)
 (Annemette Elkrog, sekretær)

A-SiSu:

Georg Dam Steffensen (formand)
 Tina Kolding Feldthusen (arbejdsleder)
 Marie Gottlieb (arbejdsleder)
 Jesper David (arbejdsmiljørepræsentant)
 Pia Sødequist (arbejdsmiljørepræsentant)
 Anne Hastrup (ACTAP-tillidsrepræsentant)
 Annette Larsen (HK-tillidsrepræsentant)
 (Jan Christensen, sekretær)

Sikkerhedsgruppe 1 (dækker FM + IT)
 Tina Kolding Feldthusen (arbejdsleder)
 Jesper David (arbejdsmiljørepræsentant)

Sikkerhedsgruppe 2 (dækker ØP + Studieadministrationen + Forskningsadministrationen + Kommunikaton + Interaction and Learning Unit)
 Marie Gottlieb (arbejdsleder)
 Pia Sødequist (arbejdsmiljørepræsentant)

F-SiSu:

Jørgen Staunstrup (formand)
 Kjell Yngve Petersen (arbejdsleder)
 Laura Beloff (arbejdsleder)

Kalender

- [I dag](#)
[Hear about artworks and talks at Transmediale](#)
- [feb13](#)
[Study Abroad Desk in the Atrium](#)
- [feb20](#)
[Study Abroad & Exchange Application Deadline](#)

[Vis alle Opret nyt kalender event](#)

Jens Chr. Godskesen (instituttleder)
Rasmus Ejlers Møgelberg (arbejds miljørepræsentant)
Lisbeth Klastrup (arbejds miljørepræsentant)
Tina Kolding Feldthusen deltager i møderne i egenskab af daglig sikkerhedsleder
(Christina Fischer, sekretær)

Sikkerhedsgruppe 3 (dækker Innovative Communication + Computer Games Research + Technologies in Practice + Digital Culture and Mobile Communication)
Kjell Yngve Petersen (arbejdsleder)
Lisbeth Klastrup (arbejds miljørepræsentant)

Sikkerhedsgruppe 4 (dækker Programming, Logic and Semantics + Efficient Computation + Software Development Group)
Laura Beloff (arbejdsleder)
Rasmus Ejlers Møgelberg (arbejds miljørepræsentant)

Links from this page

1. <https://intranet.itu.dk/da/Intranet-hjem/Grupper-og-udvalg/~media/Personale/Samarbejdsudvalg/Bilag/Forretningsorden%2020071220%20underskrevet%20pdf.ashx>

IT-Universitetet i København Rued Langgaards Vej 7, DK-2300 Copenhagen S

[Oplæsning](#)  [Sitemap](#) 

 7218 5000  7218 5001  webmaster@itu.dk

[Skip to content](#)



Uddannelser

Uddannelser

Sidst opdateret d. 14-09-2013 [Uddannelser](#) > [Studerende på ITU](#) > Studenterorganisationer på ITU

Share

IT-Universitetet i København [Rued Langgaards Vej 7, 2300 København S](#)
[Oplæsning](#) [Sitemap](#)
 7218 5000 7218 5001
itu@itu.dk

Studerterorganisationer på ITU

IT-Universitetet har en lang række initiativer, som kommer de studerende til gode. Nogle er i den politiske ende af spektret, andre er udelukkende rekreative og sociale.

stupIT



stupIT er den studenterpolitiske forening på IT-Universitetet. Foreningen består af studerende fra alle universitetets uddannelsesretninger og drives af studerende. stupIT arbejder bl.a. for at fremme de studerendes interesser og forhold på universitetet både studenterpolitisk, fagligt og socialt. Du kan læse mere om stupIT på deres hjemmeside, hvor du også kan se, hvordan du kan blive aktivt medlem af foreningen.

Website: www.stup.it¹

Facebook: www.facebook.com/stupIT.itu²

ScrollBar



Universitetets festforening hedder ScrollBar og er en frivillig forening, der blandt andet driver universitetets fredagsbar. De afholder desuden forskellige tema-fester i løbet af semestret.

Website: www.scrollbar.dk³

Facebook: www.facebook.com/ScrollBar⁴

Analog



Analog er IT-Universitetets studentercafé, hvor du kan få en god kop kaffe og sludre med dine

medstuderende. Analog er desuden et godt sted at arbejde med sin gruppe i en afslappet atmosfære.
Caféen drives af frivillige studerende, så her har du også mulighed for at engagere dig i at skabe et godt studiemiljø på IT-Universitetet.
Du finder Analog under trappen ved siden af Informationen.

Facebook: www.facebook.com/cafeanalog⁵

ITU Innovators



ITU Innovators er en frivilligt, studenterdreven organisation, der faciliterer og støtter iværksætter i blandt studerende på IT-Universitetet gennem events, workshops og præsentation af nye ideer i et samlet, dedikeret forum.

Learn more: www.itu-innovators.dk⁶

Filmklub: ITU.Film



I IT-Universitetets filmklub kan du ganske gratis se film med dine medstuderende. Hver fredag vises film i Analogcaféen.

Facebook: www.facebook.com/itu.film⁷

Modem - ITU studenter radio



Modem er de studerendes online radio. Besøg deres hjemmesiden eller facebook side for at lytte til showet live, eller for at podcaste tidligere shows.

Website and streaming: www.itu.dk/modem⁸

Facebook: www.facebook.com/RadioModem⁹

ITU FC



ITU Football Club er for alle fra ITU, der har lyst til at spille fodbold. Du behøver ikke være hverken Messi eller Ronaldo - det handler bare om at have det sjovt og møde sine medstuderende.

Facebook: www.facebook.com/groups/ITUFC¹⁰

AIESEC



AIESEC er verdens største studenterdrevet organisation med afdelinger i mere en 124 lande og over 2400 universiteter. Som medlem vil du have mulighed for at udvikle dine færdigheder, dit lederpotentiale og blive en del af det globale netværk.

Hjemmeside: cbs.aiesec.dk¹¹

Offentlige foredrag

På IT-Universitetet er der ofte foredrag med både eksterne og interne fagpersoner fra ind- og udland, hvor alle er meget velkomne til at deltage. Disse arrangementer annonceres i nyhedsbrevet ReadIT eller i kalenderen på intranettet.

Links from this page

1. <http://www.stup.it/>
2. <http://www.facebook.com/stupIT.itu>
3. <http://www.scrollbar.dk/>
4. <http://www.facebook.com/ScrollBar>
5. <http://www.facebook.com/cafeanalog>
6. <http://www.itu-innovators.dk/>
7. <http://www.facebook.com/itu.film>
8. <http://www.itu.dk/modem/>
9. <http://www.facebook.com/RadioModem>
10. <http://www.facebook.com/groups/ITUFC>
11. <http://cbs.aiesec.dk/>

Find this page Online

<http://212.97.130.100/da/Uddannelser/Studieliv/Studerterorganisationer>

Election and Student Politics

Engaging in student politics is a good way of working for better educations and conditions for students not only at the ITU but all over the country. Also, it is an opportunity for you to influence your own study programme and study environment. You can work in student politics e.g. via stupIT or run for election at the ITU.

Being engaged in student politics and extra curricular activities is also a way of developing your CV, already while you are still studying. [Read more about CV development and career in the Career Section.](#)

You can also voice your opinion by answering and participating in the many questionnaires and evaluations of courses, professors, processes, and study environment. Your opinion is very much appreciated.



StupIT – ITU Students' Own Political Association

StupIT is the students' own political association at the IT University. It consists of students from every field of study at the university, and is run by students. StupIT works to promote student interests and improve students' political, professional, and social conditions at the ITU.

You can read more about stupIT, and how to become an active member, on their website. You do not have to be a member to participate in their activities which arrange debates and so on.

Website: stup.it

Facebook: facebook.com/stupIT.itu

Student Politics

There are also several other possibilities to engage in student politics. You can e.g. join [Danske Studerende Fællesråd](#) (DSF), as the representative for the IT University. The DSF is a national organization for students in Denmark who want to work for better educations, and the organization is often the "students' voice" in the press and opposite politicians. The DSF is present and representing students' interests in several political bodies including the council for government funding (SU-Rådet) and the Danish Evaluation Institute.

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

IT University of Copenhagen

Rued Langaards Vej 7,

DK-2300 Copenhagen S

Study Administration

The Study and Career Guidance

E-mail: studentadvisors@itu.dk

Telephone: +45 7218 5240

Room 3D05 and 3D07

facebook.com/studyandcareer

Student Affairs and Programmes

E-mail: sap@itu.dk

Telephone: +45 7218 5205

In wing 3D

Feedback & Comments

E-mail feedback, issues, and comments regarding the Study Guide to studyguide@itu.dk



Diploma

- [Professional Education](#)

Single Subject

- [Guest Students](#)

Guest Students (BSc and MSc)



1. [Digital Media and Design](#) >
2. [Student Life](#) >
3. [Election and Student Politics](#) >
4. ITU Boards and Teams

Last updated on 2013-01-20

- [Your Programme](#)
 - [Study Skills](#)
 - [Student Life](#)
 - [Student Initiatives](#)
 - [Election and Student Politics](#)
 - [ITU Boards and Teams](#)
 - [Board of Studies ITU](#)
 - [The Subject Area Team](#)
 - [Evaluation of the Educational Environment](#)
 - [ITU Policies](#)
 - [Facilities at ITU](#)
 - [Career](#)
 - [Contact](#)
-
- [Your Programme](#)
 - [Study Skills](#)
 - [Student Life](#)
 - [Career](#)
 - [Contact](#)

ITU Boards and Teams

Every year in September students elect representatives among students and scientific staff for the democratic bodies at the ITU, such as the Board of Directors, study boards and subject area teams. The election is a unique opportunity to gain influence on some of the decisions made concerning

the overall framework of the IT University's programmes.

[Read more about the yearly election on the intranet.](#)

- **The Board of ITU**

The board is the highest authority of the IT University, and they focus on ensuring the interests of the university as an educational and research institution. The board also has the overall responsibility for the university which includes appointing a vice chancellor, plan long term guide lines, approve educations, and administer the university's funds.

- **Board of Studies**

The study boards handles issues about your education. At the IT University there are two Board of Studies – the E-Business Board of Studies and the ITU Board of Studies. The latter handles issues for all study programmes but E-Business.

- **Subject Area Team**

A subject area team handles the programme-specific questions regarding your study. If you have issues of academic character, subjects you find relevant discussing in this forum, you can raise them in the Subject Area Teams. This institution's purpose is to be very close to the students and thus it is very interested in the students' opinion. There are four education groups – Digital Communication, Games, Software, and Business.

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

IT University of Copenhagen

Rued Langaards Vej 7,

DK-2300 Copenhagen S

Study Administration

The Study and Career Guidance

E-mail: studentadvisors@itu.dk

Telephone: +45 7218 5240

Room 3D05 and 3D07

facebook.com/studyandcareer

Student Affairs and Programmes

E-mail: sap@itu.dk

Telephone: +45 7218 5205

In wing 3D

Feedback & Comments

E-mail feedback, issues, and comments regarding the Study Guide to studyguide@itu.dk



Evaluation of the Educational Environment

According to the Act on the Educational Environment of Pupils and Students, all students on Danish universities are entitled to a good educational environment where the education takes place in a safe and sound way. The educational environment in schools and institutions has to facilitate the students' possibilities of development and education. Thus, the evaluation include psychological and aesthetic aspects of the environment in the educational establishments.

What Does This Mean?

It is a legal requirement for all educational institutions to carry out an evaluation of the educational environment at least every third year. This means completing a written evaluation of the physical, psychological and aesthetic educational environment.

The evaluation must as a minimum contain four elements:

- Charting of the physical, psychological and aesthetic educational environment
- A description and evaluation of possible problems
- Creating plans of action
- Guidelines for how to follow up on the plans of action

It is a requirement that the students are involved in all four stages of the work. This requirement also means that the students share the responsibility of providing and sustaining a good educational environment.

Read about the results of the ITU 2012 educational environment evaluation (UMV) [here](#).

You can read more about evaluations of educational environments on the Danish Centre for Educational Environment's website: www.dcum.dk

The Purpose of the Evaluation

The purpose of the evaluation is to make visible where the educational environment can be improved.

Student Affairs and Programmes at the IT-University coordinates the evaluation (e-mail: sap@itu.dk). The students are represented in the process by two educational environment representatives in the Infrastructure Group, and these representatives are selected by the political student organization StupIT.

The Evaluation at ITU

At the IT-University the evaluation of the educational environment is considered as a natural part of the course evaluations. This means that the evaluations of the educational environment are implemented in the course evaluations every semester, in the form of free text boxes.

Student Affairs and Programmes goes thoroughly through the answers. The answers are categorized, analyzed and sent to the relevant departments of the IT-University for comments. This includes e.g. the IT-department, Facilities Management, the Board of Directors and Student Affairs and Programmes a long with the study boards of the different educations.

Then a report is made which accounts for planned initiatives to meet the students' feedback.

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

IT University of Copenhagen

Rued Langaards Vej 7,

DK-2300 Copenhagen S

Study Administration

The Study and Career Guidance

E-mail: studentadvisors@itu.dk

Telephone: +45 7218 5240

Room 3D05 and 3D07

facebook.com/studyandcareer

Student Affairs and Programmes

E-mail: sap@itu.dk

Telephone: +45 7218 5205

In wing 3D

Feedback & Comments

E-mail feedback, issues, and comments regarding the Study Guide to studyguide@itu.dk



Internal Stakeholders and Their Roles in the Strategy Process

This table lists the stakeholders and their roles in the writing of the overall strategy document; the research strategy; the education strategy; the communication strategy; and the IT strategy.

Stakeholder	Role
Board	• Give Management overall strategic directions • Approve overall strategy document
Management	• Plan the overall strategy process • Write the overall strategy document • Hear staff, students and faculty concerning key points of overall strategy • Approve strategies for research, education, communication and IT
Board of Research	• Write the research strategy • Hear staff and faculty concerning key points of research strategy
Board of Studies	• Write the education strategy • Hear staff, students and faculty concerning key points of education strategy
Head of Communication	• Writes communication strategy • Hears staff, students and faculty concerning key points of communication strategy
IT Group	• Write the IT strategy • Hear staff, students and faculty concerning key points of IT strategy
Staff and Faculty	• Learn about strategies as they develop and contribute with opinions
Students	• Learn about strategies as they develop and contribute with opinions

Process for internal hearing of ITU's overarching strategy 2012-2016

Input: The draft strategy discussed by the Board at the Board meeting on Nov. 25th, 2011

Output:

A revised strategy, which enjoys wide support from faculty, staff and students and which follows the overall strategic directions laid out in the draft of Nov. 25th.

Duration: Dec. 2011 to March 2012.

The process is divided into a number of sub-processes, described below.

The following bodies comment on the process for the hearing: Academic Council

The following assemblies/bodies/groups comment on the contents of the strategy: sections/research groups; faculty; admin. departments; Project Portfolio Group; Research Board; Education Group; IT Group; Infrastructure Group; Globalisation Group; Board of Studies; Stupit; PhD School Council; IT Security Committee; Library Committee; Department Management.

The following body comments on the result of the hearing: HSISU

Mode of hearing:

- Work in the above-mentioned bodies, resulting in written comments that are available to all faculty, staff and students. Management participate in meetings in these bodies if and only if invited to do so.
- Meetings for all faculty, meetings for all admin. staff and, if Stupit so wishes, meetings for all students

Sub-process: Kick-Off

Input:

- This document

Output:

- There is wide-spread knowledge among faculty, staff and students about what the internal hearing process is and how they can participate

Activities:

- Preparation with leaders (background and arguments underlying strategy)
- Presentation at faculty meeting
- Presentation at administrative staff meeting
- Information material about the process on the Intranet
- Information about the process in ReadIT
- Presentation for students (StupIt)

Duration: December 2011

Sub-process: First Hearing

Input:

- Draft strategy (Board version Nov. 25th)
- Existing sub-strategies: research, education, communication, globalisation

Output:

- Feedback to Management

Activities:

- Discussion of draft strategy in the line organisation: sections/research groups, admin. departments, group of Managers
- Discussion of draft strategy in the following committees/bodies/assemblies: Faculty Meeting; Project Portfolio Group; Research Board; Education Group; IT Group; Infrastructure Group; Globalisation Group; Board of Studies; Stupit; PhD School Council; IT Security Committee; Library Committee; Department Management
- The results of the above discussions are returned to management and shared with the entire university in the form of entries in a wiki, which all faculty, staff and student representatives have access to work in.

Duration: January 2012

Sub-process: First Revision

Input:

- Feedback to Management resulting from First Hearing

Output:

- A revised strategy document

Activities:

- Management revises the document

Duration: First half of Feb. 2012

Sub-process: Second Hearing

Input:

- The strategy document resulting from First Revision

Output:

- Feedback to Management

Activities:

- Discussion of draft strategy in the line organisation: sections/research groups, admin. departments, group of Managers
- Discussion of draft strategy in the following committees/bodies/assemblies: Faculty meeting; Project Portfolio Group; Research Board; Education Group; IT Group; Infrastructure Group; Globalisation Group; Board of Studies; Stupit; PhD School Council; IT Security Committee; Library Committee; Department Management
- The results of the above discussions are returned to management and shared with the entire university in the form of entries in a wiki, which all faculty, staff and students have access to work in.

Duration: Second half of Feb. 2012

Sub-process: Second Revision

Input:

- Feedback to Management resulting from Second Hearing

Output:

- A revised strategy document

Activities:

- Management revises the document

Duration: First half of March 2012

Sub-process: Completion

Input:

- The strategy document resulting from Second Revision

Output:

- A decision from the Board concerning whether to adopt the strategy

Activities:

- Presentation of strategy document for faculty, staff and students (event in Aud. 1)
- Discussion in HSISU
- Presentation for Board

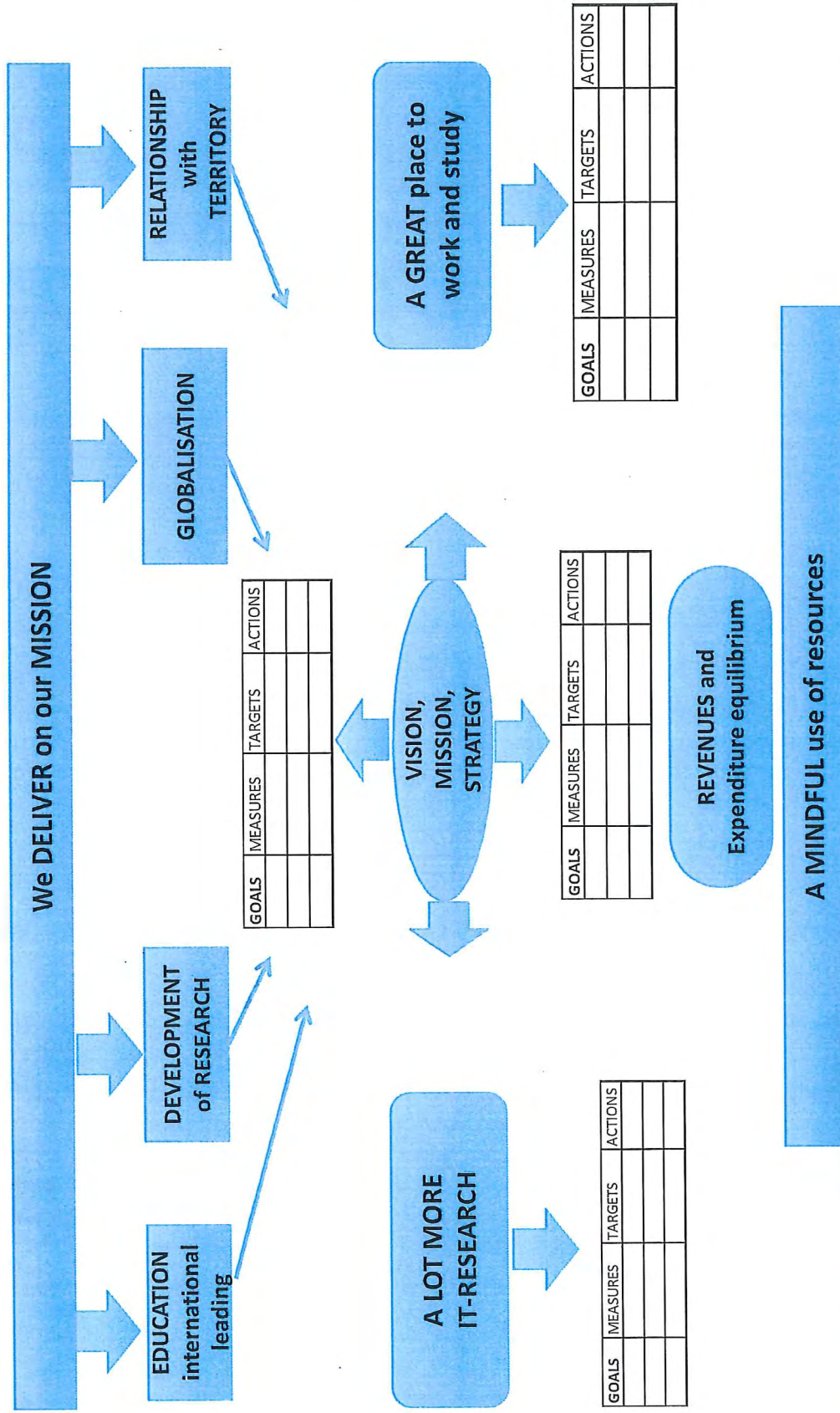
Duration: April 2012.

Group of Managers

Strategic Goals for 2014

IT UNIVERSITY OF COPENHAGEN

16-01-2014 · 1



Timetabel 2014

DATE/DEADLINE	RESPONSIBLE/FORUM	TASK/TOPIC
08-08-2013	The Management	Call for Ideas for strategic goals 2014
20-08-2013	Head of departments and Head of Sections	Deadline for submission of proposals for strategic goals 2014
21-08-2013	Group of Managers	Discussion of proposals and candidates to continue or become strategic goals in 2014
20-09-2013	Board of Directors	Strategic seminar
22-11-2013	Board Meeting	Discussion of goals and approval of Budget 2014
25-11-2013	The Management	Discussion and alignment of goals with proposals from the Board of Directors
11-12-2013	Relevant member of Management/relevant Head(s) of department(s)	Bilateral discussions
12-12-2013	The Management	Final decision up on strategic goals for 2014
13-12-2013	The Management/Chairman of the Board	Approval of strategic goals with chairman of the Board
07-01-2014	Hearing: of M20	All Heads
14-01-2014	Finance section	Preparation of draft performance contracts between Management and Head of departments/ Head of Sections
16-01-2014	Vice Chancellor	Finalising Goal document and draft performance contracts
06-02-2014	Chairman of the Board/Management/Heads	Negotiating individual performance contracts and approval by responsible member of Management
06-02-2014	Finance section	Consolidation and collection of the individual contracts
10-02-2014	The Management	Finalising all performance contracts
03-06-2014	Goal Owner (Finance section)	Follow-up on Development Contract and Strategic Goals
02-09-2014	Goal Owner (Finance section)	Follow-up on Development Contract and Strategic Goals
02-12-2014	Goal Owner (Finance section)	Follow-up on Development Contract and Strategic Goals
02-04-2015	Goal Owner (Finance section)	Follow-up on Development Contract and Strategic Goals

GOAL M17

Headlines/ Clusters	ID	Goal (in English)	The criterion determining whether the objective (with respect to 2014) has been met by the end of 2014	Goal owner	Owner(s) of sub-goals and contributor(s)
"A LOT MORE IT RESEARCH"	M17	At least three candidate strategic areas will be "positively evaluated" in 2014 and continue in 2015.	By the end of each year, department management analyses each of the ongoing strategic research areas (that have received support from the budget funds allocated to strategic areas) and determines whether the strategic areas have made the expected progress towards meeting the criteria for a strategic area stated in the research strategy (characteristics on p17). If this is the case the strategic area is "positively evaluated".	Jørgen Staunstrup	Jens Christian; Peter Sestoft; Laura Beloff; Kjell Yngve; Rasmus Pagh

GOAL M18

Headlines/ Clusters	ID	Goal (in English)	The criterion determining whether the objective (with respect to 2014) has been met by the end of 2014	Goal owner	Owner(s) of sub- goals and contributer(s)
A GREAT place to work and study	M18	Before the end of 2014, the quality of at least 3 work flows in research, education or administration has been improved through digitalisation. For example, digital registration of research applications and projects, absence sheets, "datablanketter" or ... In addition the effects of at least three recently implemented projects will be measured.	(1) At least three digitalisation projects, PAS, Faculty Roster, LearnIT and TimeEdit etc. are evaluated by asking at least five owners of sub-goals to evaluate whether the quality of the process has become "better", "same" or "worse". (2) (This part of the goal concerns projects started under PPG and/or assigned a project manager from the Project Unit.) A description of how a base line is established and of how effects will be measured is contained in the project description (PPG projects) or provided by the project owner (non-PPG projects).	Georg Dam Steffensen	Lene Rehder, Marianne Kabel, Henrik Ejby, Kasper Østerbye, Jens Chr. Godskesen, Marie Gottlieb Danneskiold- Samsøe and Iben Vilved

GOAL M19

Headlines/ Clusters	ID	Goal (in English)	The criterion determining whether the objective (with respect to 2014) has been met by the end of 2014	Goal owner	Owner(s) of sub-goals and contributor(s)
A MINDFUL use of resources	M19	Before the end of 2014, at least 2 formal experiments with new educational models for education should have been carried out and documented. (See note below concerning explanation of the term "educational model".)	For each of the two experiments, a one-page report stating what was done and what was learned has been submitted to and approved by the Management not later than 31 December 2014.	Kasper Østerbye	Julian Togelius, Randi Markussen, Gitte Stald, Andrzej Wasowski, Lene Rehder, Jens Chr. Godskesen, Camilla Rosengaard and Marie Gottlieb Danneskiold-Samsøe

Goal M20

Headlines/ Clusters	ID	Goal (in English)	The criterion determining whether the objective (with respect to 2014) has been met by the end of 2014	Goal owner	Owner(s) of sub- goals and contributer(s)
WE DELIVER ON OUR MISSION - INTERNATIONAL LEADING TEACHING	M20	During 2014, ITU will conduct an external evaluation of its MSc programme Digital Design and Communication.	ITU prepare the evaluation setup and make a self- evaluation report for an external evaluation panel. The panel visits ITU and interviews relevant students, faculty, staff and employers and writes an evaluation report. The external evaluation panel have completed their evaluation and submitted the report to the Management not later than 31 December 2014.	Mads Tofte	(see note below) tentatively: Gitte Stald, Kjell Yngve Petersen, Lene Rehder, Kasper Østerbye, Jens Chr. Godskesen and Marie Gottlieb Danneskiold-Samsøe

Administrative outline for the budget process

Action	Decision Maker	Processing date	Deadline	Material	Initiator / responsible
Discuss the proposed budget process and establishing budgetary framework	The Management	27th May 2013		Budgetprocess Finance Act. Development Contract and other government documents, project plans and tuition forecast.	Finance Section
Announcement of the outline for the budget process	Head of Finance	29th May 2013		Budget folder containing the plan for budget 2014, deadlines and sheet material	Finance Section
Strategic Plan and follow-up on the development contract, strategic objectives and possible adjustments from the Board.	Board	20th September 2013		Separate processes and schedules will be sent to the Board seminar	The Management assistant
Call for strategic budget requests 2014-16 - sheet 1	The Management, head of departments and Head of Faculty	31th Maj 2013	12th August 2013	Goals 2014 (<i>preliminary version one</i>) - Development Contract 2012-2014 and sheet 1	Finance Section
Internal process in departments (optional)	Head of Departments	June - August	12th August 2013	Separate process in departments (optional)	Department Heads and Head of faculty
Input to the baseline budget 2014 - based on the balance sheet as per 30 June 2013 (interim report)	The Management/ Head of finance	July-August			
Discussion of strategic Goals and strategic budget requests - Input to decisionsmaking by The Management - Sheet 1 Overview.	Group of Managers meeting / seminar	21th August 2013		Sheet 1 - overview, Goals 2014 (<i>preliminary incl. possible Strategic goals for 2014</i>)	Departments hand in sheet 1
Draft Budget 2014 (FFL 2014) issued by the Ministry of Finance	Government	Late-August 2013	Pending Ministry announcement	FFL-2014	Ministry of Finance
Preperation of Draft Framework Budget	The Management	August-September	5th September 2013	Draft framework budget 2014 including projections for 2015- 2017	Finance Section
First processing of FFL 2014 in Folketinget (incl. Multiple years projections)	Government	Mid-September	Pending Ministry announcement		Ministry of Finance
Board approves framework budget for 2014 and budgetary projections for 2015-2017.	Board	20th September 2013		Draft Framework budget	Finance Section
Submission and communication of baseline budgets to departments and discussion with Head's	Head of Finance	Late September 2013		Department-specific baseline budgets	Finance Section
The Management approves Goals 2014, Strategic budget requests and Budget 2014	The Management	Early November 2013	7th November 2013	Draft Budget 2014	Finance Section

Administrative outline for the budget process

Action	Decision Maker	Processing date	Deadline	Material	Initiator / responsible
Board approves Budget 2014	Board	22th November 2013		Budget 2014	The Management
Submission and Communication of departmental budgets incl. approved strategic budget requests.	Head of Finance	30th November	30th November	Department-specific budgets for 2014	Finance Section

Input fra Roskilde Universitet

Redegørelse for medinddragelses-/medbestemmelsestiltag på RUC

RUCs arbejde med medbestemmelse og medinddragelse i forbindelse med 2011-universitetsloven

I forbindelse med 2011-universitetslovens betoning og vægtning af reglen om medarbejders og studerendes krav på medinddragelse og medindflydelse i væsentlige universitetsbeslutninger iværksatte RUC et arbejde, der dels tog sigte på at beskrive hensynet tydeligere i RUCs vedtægt dels at efterse beslutningsprocesserne med fokus på muligheder for bedre medinddragelse/medindflydelse.

RUCs arbejde mandede ud i to nye bestemmelser om medinddragelse/medindflydelse i RUCs vedtægt. Dels en bestemmelse i § 19 stk. 2 nr. 7, der pålægger rektor at sikre medarbejdere og studerende medbestemmelse og medinddragelse i væsentlige beslutninger, dels en bestemmelse i § 4, der pålægger bestyrelsen løbende at sikre medbestemmelse og medinddragelse bl.a. gennem en årlig vurdering, der skal foretages på grundlag af en redegørelse fra rektor.

Eftersynet af RUCs beslutningsprocesser gav ikke anledning til at iværksætte omfattende ændringer men mandede ud i en beslutning om gennem formulering af kommissorier og nye forretningsordener for organerne Akademisk Råd, Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) samt institutrådene at tydeliggøre formål, arbejdsprocedurer og snitflader ml. organerne til skabelse af større overblik over beslutningsprocesserne. På nuværende tidspunkt er der i medfør af beslutningen vedtaget kommissorium og ny forretningsorden for HSU og et enkelt institutråd, mens Akademisk Råd og RUCs øvrige institutråd endnu arbejder med sine kommissorier og forretningsordener.

Medinddragelse/medindflydelse på RUC

Inddragelsen af medarbejdere og studerende samt deres medbestemmelse i beslutningsprocessen sikres på RUC gennem de pågældendes repræsentative deltagelse i universitetets beslutningstagende og rådgivende organer, hvortil medarbejdere (fordelt i henholdsvis en videnskabelig og en teknisk-administrativ valggruppe) og studerende på grundlag af en demokratisk valgproces vælger deres repræsentanter.

Møderne i de beslutningstagende og rådgivende organer tilrettelægges i dialog med organernes medlemmer, og mødedagsordenerne bliver til i et samarbejde med de repræsenterede valggrupper. I Akademisk Råd og HSU har der de senere år f.eks. fast været afholdt dagsordensmøder forud for ordinære møder, hvor de repræsenterede grupper i organet deltager i beslutningen om, hvilke punkter, der skal sættes på dagsorden og behandles.

På møderne er det i henhold til organernes forretningsordner formandens/mødelederens opgave at sikre, at alle synspunkter bliver hørt.

Studererorganisationerne har de senere år været inviteret til at deltage som observatører i HSU.

I det forgange år har der på grundlag af RUCs vedtægtsændring i 2012 om medinddragelse/medindflydelse og de øvrige iværksatte tiltag på RUC herom været et stærkt

fokus på medinddragelse/medindflydelse i organerne, og rektoratet har løbende italesat og understreget hensynet samt opfordret til, at grupper, der måtte føle sig overhørt, gjorde opmærksom på det.

Rektors årlige afrapportering til bestyrelsen om medbestemmelse og medinddragelse, der bliver til på grundlag af en høring af studenterorganisationer, lokaludvalg mv., sikrer RUCs løbende fokus på område, og at synspunkter fra medarbejdere og studerende om medbestemmelse/medinddragelse årligt bliver adresseret på højeste niveau.

Årlig høring af studenterorganisationer, lokaludvalg og fællesadministration

I forbindelse med RUCs første høring af medarbejdere og studerende om medbestemmelse/medinddragelse som lå til grund for rektors redegørelse til bestyrelsen i oktober 2013, var konklusionen, at der er generel tilfredshed med RUCs inddragelse af medarbejdere og studerende i de væsentlige beslutninger på RUC.

En ny høring af medarbejdere og studerende vil blive iværksat igen ultimo 2014 og årligt fremover.

/KDM

Valgstatistik – Roskilde Universitet – 2009-2013.

Datahistorik for valg til Roskilde Universitets råd og nævn.

2009: 68 valg, heraf 58 fredsvalg.

Herudover er der et ukendt antal valg uden anmeldte kandidater. Disse er ikke talt med.

Suppleringsvalgene udgør et ukendt antal af ovennævnte valg.

Valgene fordeler sig således:

37 til studerendes repræsentation

29 til Videnskabeligt personales repræsentation

2 til teknisk administrativt personales repræsentation

2010: 42 valg, heraf 37 fredsvalg.

Herudover er der 37 valg uden anmeldte kandidater. Disse er ikke talt med.

Suppleringsvalgene udgør 20 af ovennævnte valg.

Valgene fordeler sig således:

38 til studerendes repræsentation

4 til Videnskabeligt personales repræsentation

0 til teknisk administrativt personales repræsentation

2011: 62 valg, heraf 56 fredsvalg.

Herudover er der et 27 valg uden anmeldte kandidater. Disse er ikke talt med.

Suppleringsvalgene udgør 10 valg.

Ved det ordinære valg var stemmeprocenten: **23,6 %**

Valgene fordeler sig således:

56 til studerendes repræsentation

6 til Videnskabeligt personales repræsentation

0 til teknisk administrativt personales repræsentation

2012: 72 valg, heraf 64 fredsvalg.

Herudover er der et 25 valg uden anmeldte kandidater. Disse er ikke talt med.

Suppleringsvalgene udgør 28 valg..

Ved det ordinære valg var stemmeprocenten: **22,7 %**

Valgene fordeler sig således:

49 til studerendes repræsentation

18 til Videnskabeligt personales repræsentation

2 til teknisk administrativt personales repræsentation

2013: 76 valg, heraf 65 fredsvalg.

Herudover er der et 14 valg uden anmeldte kandidater. Disse er ikke talt med.

Suppleringsvalgene udgør 21 valg.

Ved det ordinære valg var stemmeprocenten: **23,6 %**

Valgene fordeler sig således:

56 til studerendes repræsentation

13 til Videnskabeligt personales repræsentation

7 til teknisk administrativt personales repræsentation

Bemærkninger

Tallene for 2009 indeholder en grad af usikkerhed.

Det ukendte antal valg uden kandidatanmeldelser antages i primær udstrækning at vedrørere studienævnene. Det formodes endvidere at udgøre en mindre andel.

Stemmeprocenten for 2009 og 2010 findes ikke.

Suppleringsvalg dækker over:

1. Valg der afholdes med henblik på besættelse af vakante pladser hvor:
 - a) Et medlem et trådt tilbage fra sin plads.
 - b) En eller flere pladser var vakante efter valget.
 - c) Ved ønske om indsættelse af suppleanter.
2. Eller:
 - d) Efteranmeldelser, dvs. anmeldelse af kandidat efter tidsfristen. Disse accepteres kun undtagelsesvist og kort efter fristen, og kun hvis der ellers ville opstå vakante pladser i organet. Efteranmeldelsen skal komme i nær tilknytning til afholdelsen af valg til pågældende organ.

Valg uden kandidater dækker over:

1. Ingen anmeldte kandidater til det valgte nævn v. det ordinære valg. Dette medfører, at alle pladser inden for et repræsentationsområde står vakante.
2. At ikke alle pladser blev besat ved det ordinære valg, og at forsøg på at fylde disse ved et suppleringsvalg var forgæves, dvs. at organet henstår med delvist vakante pladser.

Mette Mikkelsen

Fra: Kenja Friis Henriksen <kenja@ruc.dk>
Sendt: 17. marts 2014 15:12
Til: Mette Mikkelsen
Cc: Kirsten Dybvad Mikkelsen
Emne: Supplerende materiale vedr. medbestemmelse og medinddragelse

Kære Mette

Efter aftale fremsender jeg hermed link til universitetets ledelsespolitik: <https://intra.ruc.dk/administration/a-aa/hr-og-kommunikation-hrk/politikker-og-strategier-hrk/ledelsespolitik/>

I den forbindelse er der spurgt til processer/handlemuligheder for studerende og medarbejdere, hvis de oplever, at den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelserne om medbestemmelse og medinddragelse eller standarderne for god ledelse. Universitetet har en generel åbenhedspolitik og inviterer til dialog. Hertil kommer en vedtægtsbestemmelse, der forpligter rektor til at ved behandling af bestyrelsessager at oplyse bestyrelsen om en eventuel flertalsudtalelse afgivet af Akademisk Råd hvori rektor er uenig. En tilsvarende bestemmelse er på plads for institutrådene. Hertil kommer rektors årlige afrapportering til bestyrelsen om medbestemmelse og medinddragelse, der forudsætter forudgående høring af studerende og medarbejdere (er beskrevet i tidligere fremsendt materiale).

Venlig hilsen,
Kenja

Kenja Friis Henriksen
Chefkonsulent
Telefon: +45 46742052

Administrationen/Rektorsekretariatet
www.ruc.dk



RUC uddanner tværfaglige
problemløsere, der er rustet til at løse
fremtidens samfundsudfordringer.

	Login	In English
	Find Person	AAA Print Intra A-Å Søg

[Intranet](#) > [Administration og service](#) > [Administration A-Å](#) > [HR](#) > [Politikker og strategier \(HRK\)](#) > [Ledelsespolitik](#)

Ledelsespolitik

Roskilde Universitets motto "I stilheden døden – i strømmen livet" sætter rammen for, hvad god ledelse er på RUC. Universitetets ledere skal turde gå nye veje og udfordre det bestående, for hele tiden at sikre at Roskilde Universitet kan levere uddannelser og forskning på det højeste niveau. Roskilde Universitet vurderer, at god ledelse er en væsentlig forudsætning for universitetets opnåelse af ønskede resultater, og hensigten med denne politik er derfor at sikre en fælles forståelse af, hvad god ledelse indbefatter på RUC.

Roskilde Universitet har mange typer af ledelse. Det niveau, den enkelte leder befinder sig på, fordrer selvsagt særlige krav til god ledelse. F.eks. er toplederen stillet overfor andre udfordringer end mellemlederen, og det betyder, at kravene til god ledelse også kan være væsensforskellige. Der findes følgende typer af ledere med personaleansvar på RUC:

Rektorat (rektor, prorektor, universitetsdirektør)
 Institutledere og overbibliotekar
 Kontorchef i fællesadministrationen
 Sekretariatsledere^[1]

Roskilde Universitet har en særlig historie og rummer en række særlige organisatoriske karakteristika betinget af denne historie. Det er væsentligt, at ledere ved Roskilde Universitet er bevidste om universitetets historie og organisationens tilblivelse og kultur. God ledelse ved Roskilde Universitet udspringer af en sådan forståelse, og evnen til at fastholde og udvikle universitetets grundlæggende værdier. Det er således Roskilde Universitets holdning, at åbenhed, inddragelse og indlevelsessevne er nødvendige forudsætninger for at kunne udøve god ledelse. God ledelse forudsætter derfor mere end noget andet gode kommunikative færdigheder.

Enhver leder ved Roskilde Universitet skal følge lovgivningen, rektors delegation, andre foresatte m.v. Ledere ved Roskilde Universitet har også pligt til ganske nøje at efterleve og understøtte den vedtagne personalepolitik. Personalepolitikken skal således kunne genkendes i lederens gerninger. Med udgangspunkt i denne politik har rektoratet udfærdiget følgende retningslinjer, som alene gælder for de ledere, der har et personaleansvar jf. pkt. 4 nedenfor.

1. Retningslinjer for god ledelse på RUC
2. Retningslinjer for lederevaluering på RUC
3. Retningslinjer for lederudvikling på RUC
4. Beskrivelse af opgaver og ansvar for ledere med personaleansvar

Endvidere findes der følgende typer af ledere, der primært har et fagligt og koordinerende ansvar: Studielede, forskningsgruppeledere, faggruppeledere, viceinstitutledere og teamledere. Disse ledere kan dog godt have fået delegeret dele af personaleansvaret jf. pkt. 4 ovenfor.

[Retningslinjer for god ledelse på RUC](#)
[Retningslinjer for lederevaluering](#)
[Retningslinjer for lederudvikling på RUC](#)
[Beskrivelse af opgaver og ansvar for ledere med personaleansvar](#)

[Studier og kurser](#)

[Institutter](#)

[Administration og service](#)

[Alt om Campus](#)

Administration A-Å

[CBIT's sekretariat](#)

[CUID's sekretariat](#)

[ENSPAC's sekretariat](#)

[Finans, It og Teknik \(FIT\)](#)

[HR](#)

[- Ansatte i HR](#)

[- Alarmberedskab på RUC](#)

[- Arbejdsmiljø](#)

[- HR blanketter og vejledninger](#)

[- Fagforeninger og tillidsrepræsen..](#)

[- Kompetenceudvikling](#)

[- Kontorelever og lærlinge](#)

[- Løn, arbejdstid og fravær](#)

[- Løn- & personalekontor](#)

[- Personaleforening \(RUC'on\)](#)

[- Personaletilbud](#)

[- Personaleuddannelse](#)

[- International Faculty Services](#)

[- Politikker og strategier \(HRK\)](#)

[Arbejdsmiljøpolitik](#)

[Emerituspolitik](#)

[Feriepolitik](#)

[Fratrædelsespolitik](#)

[Frivillighedspolitik for stude...](#)

[Informationspolitik](#)

[Ledelsespolitik](#)

[Retningslinjer for god ledelse...](#)

[Retningslinjer for lederevalue...](#)

[Retningslinjer for lederudvikl...](#)

[Beskrivelse af opgaver og ansv...](#)

[Lønpolitik](#)

[Mangfoldighedspolitik](#)

[Misbrugspolitik](#)

[Mobilitetspolitik](#)

[Personaleudviklingspolitik](#)

[Rekrutteringspolitik](#)

[Rygepolitik](#)

[Seniorpolitik](#)

[Sexchikanepolitik](#)

[Social ansvarlighedspolitik](#)

[Sports- og kulturpolitik](#)

[Sygefraværspolitik](#)

[HR-strategi](#)

[Retningslinjer for udmeldinger...](#)

[Retningslinjer for udmeldinger...](#)

[Retningslinjer for udmeldinger...](#)

[Retningslinjer for udmeldinger...](#)

[Retningslinjer for udmeldinger...](#)

[- Procedurer i forbindelse med død..](#)

[- Rabataftaler for ansatte](#)

[- Rekruttering af personale](#)

[- Sagsbehandling - god praksis](#)

[- Seniorordning, generationsskifte..](#)

[- Stillingsopslag](#)

- Tillidsrepræsentanter og faglige..
- Trivsel
- Vejledninger og politikker for a..
- Kontakt
ISG's sekretariat
NSM's sekretariat
PAES' sekretariat
Rektorat og enheder under
rektoratet
Uddannelse og Internationalisering
(UI)

Regelsamling

Procedurer og sagsbehandling

Råd, nævn og udvalg

Send rettelser til webmaster

Genveje	Find vej		
Find Person RUSK - RUC's online avis	»Ankomst til RUC »Kort over RUC »Se togtiderne Roskilde Universitet Universitetsvej 1, Postboks 260 4000 Roskilde Tlf: +45 4674 2000 E-mail: ruc@ruc.dk EAN-nr: 5798000418110 SE/CVR-nr: 29 05 75 59		

Input fra Copenhagen Business School -
Handelshøjskolen

Styrelsen for Videregående Uddannelser
Att Specialkonsulent Mette Mikkelsen

Via email: memi@uds.dk



17. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

FAKTUELT OG INDHODMÆSSIGT BIDRAG TIL STYRELSENS OPFØLGNING PÅ UNIVERSITETSLOVEN 2011 (MEDBESTEMMELSE OG MEDINDDRAGELSE)

Med henvisning til Pernille Ulrichs brev til universitetsdirektørerne d. 21. februar 2014 skal CBS hermed forsøge at give svar på de ubedte oplysninger.

A. Faktuelle bidrag

Hvis det er muligt information om valgdeltagelse/stemmeprocent ellers antal valg og fredsvalg for perioden 2009-2013

I bilag 1-5 findes valgresultater for ordinære valg afholdt å CBS 2009-2013. Det skal bemærkes, at det årlige valg består af en lang række delvalg, hvorfor det kan være misvisende kun at se på den samlede valgdeltagelse. Der er på tværs af studienævn og valggrupper stor forskel på valgdeltagelsen – små studier har typisk større valgdeltagelse blandt studerende end større studier, på CBS er der tradition for fredsvalg blandt VIP til studienævn til gengæld er der relativ stor valgdeltagelse blandt VIP og TAP til akademisk råd og bestyrelsen.

I bilagene fremgår stemmeprocent og antal stemmer for hvert enkelt delvalg, samt om der har været kamp- eller fredsvalg (og i nogle tilfælde "ikke-valg").

a. Universitets standard/kodeks for god ledelse og b. processer/handlemuligheder for studerende og medarbejdere, hvis de oplever, at den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelserne om medbestemmelse og medinddragelse eller standarderne for god ledelse

CBS har udviklet to ledelseskodex' ét for ansatte og ét for studerende. Grunden hertil er, at der tale om to vidt forskellige "befolkningsgrupper" på universitetet med vidt forskellige behov ift. medinddragelse. Universitet kan fx ikke "lede" de studerende, da de ikke har ansættelsesforhold på CBS (derimod kan CBS muligvis udvise *lederskab* overfor de studerende). De to kodeks er vedlagt som bilag 6 og 7.

Side 1 / 5



CBS har ikke nedfældet specifikke retningslinjer for medarbejdere, hvis de oplever, at den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelserne om medbestemmelse og medinddragelse eller standarderne for god ledelse (studerende har ikke nogen nærmeste leder). CBS har dog en forventning om medarbejdere i sådanne situationer – ligesom i andre konfliktsituationer – tager problemstillingen op med enten sin tillidsrepræsentant eller ledelsesniveauet over nærmeste leder.

Universitetets konkrete handlingsplaner og strategier eller lignende for medbestemmelse og medinddragelse.

CBS har ikke udarbejdet specifikke handlingsplaner eller strategier for området. Det fremgår dog af CBS' overordnede strategi fra 2011, at "Dialogue in the university" og "Partnership with our students" identificeres som såkaldte "Management Quality Essentials".

Nedenfor bringes uddrag fra strategien (også vedlagt som bilag 8):

MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS

Management Quality Essentials cover the practices, processes and procedures necessary for CBS to operate as a recognised business school both nationally and internationally. MQEs offer an institutional and structural frame for optimal resource allocation and development. We have divided these into two categories. An appendix provides further information about the MQEs and briefly describes some current initiatives in this area.

MQEs represent the fundamental underpinning of a well-run university: they represent basic organisational functions which need to operate efficiently and effectively, and be the focus of efforts towards continuous improvement. In that way, MQEs represent our 'licence to operate'.

Research and Education Essentials represent our fundamental commitment to academic quality. Organisational Essentials involve the administrative and operational processes through which we will ensure the optimal running of this university.

17. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 2 / 5

2. Organisational and Governance Essentials:

Initiatives include:

a. Dialogue in the university

- Dialogue must be encouraged in order to secure the quality and success of decisions made and the engagement of the CBS community in the implementation and practice of the identity and direction, transformational initiatives and the management quality essentials. In the end it is the responsibility of the CBS senior management team to facilitate such dialogue, but it is the responsibility of the whole CBS community to seek out and engage in the practice of such dialogue. The CBS Board also has a central role in encouraging strategic discussion.
- In this spirit the Academic Council (being an elected collegial body) will be regarded as the prime advisor to the CBS senior management team in matters of strategic importance and resource allocation. The General Consultation Committee (HSU) will be consulted on similar matters, but with a stronger focus on working conditions and organisational issues. The study boards and PhD committees serve an equally important role in facilitating dialogue between students and VIPs on the quality of our programmes.
- Increased informal dialogue with the Department Heads, CBS Students, Departmental secretariats and programme directors will be upheld.

b. Partnership with our students

- CBS has a long tradition of student participation both in formal meeting and in everyday informal contacts and discussions about the institution.
- CBS is a strong supporter of students' extra-curricular activities through management and faculty involvement and resource allocation
- Throughout CBS' history we have pursued an integrated perspective which regards students as a fundamental resource and partner in the constant efforts to develop the University.

Bestyrelsen fulgte op på strategien i efteråret 2013, i den forbindelse rapporterede direktionen følgende til bestyrelsen:

"2.3 Management Quality Essentials

Management Quality Essentials-initiativerne (se nedenstående tabel) kan i dag betragtes som et tidsbillede af CBS' situation i 2011. MQE'erne er kort sagt en række fundamentale forudsætninger, der skulle på plads, for at CBS kunne muliggøre strategisk udvikling. Direktionen har efterfølgende udmøntet MQE's i egentlige tiltag og stort set alle af de i 2011 anviste handlingspunkter er i dag gennemført og afsluttet – kun den endelige implementering af det studieadministrative system, STADS, udestår. Større indsatser, som fx organisationsforandringer og omlægninger, rekrutteringsindsats, kvalitet i uddannelserne, forbedret økonomistyring, forbedret dialog mm. er afrapporteret løbende til bestyrelsen.

Research and Education Essentials			
High quality research	High quality education	Active dissemination	Accreditation and ranking
Organisational and Governance Essentials			

17. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 3 / 5

<i>Dialogue in the university</i>	<i>Partnership with our students</i>	<i>Administrative service and efficiency</i>	<i>Financial management</i>
<i>Academic organisation (research and education)</i>	<i>Staff development and leadership</i>	<i>Recruitment</i>	

Direktionen betragter stadig ovenstående initiativ-overskrifter som relevante for den måde, CBS skal drives på som universitet. Eksempelvis skal CBS naturligvis fortsat og løbende have fokus på kvaliteten i uddannelse og forskning, den administrative service og effektivitet, partnerskab og inddragelse af de studerende, medarbejderudvikling, rekruttering, økonomistyring etc. Det er trods alt grundlæggende elementer i ledelsen af et universitet.”

*Evt. organigrammer over medbestemmelse og medinddragelse.
CBS har ikke organigrammer over medbestemmelse og medinddragelse.*

B. indholdsmæssig beskrivelse af universitetets rationale og overvejelser for organiseringen af medbestemmelsen og medinddragelsen.

CBS har valgt følgende disposition for besvarelsen:

- 1) De konkrete overvejelser i forbindelse med at omsætte 2011-loven i vedtægter og praksis, herunder eksempler på uformelle fora
- 2) Udvikling af ledelseskultur og lederudviklingsprogrammer

Ad 1. De konkrete overvejelser i forbindelse med at omsætte 2011-loven i vedtægter og praksis, herunder eksempler på uformelle fora

De konkrete overvejelser og rationale bag organiseringen af medbestemmelsen fremgår af bestyrelsen behandling af vedtægtsrevisionen i 2012 som følge af 2011-loven. I bilag 9 er samlet dokumenter desangående.

Udmøntningen af ledelseskodeks fremgår af de tidligere omtalte bilag 6 og 7.

CBS har i øvrigt valgt at holde fast i en kultur og praksis, der lægger vægt på inddragelse og dialog som grundlag for udvikling af institutionen og etablering af bedst mulige grundlag for beslutninger. Der henvises til de ovenfor citerede passager fra CBS' strategi og det vedlagte ledelseskodeks, hvor rationale bag denne kultur og praksis er nærmere udfoldet/beskrevet. Denne kultur betyder, at der med tiden opstår og forgår uformelle fora – både på mere eller mindre stående basis og ad-hoc. Af aktuelle eksempler kan nævnes:

- 14-dages møder mellem institutledere og direktionen

17. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 4 / 5

- Jævnlig møder mellem universitetsdirektøren og funktionschefer på TAP-området
- Teknologitudvalg (med deltagelse af ledelse og medarbejdere)
- "Kaffemøder" ml. hhv. fælles-tillidsrepræsentanter (VIP) og dekanerne, og fælles-tillidsrepræsentanter (TAP) og universitetsdirektøren
- Halvårlige seminarer for samtlige ledere på CBS og direktionen
- Udvalg vedr. udvikling og indretning af Campus
- Udvalg/fora vedr. implementering af fremdriftsreform (ledelse, medarbejdere, studerende)

Ad 2. Udvikling af ledelseskultur og lederudviklingsprogrammer

Det noget luftige begreb "ledelseskultur" er søgt udviklet/beskrevet i fx ledelseskodeks. Derudover har CBS i de seneste år fokuseret på udvikling og inddragelse af særligt institutledergruppen, da denne ledergruppe står med et enormt og direkte ansvar for universitets udvikling, eftersom de 15 institutledere har det direkte ledelsesansvar for de ca. 700 VIP, der udfører den forskning og uddannelse som CBS er sat i verden for at levere. Aktuelt arbejdes der således med udvikling af et fælles lederudviklingsprogram for direktion og institutledere.

På TAP-siden er lederudvikling et centralt tema i de årlige LUS-samtaler med ledere i administrationen. Der er ikke udviklet et fælles TAP-lederudviklingsprogram, men ledere tilbydes udvikling i det omfang det skønnes nødvendigt (fx i AEU regi).

CBS' ledelseskodeks anvendes i øvrigt ved rekruttering af ledere; dels linkes der til det i opslag, of dels bedes ansøgere forholde sig til kodekset i jobsamtaler.

Venlig hilsen

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent

17. marts 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 5 / 5



MANDATFORDELING - VALG 2009

Valgstyrelsen har d. 9. december 2009 godkendt følgende resultat af valg 2009 på CBS:

Kandidatens *rang* på en rangordnet liste står *foran* kandidatens navn.

Kandidatens antal af *personlige stemmer* står *efter* kandidatens navn.

Suppleanterne er opført i den rækkefølge, de har ret til en plads for listen i et organ ved evt. forfald.

Der skal i enkelte tilfælde foretages lodtrækning for at bestemme den indbyrdes placering af kandidater på samme liste. Såfremt der skal foretages lodtrækning er dette markeret efter kandidatens navn.

Samlet stemmeprocent: 18.8

Bestyrelsen på CBS

Studerende (1 plads - 2 års funktionsperiode)

Stemmeprocent: 17,6

Blanke stemmer: 507

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 513

Indvalgte:

Christian Kongsbak Refshauge *for 2 år* 641

Suppleanter:

Maja Nyvold 416

Nicki Brøchner Nielsen 277

Robin Oliver Bentley 164

Kristian Holmgaard Bernth 156

Klaus Kortegaard Graven 77

Liste: Akademikerspirer for dyrevelfærd (rangordnet)

Stemmer på listen: 95

Ikke indvalgt:

Ulrik Christian Boesen 44

Søren Steen Riber 38

Lars Friis Farsøe 59

Akademisk råd

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 16.43

Blanke stemmer: 765

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 579

Indvalgte:

Dalia Ali Siwan 558

Robin Oliver Bentley 297

Klaus Kortegaard Graven 192

Suppleanter:

Luisse Lærke Rasmusen 187

Karina Virginia McElroy 186

STUDIENÆVN PÅ BACHELOR- OG KANDIDATNIVEAU**Studienævn for HA almen****Studerende (5 pladser)**

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Jeppe Ohrt Stenbæk

Lars Villumsen

Kasper Tang Ravnkilde Nielsen

Liste: A&D (rangordnet)

Indvalgte:

1 Andrias Kárason Justinussen

2 Dilovan Deniz Celik

Studienævnet for bacheloruddannelserne i international virksomhedskommunikation**Studerende (3 pladser)**

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

1 Louise Desirée Handberg

2 Denise Paola Sotomayor-Schroeder

3 Camilla Stemmann Jensen

Suppleant:

4 Kathrine Frost Rasmussen

Studienævn for BSc in International Business**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 47,8

Blanke stemmer: 4

Liste: CBS Students/ IB 1. år (sideordnet)

Stemmer på listen: 7

Indvalgt:

Andreas Søjmark

31

Suppleanter:

Caroline Chalmer

21

Daniel Marvin Sturmheit

10

Liste: CBS Students/ IB 2. år (sideordnet)

Stemmer på listen: 19

Indvalgt:

Alexandra Bak Jakobsen

40

Ingrid Särheim

17

Studienævn for BSc in Business Administration and Sociology

VIPere (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: VIP (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Steen Andersen
- 2 Liv Egholm Feldt
- 3 Janus Hansen

Suppleant:

- 4 James Perry
- 5 Benedikte Brincker

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 54,2

Blanke stemmer: 0

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 0

Indvalgte:

- | | |
|------------------------|----|
| Mikkel Søeby Wedervang | 13 |
| Mette Vest Hansen | 8 |
| Dimitra Makri | 6 |

Suppleanter:

- | | |
|--|---|
| Andreas Pedersen | 4 |
| Naja Simone Christina Schmidt Lydeking-Olsen | 1 |

Studienævn for BSc in Business Administration and Service Management

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 29.8

Blanke stemmer: 0

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 3

Indvalgte:

- | | |
|------------------------|----|
| Denys Lund | 40 |
| Karin Joanna Blomquist | 20 |
| Michelle Altmann | 6 |

Suppleanter:

- | | |
|------------------------|---|
| Jacob Holm Duelund | 6 |
| Elin Alexandra Larsson | 1 |

Studienævn for BSc in Business, Asian Language and Culture (ASP)

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 25,9

Blanke stemmer: 1

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 1

Indvalgte:

- | | |
|--------------------------|----|
| Lisbet Heilskov Sørensen | 12 |
| Emil Rangholm Larsen | 9 |
| Kristian Klausen | 8 |

Suppleanter:

- | | |
|--------------|---|
| Line Nørholm | 7 |
|--------------|---|

Studienævn for kandidatuddannelserne i erhvervsøkonomi (cand.merc.)**Studerende (5 pladser)**

Stemmeprocent: 14,8
Blanke stemmer: 120

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 118

Indvalgte:

Solveig Andersen	55
Asger Bryderup	45
Mahan Semnanipour	40
Lise Dahl Sonne	36
Kirsten Ingemann Olsen	33

Suppleanter:

Thomas Edvardsen	28
Steffen Skovhede Nielsen	15

Studienævn for MSc in Social Sciences og cand.soc.**Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 22,7
Blanke stemmer: 16

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 10

Indvalgte:

Hanne Glibstrup Andersen	28
Kristian Holmgaard Bernth	25
Karina Tambo Jensen	18
Sanne Lisborg	11

Suppleanter:

Stine Hedekær Christensen	8
Laurence Meeus	6
Cristina Ørum	6
Mia Høgh	5
Katja Thorseth	4
Charmaine Erica Nielsen	1

*Lodtrækning**Lodtrækning***Studienævn for kandidatuddannelsen i erhvervssprog og international erhvervs-kommunikation (cand.ling.merc.) samt videre- og efteruddannelse****Studerende (4 pladser)**

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Robin Oliver Bentley
- 2 Anna Christine Kudzielka
- 3 Susanne Maar Jensen

Ingen suppleanter

1 ledig plads

Studienævn for MSc in Advanced Economics and Finance

VIPere (2 pladser)

Fredsvalg

Liste: VIP (rangordnet)

Indvalgte:

1 Peter Bogetoft

2 Kristian Miltersen

Ingen suppleanter

Studerende (2 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Denis Fedoryaev

Aksel Madslien

Ingen suppleanter

Studienævn for MSc samt BSc in International Business and Politics

Studerende (5 pladser)

Stemmeprocent: 48,2

Blanke stemmer: 2

Liste: CBS Students/ IBP 1. år (sideordnet)

Stemmer på listen: 4

Indvalgte:

Iben Barslund Villumsen

30

Thomas Mark Freivald Nielsen

16

Suppleanter:

Simon Holm Klange

12

Pernille Marie Lundsberg Jespersen

9

Line Holst Møller

0

Liste: CBS Students/ IBP 2. år (sideordnet)

Stemmer på listen: 5

Indvalgte:

Emil Stigsgaard Fuglsang

33

Ulrik Borch

26

Suppleanter:

Josefine Eggum

5

Sibel Karina Arnes

1

Liste: CBS Students/ IBP Master (rangordnet)

Stemmer på listen: 9

Indvalgte:

3 Sasha Larsen Beckmann

19

Suppleanter:

1 Maxie Dörte Matthiessen

5

4 Helene Carøe Vallø Christiansen

5

2 Kirstine Louise Sværke Nielsen

4

Studienævn for revisoruddannelserne

Studerende (5 pladser)

Stemmeprocent: 14
Blanke stemmer: 8

Liste: Revifora (sideordnet)

Stemmer på listen: 18

Indvalgte:

Mie Boesen	25
Rie Larsen	20
Gitte Münster	10
Katrine Kjems Hamann	7
Torben Brøndum Andersen	6

Suppleanter:

Morten Krat	<i>Lodtrækning</i>	4
Nicolai Frederik Severin Carøe	<i>Lodtrækning</i>	4
Kamilla Højriis Gaarde		3

Liste: CBS Students (rangordnet)

Stemmer på listen: 2

Ikke valgt:

1 Anders Axeltoft	4
-------------------	---

Studienævn for bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi, BA in Information Management og kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi

Studerende (5 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Niels Bohn Sørensen
- 2 Mads Røder
- 3 Maiken Mari Lund Larsen
- 4 Laura Victoria Wienke Bernth-Andersen
- 5 Emil Christiansen

Supleanter;

- 6 Katrine Maria Steenberg
- 7 Christian Kongsbak Refshauge
- 8 Maja Dorthea Feigh Jensen
- 9 Christine Wessel Fyhn
- 10 Fritz-Ferdinand Fuchs
- 11 Christian Gøtstad Sørensen

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og jura

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students/FEJ (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Cecilie Voss
- 2 Klaus Kortegaard Graven
- 3 Bue Rømer Tidemann
- 4 Nicolai Christian Baaring

Suppleant:

- 5 Kelly Anna-Elise Ludvigsen

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og matematik

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Jonas Munch Stenbjerg Jensen
Niels Kristian Bitsch
Anna Østergaard Andersen
Johannes Rasmus Kastoft-Christensen

Ingen suppleanter

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og filosofi

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 44,4
Blanke stemmer: 6

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 2

Indvalgte:

Line Terp Deichmann	39
Josefine Aurora Kampmann	27
Matias Søndergaard	24
Stephan Christensen	23

Suppleanter:

Mathias Adam Munch	17
Lasse Stær Jensen	16

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og psykologi

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Marianne Munk Kristensen
- 2 Casper Frank Poulsen
- 3 Jenskumar Sivagurunathan
- 4 Benedicte Theresia von Lüttichau

Suppleanter:

- 5 Sara Petronela Krzaczkowski
- 6 Frederikke Saust

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og virksomheds-kommunikation

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Christel Lærkholm Hansen
Line Baldersbæk Bruun
Anne Braunstein
Dalia Ali Siwan

Ingen suppleanter

Studienævn for uddannelserne i Business, Language and Culture

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Simon Bendix Hørup Nord
Benjamin Michael Moore
Christina Graversen
Sonja Salehi

Ingen suppleanter

Studienævn for BA i Engelsk og Organisationskommunikation

VIPere (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: EOK-VIPlisten (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Hanne Erdman Thomsen
- 2 Margrethe Mondahl
- 3 Dorit Faber

Suppleanter:

- 4 Malene Djursaa
- 5 Kevin McGovern

Studerende (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Mette Harboe Stenfelt
- 2 Laila Sofie Groth
- 3 Tania Tange

Suppleant:

- 4 Tina Hajsén

Studienævn for BA i Interkulturel Markedskommunikation

VIPere (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: IMK-listen (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Sine N. Just
- 2 Thyra Uth Thomsen
- 3 Lill Ingstad

Ingen suppleanter

Studerende (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Stine Kondrup
- 2 Sonia Washuus de Carvalho
- 3 Rebeca Pons Eliassen

Ingen suppleanter

STUDIENÆVN FOR DIPLOM- OG MASTERUDDANNELSER**Studienævn for HD 1. del****Studerende (5 pladser)**

Fredsvalg

Liste: Mettes liste (rangordnet)

Indvalgte:

1 Mette Risbo Jessen

Ingen suppleanter

4 ledige pladser

Studienævn for HD 2. del i Afsætning og Udenrigshandel**Studerende (3 pladser)**

Intet valg

3 ledige pladser

Studienævn for HD 2. del i Finansiell Rådgivning**Studerende (3 pladser)**

Intet valg

3 ledige pladser

Studienævn for HD 2. del i Finansiering**Studerende (3 pladser)**

Fredsvalg

Liste: HD Finansiering (rangordnet)

Indvalgte:

1 Marc Thaning Alding

2 ledige pladser

Studienævn for HD 2. del i Organisation og Ledelse**Studerende (3 pladser)**

Intet valg

3 ledige pladser

Studienævn for HD 2. del i Regnskabsvæsen og Økonomistyring**Studerende (3 pladser)**

Intet valg

3 ledige pladser

Studienævn for HD 2. del i Supply Chain Management**Studerende (3 pladser)**

Intet valg

3 ledige pladser

Studienævn for HD 2. del i Økonomistyring og Procesledelse**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 16,8

Blanke stemmer: 1

Liste: HD ØP (sideordnet)

Stemmer på listen: 5

Indvalgte:

Jack Dige Streit 12

Christian Rasmussen 5

Lene Edelbo Raaschou 4

Suppleanter:

Lars Døring 2

Jens Lunding 1

Studienævn for Full- time MBA

Studerende (2 pladser)

Intet valg

2 ledige pladser

Studienævn for MBA i Teknologi, Market og Organisation

Studerende

Intet valg

Valget bortfaldet, da uddannelsen ikke optog studerende i år

Studienævn for MBA in Shipping and Logistics (MBS)

Studerende (2 pladser)

Fredsvalg

Liste: MBS (rangordnet)

Indvalgte:

1 Johannes Grove Nielsen

2 Bo Jans Bjerken

Suppleant:

3 Jacobus Van Der Lingen

Studienævn for Master of Public Governance (MPG)

VIPere (3 pladser, heraf 1 på valg ved CBS)

Fredsvalg

Liste: VIP/Underviser (rangordnet)

Indvalgte:

1 Carsten Greve

Ingen suppleanter

Studerende (3 pladser, heraf 2 på valg ved CBS)

Fredsvalg

Liste: MPG1 (rangordnet)

Indvalgte:

1 Henrik Wium Senfer

1 ledig plads

PH.D-UDVALG FOR PH.D-SKOLER

Ph.d.-udvalg for LIMAC**Studerende (5 pladser)**

Fredsvalg

Liste: Ph.d.-STUD (sideordnet)

Indvalgte:

Phillip Holst

Peter Holm Andreasen

Jeppe Christoffersen

Nina Bellak

Mette Ohm Søndergaard

Ingen suppleanter

Ph.d.-udvalg for OMS

Studerende (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: Ph.d.-STUD OMS (rangordnet)

Indvalgte:

1 Marius Gudmand-Høyer

2 Julie Uldam

3 Anne Roelsgaard Obling

Ingen suppleanter

Ph.d.-udvalg for EM

Studerende (6 pladser)

Fredsvalg

Liste: Ph.d.-STUD (sideordnet)

Indvalgte:

Balder Onasheim

Mie Harder

Nina Lange

3 ledige pladser

En stemmeoptællingsrapport fra det elektroniske valgsystem kan fås ved henvendelse i valgsekretariatet hos Anders Jonas Rønn Pedersen, Solbjerg Plads 3 - A4.02, ajp.ls@cbs.dk



MANDATFORDELING - VALG 2010

Valgstyrelsen har d. 8. december 2010 godkendt følgende resultat af valg 2010 på CBS:

Kandidatens *rang* på en rangordnet liste står *foran* kandidatens navn.
 Kandidatens antal af *personlige stemmer* står *efter* kandidatens navn.
 Suppleanterne er opført i den rækkefølge, de har ret til en plads for listen i et organ ved evt. forfald.
 Der er i enkelte tilfælde foretaget lodtrækning for at bestemme den indbyrdes placering af kandidater på samme liste. Såfremt der er foretaget lodtrækning er dette markeret efter kandidatens navn. Lodtrækningen blev foretaget af valgstyrelsen d. 8. december 2010

Der er ledige pladser i enkelte studienævn. Ledige pladser kan besættes ved suppleringsvalg efter henvendelse til valgsekretariatet.

Samlet stemmeprocent: 18,85

Afgivne stemmer:	7717
Totalt antal stemmeberettigede:	17727
Stemmeberettigede der har afgivet en stemme:	3342

Bestyrelsen på CBS

Studerende (1 plads - 2 års funktionsperiode)

Stemmeprocent:	17,02
Blanke stemmer:	816

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen:	634
--------------------	-----

Indvalgte:

Mads Svaneklink	for 2 år	796
-----------------	----------	-----

Suppleanter:

Jenskumar Sivagurunathan	583
Klaus Kortegaard Graven	188

Akademisk råd

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent:	17,12
Blanke stemmer:	649

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen:	478
--------------------	-----

Indvalgte:

Maja Nyvold	425
Connor Sullivan	369
Ole-Bjørn Kolbæk	359

Suppleanter:

Christian Gøtstad Sørensen	347
Naja Simone Christina Schmidt Lydeking-Olsen	325
Klaus Kortegaard Graven	84

STUDIENÆVN PÅ BACHELOR- OG KANDIDATNIVEAU**Studienævn for HA almen****Studerende (5 pladser)**

Stemmeprocent: 26,59

Blanke stemmer: 83

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Cecilia Tormod Bindslev 83

Rasmus Ditlevsen 52

Kasper Velling Johansen 46

Kasper Tang Ravnkilde Nielsen 34

Lars Villumsen 17

Suppleanter:

Jeppe Ohrt Stenbæk 12

Nicolai Michelsen 9

Studienævnet for bacheloruddannelserne i international virksomhedskommunikation**Studerende (3 pladser)**

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

1 Trine Petersen

2 Louise Desirée Handberg

3 Camilla Stemmann Jensen

Suppleant:

4 Karina Tvangsø Sørensen

Studienævn for BSc in International Business**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 55.84

Blanke stemmer: 8

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 14

Indvalgt:

Caroline Chalmer 33

Troels Lindblad Johansen 30

Hans-Jacob Arndt Nielsen 21

Suppleanter:

Qianzi Kirsten Cao Xu 19

Jesper Brodersen 15

Mette Louise Vestergaard Lauridsen 11

Ola Viktor Tägil *Lodtrækning* 8Hans Bjørn Waagø *Lodtrækning* 8

Thomas Thulesen 5

Amanda Frederikke Thorup Arnfred 3

Anders Lykke Iversen 2

Studienævn for BSc in Business Administration and Sociology

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 72,88

Blanke stemmer: 0

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 2

Indvalgte:

Karim Emil Brandt Jensen 24

Dimitra Makri 21

Mikkel Søbey Wedervang 14

Suppleanter:

Aria Shahzadi 9

Andreas Pedersen 7

Alexander Kladakis 5

Naja Simone Christina Schmidt Lydeking-Olsen 4

Studienævn for BSc in Business Administration and Service Management

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 45,19

Blanke stemmer: 4

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 0

Indvalgte:

Karin Joanna Blomquist 15

Suppleanter:

Mads Blaabjerg Uhre 11

Denys Lund *Lodtrækning* 9

Rasmus Eg Dons *Lodtrækning* 9

Jesper Sloth Madsen *Lodtrækning* 2

Frederik Nicolai Øhrgaard *Lodtrækning* 2

Liste: CBS Students 2 (sideordnet)

Stemmer på listen: 17

Indvalgte:

Kai Werner Fechner 51

Johan Daniel Hylander 2

Studienævn for BSc in Business, Asian Language and Culture (ASP)

Studerende (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

1 Emil Rangholm Larsen

2 Line Nørholm

3 Sasja Ihn Christensen

Suppleanter:

4 Mads Sørensen Ølsgaard

Studienævn for kandidatuddannelserne i erhvervsøkonomi (cand.merc.)

Studerende (5 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Asger Bryderup

Philip Schmidt Langkjær

Frederik Ploug Søgaard

Solveig Andersen

Kirsten Ingemann Olsen

Studienævn for MSc in Social Sciences og cand.soc.**Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 25
Blanke stemmer: 29

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 18

Indvalgte:

Stephen Gregory Lutsch	38
Sofie Mark	28
Rebecca Cabo Josefsen	21
Hanne Glibstrup Andersen	17

Lodtrækning

Suppleanter:

Kira Leopoldine Fryland Lyngse	17
Kristian Holmgaard Bernth	16

*Lodtrækning***Studienævn for kandidatuddannelsen i erhvervssprog og international erhvervs-kommunikation (cand.ling.merc.) samt videre- og efteruddannelse****Studerende (4 pladser)**

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Robin Oliver Bentley
- 2 Anna Sofie Riise-Knudsen
- 3 Susanne Maar Jensen
- 4 Mee Lissa Nygaard Thorsen

Suppleanter:

- 5 Anna Christine Kudzielka

Studienævn for MSc in Advanced Economics and Finance**Studerende (2 pladser)**

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Thais L. Jensen
Sverrir Sverrisson

Ingen suppleanter

Studienævn for MSc samt BSc in International Business and Politics**Studerende (5 pladser)**

Stemmeprocent: 56,6
Blanke stemmer: 7

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 13

Indvalgte:

Connor Sullivan	46
Anders Hasselstrøm Hansen	36
Niels Madsen	35
Iben Barslund Villumsen	34
Simon Holm Klange	25

Suppleanter:

Pernille Juhl Dagø	21
Vera Marton	9
Kia Marie Jerichau	8
Jannik Hansen	8
Elnaz Barjandi	7
Anders Meldgaard Kjemtrup	6
Hans Prytz Henriksen	2
Vendela Simona Verovic Larsson	1

*Lodtrækning**Lodtrækning*

Studienævn for revisoruddannelserne

Studerende (5 pladser)

Stemmeprocent: 9,23

Blanke stemmer: 13

Liste: Revifora (rangordnet)

Stemmer på listen: 9

Indvalgte:

1 Katrine Kjems Hamann 6

2 Gitte Münster 7

5 Mie Boesen 11

3 Ulrik Bodholdt Olsen 4

Suppleanter:

4 Karina Thougard Thomsen 3

6 Diga Sirmidije Ibisi 1

Liste: CMA for revisorer (rangordnet)

Stemmer på listen: 3

Indvalgte:

1 Lise Kuld 19

Ingen suppleanter

Studienævn for bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi, BA in Information Management og kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi

Studerende (5 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

1 Theis Bennedsgaard Jørgensen

2 Mads Slott Maarlev

3 Christian Gøtstad Sørensen

4 Maiken Mari Lund Larsen

5 Julija Spicina

Supleanter;

6 Christian Kongsbak Refshauge

7 Frederik Kragh Christensen

8 Katrine Maria Steenberg

9 Heidi Maria Petersen

10 Fritz-Ferdinand Fuchs

11 Jakob Philip Berwald Katznelson

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og jura

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (FEJ) (rangordnet)

Indvalgte:

1 Klaus Kortegaard Graven

2 Nicolai Christian Baaring

3 Kelly Anna-Elise Ludvigsen

4 Christel Novak

Suppleant:

5 Cecilie Voss

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og matematik

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Anna Østergaard Andersen
- 2 Mie Blom
- 3 Johannes Rasmus Kastoft-Christensen
- 4 Alexander Flemming

Suppleant:

- 5 Helle Johansen

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og filosofi

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

- Sandra Nicoline Nielsen
Christian von Stamm Jonasson
Gabriele Grikstaite
Tom Bjerring Shaham

Ingen suppleanter

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og psykologi

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 40,80

Blanke stemmer: 12

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 18

Indvalgte:

- | | |
|----------------------|----|
| Casper Frank Poulsen | 40 |
| Andreas Petersen | 37 |
| Mads Misiak Friis | 28 |
| Ida Martinsen Mørup | 20 |

Suppleanter:

- | | |
|----------------------------------|----|
| Camilla Reinholdt | 17 |
| Sara Petronela Krzaczkowski | 7 |
| Benedicte Theresia von Lüttichau | 5 |

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 22,53

Blanke stemmer: 11

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 17

Indvalgte:

Marie Ingemann Petersen 30

Aleksander Suszkiewicz Bergstedt 28

Lene Lind 22

Nadia Lerbæk Christensen 12

Suppleanter:

Sofie Riber Rasmussen 11

Katrine Lyngsø Østergaard *Lodtrækning* 3

Kimmie Joy Tentschert *Lodtrækning* 3

Studienævn for uddannelserne i Business, Language and Culture

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Natacha Holst Hansen

Sarah Louise Gråskov

Henrik Høgholt Lønne

Benjamin Michael Moore

Ingen suppleanter

Studienævn for BA i Engelsk og Organisationskommunikation

Studerende (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Terese Maria Tingskov Ask

Laila Sofie Groth

Tania Tange

Ingen suppleanter

Studienævn for BA i Interkulturel Markedskommunikation

Studerende (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Line Klingenberg Grove

Stine Kondrup

Sonia Washuus de Carvalho

Ingen suppleanter

STUDIENÆVN FOR DIPLOM- OG MASTERUDDANNELSER

Studienævn for HD-uddannelserne

VIP'ere (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: HD VIP (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Michael Andersen
- 2 Jens Lunde
- 3 Susse Georg
- 4 Claus Varnæs

Suppleant:

- 5 Bodil Olai Hansen

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: HD Stud (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Mohammad Kaleem Hayat

Ingen suppleanter

Liste: HD 1 (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Anne-Marie Sejer

Ingen suppleanter

Liste: HD (O) (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Anne Rud Lehmann

Ingen suppleanter

1 ledig plads

Studienævn for Full- time MBA

Studerende (2 pladser)

Fredsvalg

Liste: FT MBA (sdeordnet)

Indvalgte:

- Lani Duran Pollworth
- Ingvar Jonsson

Ingen suppleanter

Studienævn for MBA in Shipping and Logistics (MBS)

Studerende (2 pladser)

Intet valg

2 ledige pladser

Studienævn for Masteruddannelser

VIPere (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: LPF (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Dorthe Pedersen

Ingen suppleanter

*Rektor har efter indstilling fra valgstyrelsen udpeget nedennævnte til studienævnet,
jf. valgcirkulæret § 8:*

Udpeget:

- John Christiansen
- Ulrik Gorm Møller

Studerende (3 pladser)

Intet valg

3 ledige pladser

PH.D-UDVALG FOR PH.D-SKOLER

Ph.d.-udvalg for LIMAC**Studerende (5 pladser)**

Fredsvalg

Liste: NIL (sideordnet)

Indvalgte:

Rasmus Elmoose Koss Rasmussen

Nina Bellak

Mia Kaspersen

Michelle Antero

Carina Risvig Hansen

Ingen suppleanter

Ph.d.-udvalg for OMS**Studerende (4 pladser)**

Fredsvalg

Liste: Ph.d.-STUD OMS (rangordnet)

Indvalgte:

1 Jane Bjørn Vedel

2 Christiane Schulze

2 ledige pladser

Ph.d.-udvalg for EM**Studerende (6 pladser)**

Fredsvalg

Liste: EM phd school (rangordnet)

Indvalgte:

1 Nina Lange

2 Karin Beukel

3 Allan Sall Tang Andersen

4 Morten Friis Olivarius

2 ledige pladser

En stemmeoptællingsrapport fra det elektroniske valgsystem, samt mandatberegning kan fås ved henvendelse i valgsekretariatet hos Anders Jonas Rønn Pedersen, Kilen, 1. sal - K1.79, ajp.ls@cbs.dk



MANDATFORDELING - VALG 2011

Valgstyrelsen har d. 14. december 2011 godkendt følgende resultat af valg 2011 på CBS:

Kandidatens *rang* på en rangordnet liste står *foran* kandidatens navn.

Kandidatens antal af *personlige stemmer* står *efter* kandidatens navn.

Suppleanterne er opført i den rækkefølge, de har ret til en plads for listen i et organ ved evt. forfald.

Der er i enkelte tilfælde foretaget lodtrækning for at bestemme den indbyrdes placering af kandidater på samme liste. Såfremt der er foretaget lodtrækning er dette markeret efter kandidatens navn. Lodtrækningen blev foretaget af valgstyrelsen d. 14. december 2011.

Der er ledige pladser i enkelte studienævne. Ledige pladser kan besættes ved suppleringsvalg efter henvendelse til valgsekretariatet.

Samlet stemmeprocent: 28,93%

Afgivne stemmer:	11951
Totalt antal stemmeberettigede:	18634
Stemmeberettigede der har afgivet en stemme:	5390

Bestyrelsen på CBS

Studerende (1 plads - 2 års funktionsperiode)

Stemmeprocent:	22.61
Blanke stemmer:	656

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen:	885
--------------------	-----

Indvalgte:

Christian Kongsbak Refshauge	for 2 år	1200
------------------------------	----------	------

Suppleanter:

Naja Lydeking-Olsen	865
---------------------	-----

Asbjørn Lund	338
--------------	-----

TAP (1 plads)

Stemmeprocent: 52.97

Blanke stemmer: 4

Liste: Brobygning, dialog og handling (Rangordnet)

Stemmer på listen: 0

Ikke indvalgt:

1 Henrik Hermansen

53

Liste: TAP'ernes stemme i bestyrelsen (Rangordnet)

Stemmer på listen: 12

Ikke indvalgt:

1 Vibeke Ankersborg

16

2 Pascale Florentsen

8

Liste: Folkebevægelsen for CBS (Rangordnet)

Stemmer på listen: 44

Indvalgt:

1 Jakob Ravn

38

Suppleanter:

3 Thomas Werner Hansen

21

9 Joshua Kragh Bruhn

14

2 Lise Balslev

10

6 Rasmus Jakobsen

10

4 Tine Silfvander

8

5 Mette Gøtterup-Tang

8

7 Lykke Håkonsson

7

8 Joan Knudsen

6

Liste: Gennemskuelig fremtid (Rangordnet)

Stemmer på listen: 2

Ikke indvalgt:

1 Janie Huus Tange

59

VIP (2 pladser)

Stemmeprocent: 62.29

Blanke stemmer: 7

Liste: CBS Unite! (Rangordnet)

Stemmer på listen: 9

Ikke indvalgt:

1 Jan Rose Skaksen 27

2 Bent Petersen 9

Liste: Liste NÅA (Rangordnet)

Stemmer på listen: 4

Ikke indvalgt:

1 Niels Åkerstrøm Andersen 70

Liste: TD-listen(Rangordnet)

Stemmer på listen: 17

Indvalgt:

1 David Lando 97

Suppleant:

2 Torsten Ringberg 13

Liste: Faglig Bredde (Rangordnet)

Stemmer på listen: 4

Indvalgt:

1 Morten Thanning Vendelø 87

*Ingen suppleanter*Liste: Liste C (Rangordnet)

Stemmer på listen: 2

Ikke indvalgt:

1 Caspar Rose 19

Akademisk råd**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 23,43

Blanke stemmer: 665

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 908

Indvalgte:

Tina Sand Remøy 741

Jan Sebastian Hillebrand 619

Ahsan Bilal Ameen 436

Suppleanter:

Christina Pamela Christiansen 365

Asbjørn Lund 353

STUDIENÆVN PÅ BACHELOR- OG KANDIDATNIVEAU

Studienævn for HA almen

Studerende (5 pladser)

Stemmeprocent: 35.56

Blanke stemmer: 57

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Cecilia Tormod Bindslev 107

Marius Peder Sandberg 76

Rasmus Ditlevsen 47

Kasper Velling Johansen 35

André Nikolai Strecker 25

Suppleanter:

Kevin Hellegård Nielsen 24

Dan Grønbæk Olesen 15

Studienævnet for bacheloruddannelserne i international virksomhedskommunikation

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 30.41

Blanke stemmer: 7

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Mie Falkenstrøm 70

Martin Boberg 37

Marie Thurøe Lykke-Jensen 26

Suppleant:

Birgitte Guldbrandsen 11

Studienævn for BSc in International Business

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 51.35

Blanke stemmer: 11

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 9

Indvalgt:

Analisa Winther 35

Suppleant:

Nina Fisker Olesen 8

Liste: A common IB list (sideordnet)

Stemmer på listen: 17

Indvalgt:

Hans-Jacob Arndt Nielsen 54

Troels Lindblad Johansen 37

Ingen suppleanter

Studienævn for BSc in Business Administration and Sociology

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 75.3

Blanke stemmer: 5

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 3

Indvalgte:

Marcel Maurice Bratter 43

Carolina-Reyes Müller 19

Andreas Pedersen 18

Suppleanter:

Aria Shahzadi 16

Asbjørn Lund 8

Sofie Holm Larsen 7

Leslee Frost 4

Sofie Rasmussen 2

Björn Axel Erik Malmgren 0

Studienævn for BSc in Business Administration and Service Management

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 31.52

Blanke stemmer: 4

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 12

Indvalgte:

Rasmus Eg Dons 26

Kai Werner Fechner 19

Asbjørn May 16

Suppleanter:

Stefan Lunn Walls 3

Jesper Sloth Madsen 1

Studienævn for BSc in Business, Asian Language and Culture (ASP)

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 29.26

Blanke stemmer: 0

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 3

Indvalgte:

Chris Holm Lundshøj Andersen 18

Mikkel Kruuse 14

Jannick Friis Christensen *Lodtrækning* 8

Suppleanter:

Tanja Sook Fabricius Fallentin *Lodtrækning* 8

Bina Berg Kehlet 4

Studienævn for kandidatuddannelserne i erhvervsøkonomi (cand.merc.)

Studerende (5 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Jenskumar Sivagurunathan
Christian Rasmussen
Edward Johannes Chemnitz Danholt
Tina Sand Remøy
Jesper Steffensen

Studienævn for MSc in Social Sciences og cand.soc.

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 21.08

Blanke stemmer: 14

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 28

Indvalgte:

Ingrid Charlotte Øen	43
Christina Pamela Christiansen	39
Mette Just	35
Kasper Munk Rasmussen	21

Suppleanter:

Corynne Ecube Rose Kehlet	6
Clara Katrine Rejnmark Nielsen	5

Studienævn for kandidatuddannelsen i erhvervssprog og international erhvervs-kommunikation (cand.ling.merc.) samt videre- og efteruddannelse

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 17.42

Blanke stemmer: 12

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 22

Indvalgte:

Cilia Allermann Rasmussen	37
Maria Louise Rasmussen	19
Sanja Hegelund	17
Cathrine Kjær Christensen	14

Suppleanter:

Robin Oliver Bentley	7
Anne Borup	4
Sima Nicole Sodhi	<i>Lodtrækning</i> 2
Mee Lissa Nygaard Thorsen	<i>Lodtrækning</i> 2
Susanne Maar Jensen	<i>Lodtrækning</i> 2

Studienævn for MSc in Advanced Economics and Finance

Studerende (2 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Lasse Johannes Jessen
Fabian Berg

Ingen suppleanter

Studienævn for MSc samt BSc in International Business and Politics

Studerende (5 pladser)

Stemmeprocent: 60.88

Blanke stemmer: 15

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 21

Indvalgte:

Anders Hasselstrøm Hansen 53

Jan Sebastian Hillebrand 43

Bitten Dalsgaard 30

Alida Lozan 29

Elnaz Barjandi *Lodtrækning* 26

Suppleanter:

Nicholas Philip Stricker *Lodtrækning* 26

Kia Marie Jerichau 21

Michael Szaff 19

Otto Friis Uhrbrand 13

Anders Fottland 8

Michael Lønning Høyer 1

Studienævn for revisoruddannelserne

Studerende (5 pladser)

Stemmeprocent: 17.69

Blanke stemmer: 9

Liste: Aud. (rangordnet)

Stemmer på listen: 1

Ikke indvalgt:

1 Ulrik Bodholdt Olsen 17

Liste: CMA for revisorer (rangordnet)

Stemmer på listen: 1

Indvalgt:

1 Lise Kuld 18

Ingen suppleanter

Liste: FSR - danske revisorer (rangordnet)

Stemmer på listen: 23

Indvalgte:

1 Ming Thieu Son Tang 21

2 Sandra Helene Pedersen 17

3 Helle Slots Torland 2

4 Pernille Erdmann Gissel 25

Suppleant:

5 Diga Sirmidije Ibisi 1

Studienævn for bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi, BA in Information Management og kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi

Studerende (5 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Maiken Mari Lund Larsen
- 2 Fritz-Ferdinand Fuchs
- 3 Jarkko Tapani Hujanen
- 4 Theis Bennedsgaard Jørgensen
- 5 Pamela Pedersen

Supleanter:

- 6 Sigrid Lucie Effersøe Sømod
- 7 Ida Kjær
- 8 Cecilie Adriana Hart
- 9 Christian Blem Charity
- 10 Niklas Frederik Kaden
- 11 Shawis Ashty Ismail
- 12 Louise Juul Hansen
- 13 Fregne Amalie Aahøj Isaksen
- 14 Gerner Gunnar Thalsø-Madsen
- 15 Mads Slott Maarlev
- 16 Pia Apel Hansen
- 17 Mette Modvig
- 18 Christian Kongsbak Refshauge
- 19 Ahsan Bilal Ameen

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og jura

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 40.17

Blanke stemmer: 12

Liste: FEJ (rangordnet)

Stemmer på listen: 88

Indvalgte:

- | | |
|------------------------------|----|
| 1 Martin Dahl Fuglsang | 43 |
| 2 Kelly Anna-Elise Ludvigsen | 40 |
| 3 Rie Jochumsen | 24 |

Suppleanter:

- | | |
|---|----|
| 4 Henriette Sophia Groskopff Tvede Schleimann | 14 |
| 5 Mads Eriksen | 19 |
| 6 Christel Novak | 17 |

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 17

Indvalgt:

- | | |
|-------------------------|----|
| Klaus Kortegaard Graven | 20 |
|-------------------------|----|

Suppleanter:

- | | |
|------------------|----|
| Annemarie Krogh | 17 |
| Cecilie Voss | 12 |
| Ole-Bjørn Kolbæk | 4 |

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og matematik

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Johannes Rasmus Kastoft-Christensen
- 2 Mie Blom
- 3 Jakob Blaabjerg Ahm Sørensen
- 4 Michala Hjelm-Hansen

Suppleanter:

- 5 Martin Emil Iversen
- 6 Henriette Wulff Jønson
- 7 Bolette Sinnet
- 8 Rasmus Sandfeld Nielsen
- 9 Alexander Flemming

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og filosofi

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 42.6

Blanke stemmer: 4

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 8

Indvalgte:

- | | |
|------------------------------|----|
| Sebastian Vincent Szabad | 31 |
| Jonathan Walsøe | 28 |
| Marcus Kirkeby Stoltze | 24 |
| Christian von Stamm Jonasson | 24 |

Suppleant:

- | | |
|-------------------------|----|
| Sandra Nicoline Nielsen | 22 |
|-------------------------|----|

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og psykologi

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 46.5

Blanke stemmer: 8

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 19

Indvalgte:

- | | |
|--|----|
| Kenn Kammeyer Christiansen | 65 |
| Andreas Petersen | 46 |
| Alexandra Ulla Anja Raffenberg Ørnfelt | 28 |
| Mattias Raptis-Brødsgaard | 26 |

Suppleanter:

- | | |
|-----------------------|----|
| Sara Krarup Steensen | 21 |
| Magnus Wang Henriksen | 13 |

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 26.4
Blanke stemmer: 10

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 22

Indvalgte:

Søren Walther Bjerregård	65
Lene Lind	33
Louise Friis Jensen	21
Nadia Lerbæk Christensen	12

Suppleanter:

Sander Jensen	7
---------------	---

Studienævn for uddannelserne i Business, Language and Culture

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 33.49
Blanke stemmer: 10

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 25

Indvalgte:

Anne Clara Laugesen	59
Benjamin Michael Moore	40
Jessica Rose Moore Buhl-Nielsen	32
Vivian Veltman	25

Suppleanter:

Boris Pascal Michell Kristian Lund Pagh	9
Melanie Herrmann	8
Maja Kristine Larsen	<i>Lodtrækning</i> 5
Henrik Høgholt Lønne	<i>Lodtrækning</i> 5
Caroline Faber Stuhr	2

Studienævn for BA i Engelsk og Organisationskommunikation

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 48.5
Blanke stemmer: 0

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 4

Indvalgte:

Iben Pedersen Sonne	42
Fanny Emilie Bostinius	28
Mia Mathilde Hansen	12

Suppleanter:

Martina Inger Michelsen	5
Tania Tange	4
Terese Maria Tingskov Ask	<i>Lodtrækning</i> 1
Carina Maria Hartmeyer	<i>Lodtrækning</i> 1

Studienævn for BA i Interkulturel Markedskommunikation

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 30.18

Blanke stemmer: 18

Liste: CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 70

Indvalgte:

Astrid Elisabeth Strubberg 16

Anna Almira Bargsteen 15

Ida Buhl Jensen 13

Suppleanter:

Stine Kondrup 8

Line Klingenberg Grove 7

STUDIENÆVN FOR HD-UDDANNELSER OG MASTERUDDANNELSER

Studienævn for HD-uddannelserne

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Mette Risbo Jessen
Anne Rud Lehmann
Mohammad Kaleem Hayat
Anne-Marie Sejer

Ingen suppleanter

Studienævn for Masteruddannelser

Studerende (3 pladser)

Fredsvalg

Liste: Master Students (rangordnet)

Indvalgte:

1 Christina Spahl
2 Maria Smærup Pedersen
3 Lisa Dalh Christensen

Suppleanter:

4 Lise Honge
5 Marianne Heide
6 Anette Schnipper

Studienævn for Master of Public Governance (MPG)

Studerende (3 pladser - heraf vælges én på AAU)

Intet valg

2 ledige pladser

STUDIENÆVN FOR MBA-UDDANNELSER

Studienævn for Full- time MBA

Studerende (2 pladser)

Fredsvalg

Liste: FTMBA (sideordnet)

Indvalgte:

William Matthew Corker

Vibeke Rohde

Ingen suppleanter

Studienævn for MBA in Shipping and Logistics (MBS)

Studerende (2 pladser)

Intet valg

2 ledige pladser

Studienævn for Executive Master of Business Administration (EMBA)

Studerende (3 pladser)

Intet valg

3 ledige pladser

PH.D-UDVALG FOR PH.D-SKOLER

Ph.d.-udvalg for LIMAC

Studerende (5 pladser)

Fredsvalg

Liste: LIMAC (sideordnet)

Indvalgte:

Morten Gylling-Jørgensen
Tim Neerup Thomsen
Ather Nawaz
Inger Høedt-Rasmussen
Rasmus Koss Rasmussen

Ingen suppleanter

Ph.d.-udvalg for OMS

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Liste: phd stud oms (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Christiane Schulze
- 2 Lærke Højgaard Christiansen
- 3 Janni Thusgaard Pedersen
- 4 Anders Ravn Sørensen

Suppleanter:

- 5 Sofie Blinkenberg Federspil
- 6 Marie Mathiesen
- 7 Eskil Kristian Riskær
- 8 Kasper Lindschow

Ph.d.-udvalg for EM

Studerende (6 pladser)

Fredsvalg

Liste: EM phd school (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Karin Beukel
- 2 Nina Lange
- 3 Haoyong Zhou
- 4 Ming Hua Li
- 5 Morten Friis Olivarius

1 ledig plads

En stemmeoptællingsrapport fra det elektroniske valgsystem, samt mandatberegning kan fås ved henvendelse i valgsekretariatet hos Anders Jonas Rønn Pedersen, Kilen, 1. sal - K1.79, ajp.ls@cbs.dk

MANDATFORDELING - VALG 2012

Valgstyrelsen har d. 5. december 2012 godkendt følgende resultat af valg 2012 på CBS:

Kandidatens *rang* på en rangordnet liste står *foran* kandidatens navn.
Kandidatens antal af *personlige stemmer* står *efter* kandidatens navn.
Suppleanterne er opført i den rækkefølge, de har ret til en plads for listen i et organ ved evt. forfald.
Der er i enkelte tilfælde foretaget lodtrækning for at bestemme den indbyrdes placering af kandidater på samme liste. Såfremt der er foretaget lodtrækning er dette markeret efter kandidatens navn. Lodtrækningen blev foretaget af valgstyrelsen d. 5. december 2012.

Samlet stemmeprocent: 29,59%

Afgivne stemmer:	13819
Totalt antal stemmeberettigede:	19960
Stemmeberettigede der har afgivet en stemme:	5906

Bestyrelsen på CBS**Studerende (1 plads - 2 års funktionsperiode)**

Stemmeprocent:	21.96
Blanke stemmer:	671

CBS Students (sideordnet):

Stemmer på listen:	1107
--------------------	------

Indvalgte:

Anne Marie Larsen	1319
-------------------	------

Suppleanter:

Anthonetta Machilina Bakker	396
-----------------------------	-----

Konservative Studerende (sideordnet):

Stemmer på listen:	249
--------------------	-----

Ikke indvalgt:

Sara Tatiana Schwartz Thomsen	498
-------------------------------	-----

Akademisk råd**VIP (9 pladser)**

Stemmepercent: 57.89

Blanke stemmer: 9

Dialoglisten (sideordnet)

Stemmer på listen: 3

Indvalgte:

Lisbeth Verstraete Hansen 40

Ingen suppleanter

De ihærdige (sideordnet)

Stemmer på listen: 21

Indvalgte:

Kristian Miltersen 38

Keld Laursen 38

Suzanne C. Beckmann 29

Peter Bogetoft 25

Suppleanter:

Marie Louise Mors 11

Søren Friis Hansen 8

Thomas Rønde 1

INT (rangordnet)

Stemmer på listen: 9

Indvalgte:

2 Can Seng Ooi 23

Suppleanter:

1 Lars Håkanson 10

Organize (sideordnet) Indgår i listeforbundet Organize & LPF

Stemmer på listen: 12

Indvalgte:

Signe Vikkelsø 31

Nanna Mik-Meyer 8

Suppleanter:

Susanne Ekman 6

Silviya Svejenova Velikova 5

LPF (sideordnet) Indgår i listeforbundet Organize & LPF

Stemmer på listen: 12

Indvalgte:

Niels Åkerstrøm Andersen 20

Suppleanter:

Martin Jes Iversen 12

Daniel Hjorth 7

TAP (2 observatørpladser)

Fredsvalg

Fælleslisten (sideordnet)

Indvalgte:

Henrik Hermansen

Lise Balslev

*Ingen suppleanter***Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 21.71

Blanke stemmer: 819

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 908

Indvalgte:

Jan Sebastian Hillebrand 451

Sheryne Hafez 399

Anders Meldgaard Kjemtrup 392

Suppleanter:

Sigrid Lucie Effersøe Sømod 311

Dennis Sullivan 267

Maria Laue Christensen 221

Ambreen Haq 152

Zhihao Liu 142

Jamal Mir 130

STUDIENÆVN PÅ BACHELOR- OG KANDIDATNIVEAU**Studienævn for HA almen****VIP (5 pladser)**

Fredsvalg

HA (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Carsten Sørensen
- 2 Carsten Rohde
- 3 Christian Frankel
- 4 Torben Hansen
- 5 Svend Erik Hougaard Jensen

Suppleanter:

- 6 Bjarne Florentsen
- 7 Carsten Ørts Hansen

Studerende (5 pladser)

Stemmeprocent: 32.31

Blanke stemmer: 26

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 60

Indvalgte:

Caspar Wergeland	77
Madeleine Brandt Birkeland	70
Marius Peder Sandberg	55
Viktor Von Der Fehr	48
Anders Bonfils-Rasmussen	46

Suppleanter:

Jamal Mir	41
Christopher de la Fuente Fonnest	39
Mikkel Ulstrup Jensen	25
André Nikolai Strecker	16
Alexander Schmidt Pedersen	14

Studienævnet for bacheloruddannelserne i international virksomhedskommunikation**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

Mette Skovgaard (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Mette Skovgaard Andersen
- 2 Irene Baron
- 3 Joan Tournay

Suppleanter:

- 4 Carsten Jacob Humlebæk
- 5 Bente Lihn Jensen

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 31.95

Blanke stemmer: 3

Konservative studerende (sideordnet)

Stemmer på listen: 2

Ikke indvalgt:

Maria Damtoft Kjærgaard	19
-------------------------	----

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 9

Indvalgte:

Cecilie Hagelund	43
Marie Thurøe Lykke-Jensen	33
Caroline Amalie Abel	32

Suppleant:

Martin Boberg	28
---------------	----

Studienævn for BSc in International Business**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

Bsc IB Study Board (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Jens Gammelgaard
- 2 Martin Jes Iversen
- 3 Anette Boom

Suppleanter:

- 4 Bersant Hobdari
- 5 Battista Severgnini

Studerende (3 pladser)

Resultatet af valget er annulleret og valghandlingen skal gå om.

The result of the election has been annulled and a re-election shall be held.

Studienævn for BSc in Business Administration and Sociology**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

The die-hards (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Steen Andersen
- 2 Liv Egholm Feldt
- 3 Janus Hansen

Suppleanter:

- 4 James Perry
- 5 Benedikte Brincker

Studerende (3 pladser)

Stemme procent: 72.32

Blanke stemmer: 0

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 4

Indvalgte:

Marcel Maurice Bratter	58
Tina Dall-Hansen	17
Signe Elisabeth Holm	17

Suppleanter:

Ida Jaganjac	15
Arne Lennart Trost	10
Isabella Sofie Holtze-Petersen	5
Sæunn Anna Pétursdóttir	2

Studienævn for BSc in Business Administration and Service Management**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

Trine Bille (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Trine Bille
- 2 Adriana Budeanu
- 3 Lise Lyck

Suppleanter:

- 4 Kristian Anders Hvass
- 5 Can Seng Ooi
- 6 Ana Maria Munar

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 50.85

Blanke stemmer: 2

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 6

Indvalgte:

Nathan Edward Heintz	46
Krista Helga Laura Valstorp	29
Zhihao Liu	19

Suppleanter:

Asbjørn May	16
Maria Laue Christensen	15
An Ran Zhao	5

Konservative studerende (sideordnet)

Stemmer på listen: 1

Ikke indvalgt:

Philip Læborg	11
---------------	----

Studienævn for BSc in Business, Asian Language and Culture (ASP)**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

ASP (rangordnet)

Indvalgte:

Michael Jacobsen
Kjeld Erik Brødsgaard
Lisbeth Clausen

*Ingen suppleanter***Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 36.92

Blanke stemmer: 3

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 3

Indvalgte:

Jannick Friis Christensen	23
Felix Johannes Kasper Wigand	21
Cecilie Xi Yun Zhang Illum	18

Suppleanter:

Paul Robert Hogg	6
Mikkel Kruuse	5

Studienævn for kandidatuddannelserne i erhvervsøkonomi (cand.merc.)**VIP (5 pladser)**

Fredsvalg

Henrik Sornn-Friese (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Henrik Sornn-Friese
- 2 Anne Martensen
- 3 Thomas Plenborg
- 4 Bjarne Florentsen
- 5 Allan Hansen

*Ingen suppleanter***Studerende (5 pladser)**

Stemmeprocent: 24.13

Blanke stemmer: 55

Konservative Studerende (sideordnet)

Stemmer på listen: 39

Indvalgt:

Morten Juhl Corvenius Tarris

165

*Ingen suppleanter*CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 91

Indvalgte:

- | | |
|--|-----|
| Jostein Olafsen | 140 |
| Tina Sand Remøy | 128 |
| Anthonetta Machilina Bakker | 79 |
| Naja Simone Christina Schmidt Lydeking-Olsen | 59 |

Suppleanter:

- | | |
|----------------------------------|----|
| Louise Spelmann Iversen | 54 |
| Jesper Steffensen | 45 |
| Diana Kolind Lund Andersen | 35 |
| Edward Johannes Chemnitz Danholt | 34 |
| Christian Rasmussen | 30 |
| Rasmus Eg Dons | 11 |

Studienævn for cand.merc. (bio.)**VIP (2 pladser)**

Fredsvalg

Finn Valentin (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Finn Valentin
- 2 Thomas Ritter

Suppleanter:

- 3 Sof Thrane
- 4 Christoph Grimpe

Studerende (2 pladser)

Fredsvalg

CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Razvan Marian Anistoroaei
- 2 Marianne Stemmann Andersen

Suppleant:

- 3 Jonas Skjødt Møller

Studienævn for MSc in Social Sciences og cand.soc.**VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

Soc'erne (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Erik Caparros Højbjerg
- 2 Anders La Cour
- 3 Lars Heide
- 4 Peter Maskell

Suppleant:

- 5 Steen Vallentin

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 27.5

Blanke stemmer: 10

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 18

Indvalgte:

Dennis Sullivan	61
Rasmus Bonfils	54
Steen Morey Olesen	44
Michal Krivánek	41

Suppleanter:

Helge Toksvig Bjerre	30
Marie Hansen	10
Tuan Nguyen Duong Thanh	10
Lise Balslev Skogstad	0

*Lodtrækning**Lodtrækning***Studienævn for cand.ling.merc****VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

CLM VIP (rangordnet)

Indvalgte:

- Doris Hansen
Katrine Ravn Jørgensen
Simon Ulrik Kragh
Viktor Smith

*Ingen suppleanter***Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 17.05

Blanke stemmer: 6

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 9

Indvalgte:

Cilia Allermann Rasmussen	48
Maria Louise Rasmussen	25
Katrine Gunhild Boutrup Stoica	18
Denise Paola Sotomayor-Schroeder	7

Suppleant:

Sanja Hegelund	6
----------------	---

Studienævn for MA in International Business Communication/MCO**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

MCO (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Margrethe Mondahl
- 2 Anne Marie Bülow
- 3 Matthias Trier

Suppleanter:

- 4 Maribel Blasco
- 5 Lisbet Pals Svendsen

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 34.78

Blanke stemmer: 0

MCO (sideordnet)

Stemmer på listen: 1

Indvalgte:

- | | |
|------------------------|---|
| Justin Trigalo | 3 |
| Sarah Severin Kirk | 2 |
| Christian Ohm Nørgaard | 2 |

Suppleant:

- | | |
|----------------------------|---|
| Marie Ellen Gray Jørgensen | 0 |
|----------------------------|---|

Studienævn for MSc in Advanced Economics and Finance**VIP (2 pladser)**

Fredsvalg

VIP liste OECON (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Kristian Miltersen
- 2 Cedric Schneider

*Ingen suppleanter***Studerende (2 pladser)**

Fredsvalg

CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Fabian Berg
- 2 Filipe Antonio Bonito Vieira

Suppleant:

- 3 Davide Fortin

Studienævn for MSc samt BSc in International Business and Politics**VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

IBP (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Jeppe Strandsbjerg
- 2 Anna Leander
- 3 Jasper Hotho
- 4 Edward Ashbee

Suppleanter:

- 5 Hubert Buch-Hansen
- 6 Stine Haakonsson

Studerende (4 pladser)

Resultatet af valget er annulleret og valghandlingen skal gå om.

The result of the election has been annulled and a re-election shall be held.

Studienævn for revisoruddannelserne**VIP (5 pladser)**

Fredsvalg

CMA (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Kim Klarskov Jeppesen
- 2 Lars Kiertzner
- 3 Søren Friis Hansen
- 4 Jane Bolander
- 5 Kim Østergaard

Suppleant:

- 6 Grith Skovgaard Ølykke

Studerende (5 pladser)

Stemmeprocent: 19.96

Blanke stemmer: 18

CBS Students 1 (rangordnet)

Stemmer på listen: 16

Indvalgt:

- 1 Avnit Singh Gandhoke

17

Suppleant:

- 2 Christian Reimar Larsen

6

CBS Students 2 (rangordnet)

Stemmer på listen: 3

Ikke indvalgt:

- 1 André Lauridsen

5

CBS Students 3 (rangordnet)

Stemmer på listen: 46

Indvalgte:

- 1 Sandra Helene Pedersen
- 2 Pernille Erdmann Gissel
- 3 Klaus Peter Bender
- 4 Peter Karsten Munch Christensen

41

16

4

4

Suppleanter:

- 5 Kirsten Agger
- 6 Thomas Peter Liebst Jakobsen

11

6

Studienævn for bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi, BA in Information Management og kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi**VIP (5 pladser)**

Fredsvalg

IT/IM Teachers (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Jacob Nørbjerg
- 2 Tina Blegind Jensen
- 3 Matthias Trier
- 4 Tamas Vamosi
- 5 Mads Bødker

Suppleanter:

- 6 Annemette Kjærgaard
- 7 Rony Medaglia

Studerende (5 pladser)

Fredsvalg

CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Pamela Pedersen
- 2 Pia Apel Hansen
- 3 Sigrid Lucie Effersøe Sømod
- 4 John Gordon Smith
- 5 Ida Kjær

Suppleanter:

- 6 Gerner Gunnar Thalsø-Madsen
- 7 Adam Waterhouse
- 8 Jarkko Tapani Hujane
- 9 Ida Elhøj Henriksen
- 10 Christian Kongsbak Refshauge
- 11 Mads Slott Maarlev
- 12 Christian Blem Charity
- 16 Ilda Ester Veiga Lómstein
- 17 Theis Bennedsgaard Jørgensen
- 18 Karen Rafael Jensen
- 19 Cæcilie Bjerager Jørgensen
- 20 Ambreen Haq

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og jura**VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

JØK-VIP (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Christina D. Tvarnø
- 2 Thomas Rønde
- 3 Grith Skovgaard Ølykke
- 4 Jacob Lyngsie

Suppleanter:

- 5 Kim Østergaard
- 6 Bent Petersen
- 7 Henrik Andersen

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 37.15

Blanke stemmer: 8

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 11

Indvalgt:

Klaus Kortegaard Graven 19

Suppleanter:

Jülide Önder 17

Aisha Ali 15

Forening for Erhvervsjurister (rangordnet)

Stemmer på listen: 121

Indvalgt:

1 Amelie Brofeldt 63

2 Christina Maussion Smith 14

3 Anita Haase Lauridsen 5

Suppleant:

4 Emma Arusyak Badalyan 14

Konservative Studerende (sideordnet)

Stemmer på listen: 6

Ikke indvalgt:

Chris Lassen Jensen 12

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og matematik**VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

MØK (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Dorte Kronborg
- 2 Jens Dick-Nielsen
- 3 Søren Bo Nielsen
- 4 Birthe Larsen

Suppleanter:

- 5 Mads Stenbo Nielsen
- 6 Carsten Sørensen
- 7 Bodil Olai Hansen

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Johannes Rasmus Kastoft-Christensen
- 2 Jakob Blaabjerg Ahm Sørensen
- 3 Michala Hjelm-Hansen
- 4 Cecilie West

Suppleanter:

- 5 Lizette Eistrup Jensen
- 6 Henriette Wulff Jønson
- 7 Martin Emil Iversen
- 8 Rasmus Lind
- 9 Leon Kofoed Andersen

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og filosofi**VIP (4 pladser)**

Fredsvvalg

FLØK (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Rasmus Johnsen
- 2 Kurt Jacobsen
- 3 Ole Thyssen
- 4 Susanne Ekman

Suppleanter:

- 5 Morten Sørensen Thaning
- 6 Mads Mordhorst

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 47.68

Blanke stemmer: 3

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 4

Indvalgte:

Sebastian Vincent Szabad	26
Jeppe Groot	23
Mads Wistrup Freund	22
Anne Katrine Buch Vedstesen	20

Suppleant:

Henriette Englev	17
Christian von Stamm Jonasson	11
Camilla Hildebrand Korsholm	Lodtrækning 8
Mathias Gadegaard	Lodtrækning 8

Konservative studerende (rangordnet)

Stemmer på listen: 0

Ikke indvalgt:

1 Nicolai Ellemann Iversen	12
----------------------------	----

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og psykologi**VIP (4 pladser)**

Fredsvvalg

PSØK (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Bo Christensen
- 2 Camilla Sløk
- 3 Christian Knudsen
- 4 Magnus Larsson

*Ingen suppleanter***Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 42.61

Blanke stemmer: 5

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 4

Indvalgte:

Christina Servé Svendsen	44
Astrid Kragh Tøttenborg	36
Rasmus Marquard Andresen	32
Alexandra Ulla Anja Raffenberg Ørnfelt	21

Suppleanter:

Mattias Raptis-Brødsgaard	18
Aske Sten Andersen	16
Gidsken Margrethe Asbøll	15
Sara Krarup Steensen	12
Lotte Horsted Andersen	10
Mette Nielsen	9

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation**VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

SN (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Karl-Heinz Pogner
- 2 Mikkel Flyverbom
- 3 Niels Åkerstrøm Andersen
- 4 Søren Henning Jensen

Suppleanter:

- 5 Anne Vestergaard
- 6 Anna Leander
- 7 Steen Andersen

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 32.57

Blanke stemmer: 8

Konservative studerende (sideordnet)

Stemmer på listen: 5

Ikke indvalgt:

Sara Tatiana Schwartz Thomsen 21

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 21

Indvalgte:

Birgitte Friis Ølgod	50
Viktor Grønne	39
Laura Sørensen Topp	37
Anna Almira Bargsteen	29

Suppleanter:

Jakob Skovgaard Sørensen	23
Louise Svendgaard Møller	10

Studienævn for uddannelserne i Business, Language and Culture**VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

Annette Risberg (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Annette Risberg
- 2 Esben Karmark
- 3 Maribel Blasco
- 4 Søren Jeppesen

Suppleanter:

- 5 Dan Kårreman
- 6 Lotte Thomsen

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 42.53

Blanke stemmer: 7

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 14

Indvalgte:

Liv-Kristin Rød Korssjøn	60
Paul Merel Chiasson	51
Marianne Beck Hassl	39
Boris Christoffer Ladehoff Levin	29

Suppleanter:

Monika Prielova	24	
Ingeborg Benedikte Friis	20	
Jessica Rose Moore Buhl-Nielsen	9	
Sebastian Jezewski Sommer	8	
René Meschke	Lodtrækning	7
Alexander Bank Jacobsen	Lodtrækning	7
Robert Erich Sieg	Lodtrækning	2
Peter Mathisen	Lodtrækning	2

Studienævn for BA i Engelsk og Organisationskommunikation**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

EOK (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Hanne Erdman Thomsen
- 2 Margrethe Mondahl
- 3 Simon Krogh

Suppleanter:

- 4 Mette Hjort-Pedersen
- 5 Dorrit Faber

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 39.24

Blanke stemmer: 0

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 0

Indvalgte:

Esben Sloth Andersen	41
Mia Mathilde Hansen	24
Iben Pedersen Sonne	23

Suppleanter:

Carina Maria Hartmeyer	4
Martina Inger Michelsen	1

Studienævn for BA i Interkulturel Markedskommunikation**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

IMK (sideordnet)

Indvalgte:

- Lill Ingstad
- Sine Nørholm Just
- Victor Lund

*Ingen suppleanter***Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 41.02

Blanke stemmer: 9

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 10

Indvalgte:

Rasmus Emil Hansen	92
Johan Holmfred	48
Maja Alice Dybdal Slim	41

Suppleanter:

Johanne Munk	31
Ida Buhl Jensen	17
Astrid Elisabeth Strubberg	10

STUDIENÆVN FOR HD-uddannelser og Masteruddannelser**Studienævn for HD-uddannelserne****VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

Michael Andersen (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Michael Andersen
- 2 Jens Lunde
- 3 Ivar Friis
- 4 Flemming Cumberland

Suppleant:

- 5 Bodil Olai Hansen

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 8.79

Blanke stemmer: 19

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 24

Indvalgte:

Christina Steen 15

Suppleanter:

Mohammad Kaleem Hayat 14

Anne-Marie Sejer 9

Mette Risbo Jessen 6

Konservative studerende på HD (sideordnet)

Stemmer på listen: 42

Indvalgte:

Julie Broe 67

Lisbeth Sejer Gøtzsche 31

Anders Mygind Christensen 18

Ingen suppleanter

Studienævn for Masteruddannelser**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

Masteruddannelserne (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Dorthe Pedersen
- 2 Jane Bolander
- 3 John Christiansen

Ingen suppleanter

Studerende (3 pladser)

Intet valg

3 ledige pladser

Studienævn for Master of Public Governance (MPG)**VIP (3 pladser - heraf vælges to på hhv KU og AAU)**

Fredsvalg

MPG VIP (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Carsten Greve

Ingen suppleanter

Studerende (3 pladser - heraf vælges én på AAU)

Fredsvalg

MPG Stud (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Ellen Østergaard Mikkelsen
- 2 Lea Frimann Hansen

Ingen suppleanter

STUDIENÆVN FOR MBA-uddannelser**Studienævn for Full-time MBA****VIP (2 pladser)**

Fredsvalg

FT-MBA (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Claus Parum
- 2 Birthe Larsen

*Ingen suppleanter***Studerende (2 pladser)**

Fredsvalg

FT-MBA (rangordnet)

Indvalgte:

- René Bomholt
- Andrew Dalik

*Ingen suppleanter***Studienævn for MBA in Shipping and Logistics (MBS)****VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

MBS VIP (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Carsten Ørts Hansen
- 2 Ken Bechmann
- 3 Britta Gammelgaard

*Ingen suppleanter***Studerende (3 pladser)**

Fredsvalg

Blue MBA Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Thomas Nielsen
- 2 Uffe Vendelin Ernst-Frederiksen
- 3 Mette Rosenby Christensen

*Ingen suppleanter***Studienævn for Executive Master of Business Administration (EMBA)****VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

Jesper Rangvid (sideordnet)

Indvalgte:

- Frans Bevort
- Jesper Rangvid
- Mogens Bjerre

Studerende (3 pladser)

Fredsvalg

EMBA Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Niels Hjort Rotendahl
- 2 Khadija Schwach
- 3 Lars Leth Jensen

Ingen suppleanter

PH.D-UDVALG FOR PH.D-SKOLER**Ph.d.-udvalg for LIMAC****VIP (5 pladser)**

Fredsvalg

LIMAC (sideordnet)

Indvalgte:

Ruth Nielsen
Michel Avital
Kim Klarskov Jeppesen
Sof Thrane
Bjarne Ørsnes

Studerende (5 pladser)

Fredsvalg

Phd LIMAC (rangordnet)

Indvalgte:

1 Tim Neerup Thomsen
2 Inger Høedt-Rasmussen
3 Zeshan Ali
4 Elizabeth Benedict Christensen
5 Marta Gasparin

Suppleant:

6 Mark Bruun

Ph.d.-udvalg for OMS**VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

1 Hans Krause Hansen
2 Christian Borch
3 Benedikte Brincker
4 Signe Vikkelsø

Suppleanter:

5 Wencke Gwozdz
6 Alfred Reckendrees
7 Nanna Mik-Meyer
8 Morten Thanning Vendelø

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Phd OMS (rangordnet)

Indvalgte:

1 Mia Olsen
2 Mikkel Mouritz Marfelt
3 Lasse Folke Henriksen
4 Anders Ravn Sørensen

Suppleanter:

5 Eskil Kristian Riskær
6 Verena Girschik
7 Hallur Sigurdarson

Ph.d.-udvalg for EM**VIP (6 pladser)**

Fredsvalg

Dana Minbaeva (rangordnet)

Indvalgte:

1 Dana Minbaeva
2 Anette Boom
3 Thomas Rønde
4 Sabina Nielsen
5 Torsten Ringberg
6 Bjarne Astrup Jensen

*Ingen suppleanter***Studerende (6 pladser)**

Fredsvalg

Marie Skibsted (sideordnet)

Indvalgte:

Morten Friis-Olivarius
Louise Lyngfeldt Gorm Hansen
Jacob Jeppesen
Davide Tomio
Marie Kruse Skibsted
Nausheen Tabassum Niaz

Ingen suppleanter

En stemmeoptællingsrapport fra det elektroniske valgsystem, samt mandatberegning kan fås ved henvendelse i valgsekretariatet hos Anders Jonas Rønn Pedersen, Kilen, 1. sal - K1.79, ajp.ls@cbs.dk

MANDATFORDELING - VALG 2013

Valgstyrelsen har d. 11. december 2013 godkendt følgende resultat af valg 2013 på CBS:

Kandidatens *rang* på en rangordnet liste står *foran* kandidatens navn.
 Kandidatens antal af *personlige stemmer* står *efter* kandidatens navn.
 Suppleanterne er opført i den rækkefølge, de har ret til en plads for listen i et organ ved evt. forfald.
 Der er i enkelte tilfælde foretaget lodtrækning for at bestemme den indbyrdes placering af kandidater på samme liste. Såfremt der er foretaget lodtrækning er dette markeret efter kandidatens navn. Lodtrækningen blev foretaget af valgstyrelsen d. 11. december 2012.

Samlet stemmeprocent: 27,55%

Afgivne stemmer:	14268
Totalt antal stemmeberettigede:	19873
Stemmeberettigede der har afgivet en stemme:	5475

Bestyrelsen på CBS**Studerende (1 plads - 2 års funktionsperiode)**

Stemmeprocent:	23.49
Blanke stemmer:	992

CBS Students (sideordnet):

Stemmer på listen:	887
--------------------	-----

Indvalgte:

Sidsel Skovly Green Pedersen	1695
------------------------------	------

Suppleanter:

Jesper Harder Søndergaard	534
Ran Ma	205

Bestyrelse (rangordnet)

Stemmer på listen:	170
--------------------	-----

Ikke indvalgt:

1 Mette Nielsen	186
-----------------	-----

Akademisk råd**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent:	23.68
Blanke stemmer:	964

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen:	1207
--------------------	------

Indvalgte:

Abdullah Bayhan	711
Niels Madsen	400
Viktor Grønne	380

Suppleanter:

Lotte Horsted Andersen	347
Michael Sværke Henriksen	255
Maria Laue Christensen	221
Ilda Ester Veiga Lómstein	230
Ran Ma	212

STUDIENÆVN PÅ BACHELOR- OG KANDIDATNIVEAU**Studienævn for HA almen****Studerende (5 pladser)**

Stemmeprocent: 33.38
Blanke stemmer: 30

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 62

Indvalgte:

Viktor Von Der Fehr	78
Mia Thorn Lindqvist	68
Kasper Sherman Dyeremose	63
Philip Starup Student	57
Caspar Wergeland	42

Suppleanter:

Anders Bonfils-Rasmussen	35
Hedda Johannessen	22
Emil Birk Johannsen	11
Anna Katharina Bierre	6

Konservative studerende (sideordnet)

Stemmer på listen: 16

Ikke indvalgt:

Daniel Fabricius	36
------------------	----

Studienævnet for bacheloruddannelserne i international virksomhedskommunikation**Studerende (3 pladser)**

Fredsvalg

CBS Students (sideordnet)

Indvalgte:

Christine Helene Kølskov Andersen
Anna Kristensen Lindholm
Mads Kristoffer Pilegaard Larsen

Ingen suppleanter

Studienævn for BSc in International Business**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 60.6
Blanke stemmer: 3

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 3

Indvalgte:

Nan Marie Fijn van Draat	37
Nina Fisker Olesen	37
Christian Møller Østergaard Nielsen	34

Suppleanter:

Natalie Kessler	Lodtrækning foretaget	32
Christian Alexander Andersen	Lodtrækning foretaget	32
Henrik Carlsen Cullen		26
Solveig Kirstine Bennike Bennedsen		20
Sara Simone Strøm		18
Bergur Larsson Løkke Rasmussen		16
Sebastian Dahl-Sørensen		12
Jan Dong Høgh Vejdiksen		8
Kristoffer Robbestad Nilsen		5
Alexander Vielfreund Rosenberg		0

Studienævn for BSc in Business Administration and Sociology**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 69.46
Blanke stemmer: 0

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 0

Indvalgte:

Tina Dall-Hansen	32
Arne Lennart Trost	18
Tori Øderud	15

Suppleanter:

Devika Singla	11	
Christoffer Rou	10	
Sophie Theresa Kirchheiner	Lodtrækning foretaget	6
Ida Jaganjac	Lodtrækning foretaget	6
Jasmin Stamer	Lodtrækning foretaget	6
Anders Hastrup Christensen	Lodtrækning foretaget	6
Cajsa Lindberg		3
Lukas Søgård Jørgensen		2
Sofie Køie Levi Palsvig		1
Djanour Said Issilam		0

Studienævn for BSc in Business Administration and Service Management**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 58.94
Blanke stemmer: 3

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 6

Indvalgte:

Nicolay Jervell 77
Casper Holmgaard Andersen 60
Nathan Edward Heintz 38

Suppleanter:

Krista Helga Laura Valstorp 27

Studienævn for BSc in Business, Asian Language and Culture (ASP)**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 42.86
Blanke stemmer: 1

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 8

Indvalgte:

Cecilie Xi Yun Zhang Illum 32
Felix Johannes Kasper Wigand 21
Astrid Askehave Henriksen 16

Suppleanter:

Tanja Sloth Carlsen 12
Loke Bjørn Rosenkrantz 9

Studienævn for kandidatuddannelserne i erhvervsøkonomi (cand.merc.)**Studerende (5 pladser)**

Stemmeprocent: 19.54
Blanke stemmer: 90

Daniels Liste (rangordnet)

Stemmer på listen: 18

Ikke indvalgt:

Daniel Trudsholm Sentow 60

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 174

Indvalgte:

Cathinka Lütken 102
Jostein Olafsen 71
Mads Godballe 60
Naja Simone Christina Schmidt Lydeking-Olsen 50
Anne-Christin Guth 46

Suppleanter:

Anthonetta Machilina Bakker 40
Jakob Michael Kratzer 38
Maria Bostrøm Nielsen 28
Marit Selstad 13

Studienævn for cand.merc. (bio.)**Studerende (2 pladser)**

Stemmeprocent: 61.76
Blanke stemmer: 0

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 0

Indvalgte:

Niklas Jagd Cvetanovski 12
Ran Ma Lodtrækning foretaget 4

Suppleanter:

Marie Brøns Nørgaard Lodtrækning foretaget 4
Ronald Carpio Farro 1

Studienævn for MSc in Social Sciences og cand.soc.**Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 26.02
Blanke stemmer: 12

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 16

Indvalgte:

Rasmus Bonfils	52
Pedro Manuel Gonçalves Peixoto	47
Marie Louise Dornoy	47
Michal Krivánek	33

Suppleanter:

Anna Vendelø Jørgensen	30	
Dennis Sullivan	29	
Lisa Nolting Magelund	Lodtrækning foretaget	9
Søren Gaub	Lodtrækning foretaget	9
Nina Louise Glenny Petersen	5	
Martin Simonsen Frederiksen	3	
Malene Trøster	2	

Studienævn for MA in International Business Communication/MCO og Cand.ling.merc**VIP (4 pladser)**

Fredsvalg

MA IBC (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Margrethe Mondahl
- 2 Anne Marie Bülow
- 3 Simon Ulrik Kragh
- 4 Katrine Ravn Jørgensen

Suppleant:

- 5 Kevin McGovern
- 6 Matthias Trier
- 7 Barbara Dragsted

Studerende (4 pladser)

Stemmeprocent: 27.48
Blanke stemmer: 5

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 9

Indvalgte:

Cecilie Friis	55	
Mads Løvbjerg	36	
Denise Paola Sotomayor-Schroeder	22	
Nicole Lynne Wittenborg	Lodtrækning foretaget	20

Suppleanter:

Camilla Garby-Dreyer	Lodtrækning foretaget	20
Christian Ohm Nørgaard	7	
Whitney Allison Byrn	5	
Sven Kannler	4	

Studienævn for MSc in Advanced Economics and Finance**Studerende (2 pladser)**

Fredsvalg

CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Filipe Antonio Bonito Vieira
- 2 Truls Ola Helmersen Aas

Ingen suppleanter

Studienævn for MSc samt BSc in International Business and Politics**Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 58.36
Blanke stemmer: 20

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 16

Indvalgte:

Jasper Siegfried	167
Kåre Toft-Jensen	64
Julie Johnsen	37
Anders Skov Hansen	35

Suppleanter:

Olav Soldal	18	
Peter Gelardi Mikkelsen	13	
Karl-Henrik Smith	Lodtrækning foretaget	7
Jeen Chun	Lodtrækning foretaget	7
Mathilde Viberg Just	4	
Victor Robert Elund Piccirillo	3	

Studienævn for revisoruddannelserne**Studerende (5 pladser)**

Fredsvalg

CBS Students (rangordnet):

Indvalgte:

- 1 Ask Ransdal Hansen
- 2 Kasper Theodor Sørensen
- 3 Kristoffer Marker Nielsen
- 4 Abdullah Bayhan
- 5 Mette Buskbjerg Gade

Suppleanter:

- 6 Amanda Sommer Degn

Studienævn for bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi, BA in Information Management og kandidatuddannelsen i erhvervsøkonomi og informationsteknologi**Studerende (5 pladser)**

Fredsvalg

CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 John Gordon Smith
- 2 Ida Elhøj Henriksen
- 3 Gerner Gunnar Thalsø-Madsen
- 4 Theis Bennedsgaard Jørgensen
- 5 Cæcilie Bjerager Jørgensen

Supleanter:

- 6 Ilda Ester Veiga Lómstein
- 7 Niels Birger Rahbek
- 8 Christina Højgaard Madsen
- 9 Pia Apel Hansen
- 10 Sigrid Lucie Effersøe Sømod
- 11 Constina Alina Bocaneala
- 12 Shawis Ashty Ismail
- 13 Elizabeth Emma Akinyi Ongoso
- 14 Kerstin Maibritt Joachimsohn
- 15 Rasmus Bo Madsen

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og jura**Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 41.09
Blanke stemmer: 9

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 6

Ikke indvalgt:

Trine Schmøkel 47
Sofie Karoline Telling Ennis 7

Forening for Erhvervsjurister (rangordnet)

Stemmer på listen: 50

Indvalgt:

1 Amelie Brofeldt 157
2 Nicolaj Blom Jensen 35
3 Piet Stimose Wireschou 19
4 Anita Haase Lauridsen 9

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og matematik**Studerende (4 pladser)**

Fredsvalg

CBS Students (rangordnet)

Indvalgte:

1 Rasmus Lind
2 Michala Hjelm-Hansen
3 Cecilie West
4 Rikke Skøtt Christensen

Suppleanter:

5 Lizette Eistrup Jensen
6 Henriette Wulff Jønson
7 Leon Kofoed Andersen
8 Nicklas Johansen
9 Frederik Alexander Foss
10 Johan Engel Bolving

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og filosofi**Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 49.01
Blanke stemmer: 4

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 3

Indvalgte:

Stig Nyman Christiansen 32
Karl Henrik Bingen 24
Jeppe Groot 21
Frederik Rasmussen 18

Suppleanter:

Kristoffer Malmose Nyegaard 17
Maria Middelboe Andersen 16
Sebastian Vincent Szabad 6
Drinor Durmishi 3
Mads Wistrup Freund Lodtrækning foretaget 2
Amalie Ulrich Lodtrækning foretaget 2
Anne Sofie Engberg 1

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og psykologi**Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 45.95
Blanke stemmer: 13

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 11

Indvalgte:

Ida Kirstine Andersen Boe	72
Rasmus Marquard Andresen	57
Mette Nielsen	31
Alexandra Ulla Anja Raffenberg Ørnfelt	19

Suppleanter:

Emilie Schytte Pedersen	17
Astrid Kragh Tøttenborg	16
Philip Andre Ålkjær Skifter	13
Annika Harreskov	8
Aleksander Thor Edemann	4

Studienævn for uddannelserne i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation**Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 37.01
Blanke stemmer: 16

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 16

Indvalgte:

Mia Simone Hauglund	87
Jeppe Lillethorup Clemensen	51
Viktor Grønne	49
Nadia Lerbæk Christensen	26

Suppleanter:

Jakob Skovgaard Sørensen	24
Michael Sværke Henriksen	17
Mathilde Schwartz Sørensen	11
Ian Rix Kristensen	5

Studienævn for uddannelserne i Business, Language and Culture**Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 40.03
Blanke stemmer: 5

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 8

Indvalgte:

Liv-Kristin Rød Korssjøen	51
Sofie Dam Werenskiold	48
Marianne Beck Hassl	38
Margrete Eilertsen	36

Suppleanter:

Christoph Erwin Willi Hauk	32
Peter Maag	17
Gabriela Carolina Herrera Duque	16
Gunvor Sams Granerud	13
Daniel Leonardo Cariola Eriksson	7

Studienævn for BA i Engelsk og Organisationskommunikation**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 34.94
Blanke stemmer: 11

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 28

Indvalgte:

Esben Sloth Andersen	32
Cecilie Schiøth Larsen	17
Laura Langdal Boldrup	3

Lodtrækning foretaget

Suppleanter:

Carina Maria Hartmeyer	3
Helle Lind Wandsøe Kristiansen	0

Lodtrækning foretaget

Studienævn for BA i Interkulturel Markedskommunikation**Studerende (3 pladser)**

Stemmeprocent: 33.13
Blanke stemmer: 19

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 35

Indvalgte:

Rasmus Emil Hansen	44
Christine Kit Flensted	32
Stine Trøstrup Gammelager	31

Suppleanter:

Kristian Haaber	23
Maja Alice Dybdal Slim	20
Mille Baltzer Westh	14

Studienævn for BA i Europæisk Business**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

BA EB VIP (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Doris Hansen
- 2 Maribel Blasco
- 3 Magali Gravier

Suppleant:

- 4 Stine Haakonsson
- 5 Laura Winther Balling
- 6 Peter Holdt Christensen

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 56.15

Blanke stemmer: 2

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 2

Indvalgte:

Nicolai Brændstrup Boesen	22
David Granhøj Christoffersen	19
Kristian David Mangold	18

Suppleanter:

Henriette Nellemann Sørensen	12
Charlotte Amalie Brink Eirfeldt	11
Camilla Borch Clausen	9
Tobias Nygaard Hansen	5
Martine Muggerud Rotbøll Rasmussen	4
Toke Bull Hansen	1

Studienævn for HA - Erhvervsøkonomi og projektledelse**VIP (3 pladser)**

Fredsvalg

HA PRO VIP (rangordnet):

Indvalgte:

- 1 Lise Justesen
- 2 Jens Frøslev Christensen
- 3 John Christiansen

Suppleant:

- 4 Sof Thrane

Studerende (3 pladser)

Stemmeprocent: 73.86

Blanke stemmer: 0

CBS Students (sideordnet)

Stemmer på listen: 4

Indvalgte:

Marlene Holm	20
Kiri Gylling Thyrrestrup	10
Kasper Selmar Pedersen	8

Suppleanter:

Camilla Stokkebro Gundlev		7
Nikolaj Koors Hoff	Lodtrækning foretaget	5
Cecilie Meiniche	Lodtrækning foretaget	5
Niclas Francois Dal Randgaard		4
Sarah Børliit Nielsen	Lodtrækning foretaget	1
Anna Kim Sarud Johansen	Lodtrækning foretaget	1

STUDIENÆVN FOR HD-UDDANNELSER OG MASTERUDDANNELSER**Studienævn for HD-uddannelserne****Studerende (4 pladser)**

Stemmeprocent: 6.38
Blanke stemmer: 56

Konservative studerende (sideordnet):

Stemmer på listen: 29

Indvalgte:

Julie Broe 42

Lisbeth Sejer Gøtzsche 22

Anders Mygind Christensen 12

Lasse Honore Rasmussen 8

Suppleant:

Andreas Garbrecht Jeppesen 6

Studienævn for Masteruddannelser**Studerende (3 pladser)**

Intet valg

3 ledige pladser

Studienævn for Master of Public Governance (MPG)**Studerende (3 pladser - heraf vælges én på AAU)**

Intet valg

2 ledige pladser

STUDIENÆVN FOR MBA-UDDANNELSER**Studienævn for Full- time MBA****Studerende (2 pladser)**

Intet valg

2 ledige pladser

Studienævn for MBA in Shipping and Logistics (MBS)**Studerende (3 pladser)**

Intet valg

3 ledige pladser

Studienævn for Executive Master of Business Administration (EMBA)**Studerende (3 pladser)**

Intet valg

3 ledige pladser

PH.D-UDVALG FOR PH.D-SKOLER

Ph.d.-udvalg for LIMAC**Studerende (5 pladser)**

Fredsvalg

Phd LIMAC (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Tim Neerup Thomsen
- 2 Stine Evald Bentsen
- 3 Zeshan Ali
- 4 Adela Michea
- 5 Kalle Rose

Suppleant:

- 6 Mark Bruun

Ph.d.-udvalg for OMS

Studerende (4 pladser)

Fredsvalg

Phd OMS (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Hallur Sigurdarson
- 2 Magnus Paulsen Hansen
- 3 Mikkel Mouritz Marfelt
- 4 Frederik Larsen

Suppleanter:

- 5 Kristian Bondo Hansen
- 6 Tim Bünyamin Holst Celik

Ph.d.-udvalg for EM

Studerende (6 pladser)

Fredsvalg

Phd EM (rangordnet)

Indvalgte:

- 1 Jinsun Bae
- 2 Tobin Hanspal
- 3 Sven Klingler
- 4 Anders Ørding Olsen
- 5 Dalia Bagdziunaite

1 ledig plads

En stemmeoptællingsrapport fra det elektroniske valgsystem, samt mandatberegning kan fås ved henvendelse i valgsekretariatet hos Anders Jonas Rønn Pedersen, Kilen, 1. sal - K1.79, ajp.ls@cbs.dk

År	Antal kampvalg	Antal fredsvalg	Antal bortfaldne	STUD Valgdeltagelse for valg til bestyrelsen - i %	VIP Valgdeltagelse for valg til bestyrelsen	TAP Valgdeltagelse for valg til bestyrelsen - i %
2009	13	24	7	17,6	-	-
2010	11	19	2	17,02	-	-
2011	21	10	3	22,61	62,29	52,97
2012	22	44	0	21,69	-	-
2013	22	11	5	23,49	-	-

INTRODUCTION to the CBS leadership codex

According to CBS' bylaws §6, stk. 3, no. 2, the president has the responsibility to set forward a leadership codex, including guidelines for the involvement of staff and students in managerial discussions and decisions.

The CBS board, together with senior management, academic council and HSU has agreed that the new bylaws should build upon the idea that the future development of CBS should rather be supported by a commonly shared codex for good management and leadership – than be controlled by a detailed set of rules and regulations explicitly written into the many paragraphs and sections of the bylaws.

These documents (a codex for staff and management and a codex for student involvement) is meant to be management's clear and comprehensive proposal for a CBS Leadership Codex to be continually discussed, and further developed in a dialogue with staff and students at CBS. CBS Leadership Codex constitutes (like a strategy) an ongoing iterative process. In this first phase a codex for staff and management has been developed for the General Consulting Committee (HSU) to approve and a codex for student involvement has been developed for senior management and the student union to approve. Over the coming years the codex' will be monitored, reviewed and improved as a 'living document'.

CBS Leadership Codex is a point of departure for management and leadership responsibilities. The chosen format indicates senior management's ambition to not only provide a list of imperatives, but to offer a narrative explaining how CBS strategy and goals may lead to particular responsibilities and preferred managerial behavior:

CBS wants to be a flexible and transparent institution with a clear profile.
Therefore management has a fundamental responsibility for **SETTING DIRECTION**.

THIS INCLUDES:

making priorities, laying out plans, formulating and interpreting goals, discussing ambitions, setting academic and administrative standards, communicating with staff about management issues and decisions...

CBS wants to be seen as an attractive, responsible and engaging workplace.
Therefore management has a fundamental responsibility for **LEADING PEOPLE**.

THIS INCLUDES:

being appreciative, an ambition to handle and solve disagreements, sanctioning mal-conduct, giving clear feed-back, encouraging collegial relations, demonstrating respect for and trust in others, safeguarding equality issues...

CBS wants to be an innovative environment with entrepreneurial potential. Therefore management has a fundamental responsibility for ENCOURAGING INITIATIVE.

THIS INCLUDES:

nurturing 'drive', incentivizing individual and group contributions, inviting imagination, supporting bottom up development, exploring innovative solutions and original ideas, building learning capacity...

CBS wants to be known for the quality and effectiveness of its operations. Therefore management has a fundamental responsibility for ORGANIZING WORK.

THIS INCLUDES:

enhancing job-satisfaction, working with explicit principles for delegation, empowering staff through participation in discussions and development of all key issues, keeping agreements, living up to dead-lines, developing smooth and meaningful local solutions that fit with CBS standards and systems...

CBS wants to be a preferred partner towards its local and global stakeholders. Therefore management has a fundamental responsibility for MANAGING BOUNDARIES.

THIS INCLUDES:

capacity to consult broadly, being inclusive and open, supporting collaborative processes, developing relations across departments, institutions and countries, supporting a bi-lingual culture...

CBS wants to grow and further develop its distinctive diversity. Therefore management has a fundamental responsibility for FACILITATING CONTRIBUTION TO CBS.

THIS INCLUDES:

pursuing excellence in versatile academic and administrative affairs, rewarding uniqueness and quality, taking on CBS-wide institutional responsibilities, thinking and acting as CBS ambassadors in both internal and external relations...

CBS wants to further sustain its development as a learning university. Therefore management has a fundamental responsibility for ASSURING LEADERSHIP QUALITY.

THIS INCLUDES:

Evaluating the leadership codex yearly, to underpin feed-back processes on how the leadership codex is working at the local level, as well as at CBS in general, comparing across CBS units, inviting external stakeholder opinions, exchanging experience and ideas across CBS on how to 'live the codex'...

CBS Leadership Codex – Students

According to CBS' bylaws §6, stk. 3, no. 2, the president has the responsibility to set forward a leadership codex, including guidelines for the involvement of staff and students in managerial discussions and decisions.

PREAMBLE

This codex represents a common agreement between student representatives and the leadership at CBS, regarding student involvement and transparency in decision-making processes at all levels. This codex is developed in 2012 by the management and CBS students representatives in collaboration. It's main purpose is to describe the current collaboration, whilst identifying and formalizing new and necessary areas of collaboration both with the purpose of giving the CBS Board of Directors a framework for assessing CBS Senior management.

The purpose of CBS is to educate students, produce research, and participate as a responsible stakeholder in the Danish society. With more than 19.000 students enrolled at CBS, educating students is by far the largest activity at the university. Following the intention in the university government act LBK nr. 695 from 22. June 2011, students have to be involved in the decision-making processes regarding important decisions at Danish universities. The intention with this codex is in part to outline what issues are important for students at CBS, and in part to document how students and their representatives expect to be involved in and informed about decisions. This allows CBS to meet the intentions from Danish society, but also to achieve better and more democratic results, to the common good of our university.

CBS considers the student union which holds the majority of seats across the bodies who have elected student representatives (Board of directors, Academic council and studyboards) to be the legitimate representative of students when dealing with CBS management. With this position the student union obliges itself to adhere to the principles outlined below and in doing so being open to and involving students across CBS in order to make it possible for all students to voice their opinions.

THE CODEX IS DEVELOPED AROUND THREE DISTINCT PRINCIPLES:

PRINCIPLE OF TRANSPARENCY AND INCLUSIVENESS

A prerequisite for student involvement at a university is an open and inclusive environment, where constructive student inputs are regarded as valid and valuable. Moreover, as many processes are carried out outside the scope of a student's immediate knowledge and orientation, they become intangible. This creates a need of active communication via student platforms such as e-campus, CBS Learn, campus campaigns and CBS Observer in order to create transparency. On this basis, CBS recognizes transparency and openness on all decision-making processes, bodies and entities as a key for students to get involved. As a whole, students have to know what is going on and to be included in order to take responsibility and make a difference.
Principle of involvement and responsibility

Constructive and active dialogue between leadership and students is a core value at CBS. The cooperation between students and employees is perceived as a social contract of dually binding responsibility. CBS thus has a responsibility to involve the students and secure that they have had the opportunity to be heard on important matters. Likewise students have a responsibility to engage CBS seriously and constructively. It follows that students have the opportunity to also contribute to the agenda. Responsible involvement means not only listening to students when their opinions are in accordance with that of CBS, which thus creates legitimacy for CBS, but also when they disagree and have alternative opinions and inputs. The student representatives that carry the mandate are responsible for the approximately 20.000 students at CBS, and are the key to ensuring solutions that are sustainable in the long run.

PRINCIPLE OF COMMITMENT AND EVALUATION

The management and students commit themselves to constant sparring in matters stretching from the long-term strategic direction of the institution to local short-term issues that concern only a group of students or a particular program. There should thus be a dual

commitment and responsibility between students and management to create and sustain a constructive and productive engagement.

Continuous evaluation of the cooperation between CBS and the students is key to committing both parties to a successful engagement – moreover, it is suggested that this exact codex is revised and discussed annually on the first meeting between students and CBS management in January.

THE FOLLOWING SUBJECTS ARE OF GREAT IMPORTANCE TO STUDENTS AT CBS AND THEREBY FOCUS AREAS OF CONTINUOUS DEVELOPMENT:

EDUCATION, AND IN PARTICULAR:

- Quality and content
- Course structures and evaluation
- Establishment and closure of programs
- Teachers, professors and pedagogics
- Internationalization
- Employment opportunities and career guidance

ADMINISTRATION, AND IN PARTICULAR:

- Services
- ICT and digitalization
- Campus facilities and study environment In general, it is important that students are involved at all organizational levels of CBS. That is from the long-term strategic direction of the institution to, operational short-term issues that concern only a group of students or a particular program.

BODIES ENFORCED BY THE UNIVERSITY ACT

STUDY BOARDS

With this codex of student involvement, CBS commits itself to:

- Broadly achieving the goal of co-influence on own educational programs and everyday study
- Continually focusing on the involvement of the students in the Study Boards.

- Collaborating with the student union on qualifying and engaging the student representatives in the Study Boards.
- To evaluate the degree to which the students feel empowered in their respective study boards, and to ensure the best conditions for collaboration between students and staff.

INFLUENCE BEYOND THE OFFICIAL GOVERNING BODIES

With this codex of student involvement, CBS commits itself to ensuring involvement in subjects that are beyond the official boards and councils at CBS. This is ensured by:

- Biannually meetings between the student union and the CBS senior management team.
- Monthly meetings between the student union and the CBS President, the dean of education and the university Director. Also - if requested - with the dean of research.
- A right for the student union to book ad hoc meetings with other individual members of the CBS management team. The CBS management will prioritize such meetings.
- Monthly meetings between the student union and respectively the Head of Campus Services, CBS IT, the ICT unit, and the External Office or the equivalent future CBS administrative units. The units are responsible for calling the meetings and suggest agendas which CBS students can add to. The units are responsible for making a short resume. A recurrent theme at meetings should be information to the student population about new CBS initiatives.
- A biannual meeting conducted in December and June between the student union and the Dean of Education and the University Director with the purpose of identifying and ensuring student participation in new CBS initiatives and process of relevance to the student community.
- That the university director and the Dean of education will participate in annual discussion meeting with students on respectively IT, campus and teaching.

STUDY-PROFILE GROUPS

The students play a crucial role in engaging in a partnership with CBS regarding the continuous quality development and assessment of the study programmes. Therefor as of January 2013 all study boards at CBS are required to establish quality boards at the programmes under the study board.

It is the ambition with these boards that the students at each programme will form representative groups of students, which will evaluate courses (and educational activities alike) with a view to engaging in a dialogue with the study board.

The specific organisation of the quality boards will happen decentrally following a call by the study board. The quality boards are expected to meet the study board at least once during a semester.

CBS STRATEGY



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President's office

Business in Society

October 14, 2011

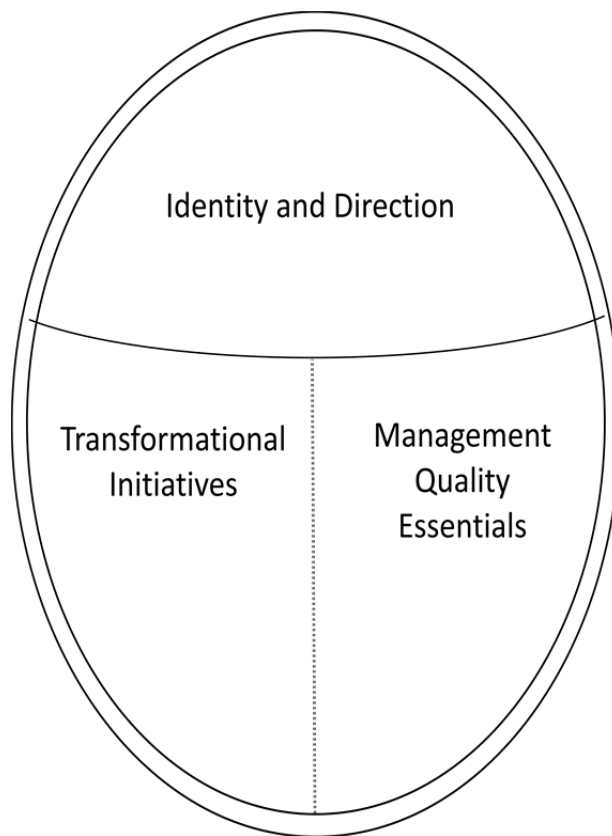
INTRODUCTION

CBS is by national and international standards a strong institution with a distinctive 'business university' profile. This document is not intended as an end-point to strategic reflection but rather as a 'living document' which can both inform and stimulate future development. It is written in the belief that critical consideration of CBS' future can underpin, guide and support further achievement: in that way also, our open and critical culture is – and should remain – an important organisational asset.

We see the future strength of CBS as dependent on our success in tackling a number of challenges. There is a significant imbalance between the University's income and its development potential. Our level of state funding is low by comparison with other Danish universities but the national and international demand for our educational and research offering is high. Furthermore, the University's business model needs careful review. In a situation where so much of our income emanates from teaching-related sources, and CBS receives low reward from the 'taxameter' system, further development is clearly a challenge and requires a sustainable strategy¹. In terms of the CBS business model, a number of possibilities exist – including a radical approach in terms of reducing our dependency on state funding whilst building up non-state sources (international students, research income, industrial support). The recommendation here is that we continue to make the case for proper recognition within the state funding system whilst diversifying income sources and developing other funding channels – especially, by being more vigorous in our pursuit of industrial support.

Finally, it must be acknowledged that we work in a complex policy environment where the CBS Board, the CBS community (ie our students and staff) and central government must be specifically taken into account. This means also that CBS has to work with a variety of expectations from future and current students, our alumni, politicians and the business community (both nationally and internationally).

¹ For 2011 CBS projects an income of approximately 1,2 billion DKK. Of this approx. 55% derives from the so called "taxameter" according to which CBS receives money from the state when students pass examinations or graduate. Approx. 25% is state funding for research purposes. 15% derives from student payments and from private and EU research grants. The final 5% is general state funding.



THE CBS IDENTITY AND DIRECTION

There are many ways in which CBS strategy could be presented. In what follows, we will focus on matters of identity, direction and operationalisation. First, we will offer an overview of CBS' identity and direction as a business university with a unique 'business in society' ethos. This statement is the output from many discussions within and outside the University. We then summarise our strategically-directed activities under two headings: transformational initiatives and management quality essentials. These two elements represent a balance that will allow CBS to both optimise (MQE) and develop (TI) its knowledge base, resources and practices in the ambitious pursuit of enhanced quality and relevance. Both TIs and MQEs will be monitored by performance measurements that correspond with the development contract and the CBS Annual Report.

a) The CBS identity

With the distinctiveness of its diversity, Copenhagen Business School aims to become a world-leading business university with teaching and research excellence in classical management disciplines (including finance and economics, accounting and operations management, marketing, strategic management and organisation) and in disciplines that place business in a wider social, political and cultural context.

CBS has a particular responsibility to bring knowledge and new ideas to companies and business organisations, to the next generation of business leaders, and to society as a whole. Specifically, and drawing upon our North European background and history, we will play a major role in the discussion of innovative and entrepreneurial business models, sus-

tainable organisational forms and economic practices within the perspective of responsible management and leadership. We will nurture an entrepreneurial spirit within our University, encouraging to new ideas, open to local initiative, and flexible in the face of new possibilities.

The CBS Business in Society strategy recognises the vital role of business in shaping society – and the equally important manner in which business practices and processes are shaped by society. Our major contribution takes the form of research-based education. Accordingly, investment in research and scholarship provides the foundation for our future development.

b) The CBS direction

CBS's direction can be expressed in terms of two dimensions. First: global vs local mindset. Our aim is to develop our global mindset for the benefit of the local and regional business communities. In that way, we see no contradiction between international standards of excellence and service to the local and regional community. As a state-funded institution, we have a special responsibility to our home nation but should also offer leadership and business support on a larger scale (ie on a national, regional and global level).

Second: tightly-focused 'business school' vs. 'full university'². Our aim is to build on our identity as a 'business university'. CBS is not a conventional business school nor is it a 'full university'. We combine elements of both - but always with a business (and a business-in-society) focus and a commitment to research-based education. It is not our intention to broaden our research and educational profile further but to strengthen (and as appropriate consolidate) our existing range of academic activities.

CBS will move forward with its long-term internationalisation strategy. Without this, we cannot claim to be world-leading, the quality of our teaching and research activities will decline (since we will not be able to recruit students and staff at the highest level), we will not be able to benefit from many sources of external funding and our accreditations will be at risk. For us, 'internationalisation' means benchmarking ourselves against the highest standards of excellence, attracting the best-qualified and most talented staff, and working across national and intellectual borders. We can claim considerable success in this area but there is more to do – and we should not jeopardise what has been gained over many years of effort.

Central to the CBS business-in-society strategy is the notion that research and education must make a positive difference through our students, our research and our dissemination activities. Our global engagement should therefore benefit the local and regional business communities. At the core of our future development will be the training of students capable of taking on meaningful and high-quality employment and the creation of research which is both academically excellent and socially significant. We will therefore maintain a constant focus on the relevance and impact of our education and research. Impact for us is not simply about communicating our insights but establishing open, two-way and developing relations with our students, collaborators and stakeholders.

² By 'full university' we mean a university encompassing the full academic range of educational and research activities from natural and technical sciences to arts and humanities.

TRANSFORMATIONAL INITIATIVES

TIs represent time-limited initiatives designed to move the University forward in a 'Business-in-Society' direction. TIs are strategic investments designed to strengthen our CBS identity and direction within a 'business in society' framework.

Transformational Initiatives cover the key projects that will give the strategy transformational impact and thereby help convert the CBS strategy into a series of specific and practical projects. They each respond to the challenge that CBS can achieve more by taking coordinated as well as locally-decided action. Each has been selected on the grounds that it links closely to the CBS strategic identity and direction presented above but also that it represents an opportunity for CBS to build on existing strengths. In that way, each TI should contribute to the strategic development of CBS but also represent an activity which is relevant and significant in itself. TIs will typically have a three to five year time horizon. Each TI is explained in an appendix to this document. The following seven TIs can broadly be placed under three headings:

1. Departmental and cross-departmental initiatives

- a. Business-in-Society (BiS) Platforms**
- b. World Class Research Environments (WCRE)**

2. Programme initiatives

- a. Stronger focus on entrepreneurship**
- b. Programme innovation**
- c. Principles of Responsible Management Education**

3. Institutional initiatives

- a. Strategic Partnerships**
- b. Campus Development**

MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS

Management Quality Essentials cover the practices, processes and procedures necessary for CBS to operate as a recognised business school both nationally and internationally. MQEs offer an institutional and structural frame for optimal resource allocation and development. We have divided these into two categories. An appendix provides further information about the MQEs and briefly describes some current initiatives in this area.

MQEs represent the fundamental underpinning of a well-run university: they represent basic organisational functions which need to operate efficiently and effectively, and be the focus of efforts towards continuous improvement. In that way, MQEs represent our 'licence to operate'.

Research and Education Essentials represent our fundamental commitment to academic quality. Organisational Essentials involve the administrative and operational processes through which we will ensure the optimal running of this university.

1. Research and Education Essentials:

- a. High quality research
- b. High quality education
- c. Active dissemination
- d. Accreditation and ranking

2. Organisational and Governance Essentials:

- a. Dialogue in the university
- b. Partnership with our students
- c. Administrative service and efficiency
- d. Financial management
- e. Academic organisation (research and education)
- f. Staff development and leadership
- g. Recruitment

Appendix

MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS

1. Research and Education Essentials:

Initiatives include:

October 19, 2011

a. High quality research

- o Our commitment to research-led education and to the status of a world-class business university requires a high level of research performance across our departments and centers. Conventionally, this is represented in top-level publications, prestigious external funding, and the existence of a vibrant PhD culture.
- o It is the goal of the senior management team to empower Head of Departments further so that decisions can be taken closer to the specific academic environment and thereby enhance flexibility and quality e.g. HoD investment fund.

b. High quality education

- o Our students represent the most important means by which we can achieve impact. CBS has a special responsibility to train and develop the next generation of business and societal leaders. The quality of our education requires appropriate levels of accreditation, skilled teaching staff and a willingness to review and develop our activities on a regular basis.
- o Input from students and teachers is important to improve our programmes on a continuous basis, therefore we need the close involvement of study boards.
- o Our teaching portfolio should be subjected to regular review – both in terms of subject range but also the levels of programmes (eg executive, Masters, bachelor).
- o Our fulltime and part time faculty will be offered continuous competence development and aid in expanding their pedagogical repertoire
- o CBS will sustain and develop its present network of partner universities with whom we share double-degrees, and exchange programs for in- and outbound students

c. Active dissemination

- o CBS takes its larger societal responsibility seriously and we wish to play a central role both in 'thought leadership' (ie setting agenda) but also in contributing positively to societal and economic development. Dissemination is both a means of applying new ideas and of learning from changes in the global business environment. We will maintain and develop our dissemination activities with the aim of building both a national and an international presence.

d. Accreditation and ranking

- o CBS has sought and obtained key international accreditations (EQUIS and AMBA) and in August 2011 we obtained AACSB accreditation. “The Triple Crown” is a visible global sign of quality and therefore has to be in constant focus at CBS.
- o To assist in maintaining “The Triple Crown” and in acquiring Danish governmental accreditation (ACE), CBS will establish a new internal integrated assessment that combines quality assurance and development in both education and research.
- o CBS should review its strategy in terms of international business school rankings.

2. Organisational and Governance Essentials:

Initiatives include:

a. Dialogue in the university

- o Dialogue must be encouraged in order to secure the quality and success of decisions made and the engagement of the CBS community in the implementation and practice of the identity and direction, transformational initiatives and the management quality essentials. In the end it is the responsibility of the CBS senior management team to facilitate such dialogue, but it is the responsibility of the whole CBS community to seek out and engage in the practice of such dialogue. The CBS Board also has a central role in encouraging strategic discussion.
- o In this spirit the Academic Council (being an elected collegial body) will be regarded as the prime advisor to the CBS senior management team in matters of strategic importance and resource allocation. The General Consultation Committee (HSU) will be consulted on similar matters, but with a stronger focus on working conditions and organisational issues. The study boards and PhD committees serve an equally important role in facilitating dialogue between students and VIPs on the quality of our programmes.
- o Increased informal dialogue with the Department Heads, CBS Students, Departmental secretariats and programme directors will be upheld.

b. Partnership with our students

- o CBS has a long tradition of student participation both in formal meeting and in everyday informal contacts and discussions about the institution.
- o CBS is a strong supporter of students’ extra-curricular activities through management and faculty involvement and resource allocation
- o Throughout CBS’ history we have pursued an integrated perspective which regards students as a fundamental resource and partner in the constant efforts to develop the University.

c. Administrative service and efficiency

- o CBS is currently reforming administrative processes and structures and this work will be important at all times. This is based on respect

for the tradition of local innovation at CBS but also the need for transparency and efficiency in a growing organisation.

- o The first phase of administrative changes, re-organising financial support, HR support, research and PhD support, purchasing support, IT and communications, is under implementation. Specialised and professional support units will be dedicated to supporting research and education.
- o The second phase focuses on study and teaching administration which have been analysed in Spring 2011. A reform programme combining the already-agreed implementation of new IT platforms with the need for increased standardisation, structural clarity and sufficient time for discussion in the University will be established. Most likely the introduction of STADS will be a main pillar in this. The goal is to provide better IT supported service to students and VIPs.

d. Financial management

- o Special attention will be devoted to improving financial management. Specifically, this will involve more professional financial analysis, steadily more transparent and correct budgets and accounts, and reliable prognosis. This is a multiannual endeavor involving not only the implementation of new IT systems and procedures but also profound cultural changes.

e. Academic organisation (research and education)

- o Both the educational matrix and departmental organisation are in constant focus at CBS. Recently, for example, master programmes have been clustered and research centres brought within departmental structures.

f. Staff development and leadership

- o CBS is in the process of developing a new and revised LEAD 2.0 programme to follow the initial leadership competence development.
- o In conjunction with the reorganisation of the administration, CBS has created competence development programmes for administrative staff so as to ensure a high level of performance in the new specialised functions.
- o CBS will in the future have a stronger focus on the succession planning of head of departments and study leaders.

g. Recruitment

- o CBS has decided to increase resources to the recruitment of academics (VIP) and at the same time shift the weight between part-time employed academics (DVIP) and permanently employed academics (VIP). This will in the future mean more research based education at CBS.
- o PhD development is central to our pursuit of international quality. We will strengthen our recruitment of PhDs and our support for this area.



Bestyrelsen

Fremsendelsesbrev: Forslag til CBS' vedtægt

24. januar 2012

Bestyrelsen nedsatte på sit møde d. 7. oktober en arbejdsgruppe der fik til formål at udarbejde forslag til nye vedtægter.

AJP/PL

Arbejdsgruppens mandat og sammensætning er beskrevet i tidligere notater til bestyrelsen, men er også vedlagt som bilag.

Arbejdsgruppens forslag til ny vedtægt fremgår af bilag 2.3. Første kolonne indeholder gældende vedtægt. Anden kolonne indeholder bemærkninger og henvisninger til universitetsloven i de tilfælde, hvor bestemmelsen følger direkte af universitetsloven. Det er ligeledes i midterste kolonne angivet med rød skrift, hvis en bestemmelse foreslås at udgå. Tredje kolonne indeholder forslag til ny vedtægt. Rød skrift markerer ændringer i forhold til gældende vedtægt. Gul overstregning markerer, at teksten er substantielt identisk med formuleringen i universitetsloven. Bilag 2.1 er et brev fra UBST (nu UI), der fastsætter, hvad der som minimum skal foretages af ændringer i vedtægten.

Arbejdsgruppen vil i nærværende fremsendelsesbrev kort redegøre for de væsentligste ændringsforslag, samt de input og diskussioner, der har været i den netop afsluttede interne høringsfase. Konsekvensrettelser som følge af nye formuleringer i loven, der ikke har yderligere konsekvenser og bestemmelser, der er direkte overført fra loven er ikke medtaget i nedenstående oversigt.

Høringsfasen blev gennemført fra d. 13.-20. januar. Høringen var oprindeligt planlagt tidligere og af længere varighed, men arbejdsgruppen besluttede, at en ny rektor burde have god mulighed for at sætte sig ind i vedtægten og ændringsforslagene inden den gik i høring.

Der har i høringsfasen været gennemført høringsmøder med Institutleder-kredsen, HSU og Akademisk Råd, hvor også direktionen har deltaget. Derudover har der været mulighed for at afgive individuelle bemærkninger til arbejdsgruppen, men bortset fra spørgsmål af teknisk karakter er der ikke indkommet sådanne bemærkninger.

Kommentarer til ændringsforslag (tematisk organiseret)

Indledningsvis skal det bemærkes, at det med vedtægtsforslaget søges kodificeret, at vi hedder "Copenhagen Business School – Handelshøjskolen" (i daglig tale CBS), således som vi også skriver i logo, brevpapir mm.

1. Vedr. bestyrelsen

Der er i forslaget indført mulighed for at ansætte en prorektor (ny § 2, stk. 2, nr. 6) efter samme procedure som universitetsdirektøren. Det har ikke været kommenteret i høringerne bortset fra at rektor har pointeret, at der ikke er planer om sådan ansættelse. Bestemmelsen er indsat på baggrund af opdragets ønske om en fleksibel vedtægt.

For så vidt angår bestyrelsens opgaver foreslås det, at rektor fremover skal fremlægge planer for oprettelse og nedlæggelse af institutter, samt udbydelse af uddannelser for Akademisk Råd i stedet for bestyrelsen, dvs. nuværende § 2, stk. 2 nr. 5 og 6 udgår. Akademisk Råd får ikke ret til at blokere forslag (i modsætning til bestyrelsens nuværende godkendelseskompetence), men formålet er det samme, nemlig at rektor ikke umiddelbart kan træffe sådanne beslutninger uden at fremlægge planerne i et åbent forum. Forslaget har fået generel opbakning i høringsfasen.

Endelig er der spørgsmålet om bestyrelsesmedlemmernes kompetence og udpegelsen af nye udefrakommende bestyrelsesmedlemmer som også blev diskuteret i bestyrelsen i december. Hvad angår bestyrelsesmedlemmernes kompetencer (§ 5, stk. 2) har arbejdsgruppen, efter råd fra formandsskabet, ladet sig inspirere af universitetslovens originale forarbejder og indarbejdet formuleringer fra disse. Formuleringerne om, at der bør være erfaring med universitetsledelse – gerne med et internationalt perspektiv - har fået fuld opbakning gennem høringen.

Hvad angår bestemmelserne om udpegning af udefrakommende bestyrelsesmedlemmer (§ 5, stk. 3 og 4) er disse blevet reformuleret efter drøftelsen på bestyrelsesmødet i december. Høringen har ikke givet anledning til substantielle ændringer. De studerende i Akademisk Råd har forespurgt, om det var muligt, at sikre studerende en plads i et af de to organer. Arbejdsgruppen vurderer, at dette ville åbne op for en diskussion om udvidelse af de to organer, og har valgt ikke at imødekomme ønsket.

2. Vedr. rektor (§6)

Det foreslås, at rektor skal fastsætte et kodeks for god ledelse (stk. 3, nr. 2). Dette kodeks skal dække al ledelse på CBS, også på ikke-akademiske områder. Bestemmelsen honorerer et specifikt krav fra bemærkningerne til den nye universitetslov. Forslaget har fået fuld opbakning gennem høringen.

På de studerendes foranledning er der indført en bestemmelse i (stk. 3, nr. 12), der giver de studerende en vedtægtsbestemt adgang til møder med rektor. Det forventes, at rektor og den øvrige ledelse aftaler en fast mødestruktur med de studerende. Forslaget har fået fuld opbakning gennem høringen.

Da den interne organsering af universitetet i ændrede universitetslov er helt overladt til universitetet selv og fakulteter og institutter derfor ikke er nævnt i loven, er disses ledere heller ikke beskrevet i loven. Derfor er det nødvendigt at tydeliggøre i vedtægten (§ 6, stk. 5, samt flere andre steder), at deres bemyndigelse stammer fra rektor som skal uddelegere kompetence til dem. Alle andre ledere end rektor er så at sige "født" uden kompetence og skal tildeles kompetence (bemyndiges) af rektor. Dette har ikke været genstand for debat under høringen.

3. Vedr. intern organisering

Loven kræver, at universitets interne organisering beskrives i vedtægterne. Forslaget fastholder CBS' nuværende interne organisering (ingen fakulteter, forskning ved institutter, bibliotek som særlig enhed). Arbejdsgruppen har efter høringsrunden fundet det betimeligt at skrive centre ud af vedtægten. Det betyder ikke, at CBS ikke fortsat kan have centre, men da centre efter strategiprocessen er underlagt institutter og ikke har ledelser med personaleansvar, findes det overflødigt at nævne dem i vedtægterne. CBS har i øvrigt andre organisatorisk enheder, som heller ikke nævnes, såsom BiS-platforme og WCRE'er. Dette forslag har ikke givet anledning til bemærkninger på høringerne.

Arbejdsgruppen har fastholdt beskrivelsen af CBS' bibliotek i vedtægtens § 8. Dette har været genstand for en del drøftelse i høringen. Direktionen har fremført det synspunkt, at man fandt at det var en anomali, at biblioteket var beskrevet i vedtægten, men ikke øvrige stabs-/supportfunktioner, og at det derudover var uhensigtsmæssigt, at rektor ifølge vedtægten ansætter biblioteksdirektøren, når denne i praksis referer til universitetsdirektøren. Det har dog ikke været et principielt spørgsmål fra direktionens side – eller fra andre parter i høringen. Arbejdsgruppen har efter høringen valgt at fastholde § 8, idet biblioteket har en særlig status som støttefunktion for både studerende og vip'er, og i øvrigt har en forpligtigelse til at betjene offentligheden. Denne løsning har generelt fået opbakning på høringerne, idet det er blevet understreget, at biblioteket er en del af universitetets identitet.

Arbejdsgruppen har tilføjet en bestemmelse om aftagerpaneler efter krav i universitetsloven, § 22A. Dette har ikke været genstand for debat under høringen.

3. Akademisk Råd

Akademisk Råds (§ 9-10) rolle foreslås generelt mere specificeret. Rådet må derfor forventes at få indsigt i og dermed medindflydelse på flere beslutninger end i dag. Dette foreslås ud fra en betragtning om, at Akademisk Råd er det væsentligste organ for medindflydelse for vip'erne og de studerende på institutionsniveau. Arbejdsgruppen har derfor søgt at tydeliggøre denne rolle for Akademisk Råd ved at kodificere nuværende praksisser i Akademisk Råd og at give Rådet større indsigt i og indflydelse på ledelsens beslutninger vedr. særligt allokering og opslag af videnskabelige stillinger. Som allerede ovenfor nævnt ekspliciteres Akademisk Råds udtaleret på institutstruktur og uddannelsesudbud.

Følgende bestemmelser har modtaget fuld opbakning eller har ikke været genstand for drøftelse i høringerne:

- indført formålsbeskrivelse for Akademisk Råd for at præcisere Rådets rolle (§ 9, stk. 1)
- Akademisk organisering, herunder institutter og uddannelser (§9, stk. 2, nr. 4)
- Forskningsfrihed, videnskabsetik og god videnskabelig praksis (§ 9, stk. 2, nr. 6 og 7). Rådet pålægges at påse, at CBS lever op til kravet om forskningsfrihed og videnskabsetik. Det sker for at sikre, at disse emner bringes til diskussion på CBS og for at sikre et beredskab til at håndtere eventuelle "sager".
- Udtalelse ifbm. sammensætning af komite ved kaldelser (§ 9, stk. 2, nr. 9)
- Indstilling af komite ved udnævnelse af adjungerede professorer (§ 9, stk. 2, nr. 12)
- Orientering om bestyrelsesdagsordener (§ 9, stk. 4)
- Årlig beretning fra Akademisk Råd til bestyrelsen (§ 9, stk. 5). Bestemmelsen skal fremme dialogen mellem bestyrelsen og medarbejderne.
- Åbenhed om Akademisk Råds arbejde (§ 9A). Der er indsat bestemmelser om åbenhed omkring Rådets arbejde, helt parallelt til bestemmelserne omkring Bestyrelsen.
- Valgperioden er nedsat fra 4 til 3 år for at undgå for mange indsuppleringer og i øvrigt at fastholde opmærksomheden omkring Rådets arbejde blandt medarbejderne (§ 10, stk. 2).
- Valgte TAP-observatører (§ 10, stk. 3). Det foreslås, at TAP-medarbejderne kan vælge to observatører til Rådet, således at arbejdet i Rådet kan komme til tap-medarbejdernes kendskab "ved selvsyn".

Bestemmelserne om allokering og opslag af videnskabelige stillinger er de bestemmelser, der har påkaldt sig mest opmærksomhed i høringerne, specielt naturligvis fra Direktionen og fra Akademisk Råd. Forslaget er nu, at Akademisk Råd:

- udtaler sig til rektor om den interne fordeling af bevillinger herunder om den deri indeholdte allokering af videnskabelige stillinger til institutter (§ 9, stk. 2, nr. 1)
- udtaler sig til rektor om principper for den interne allokering af videnskabelige stillinger til institutter (§ 9, stk. 2, nr. 2)

- godkender principper for stillingsopslag (§ 9, stk. 2, nr. 8)

Bestemmelserne sikrer, at Akademisk Råd ikke skal behandle enkeltsager om allokering, men har mulighed for at udtale sig om allokeringen af universitetets ressourcer. Akademisk Råd skal altså som hidtil udtale sig om den interne fordeling af midler, men det præciseres, at denne udtaleret omfatter allokeringen af faste vip-stillinger, ligesom Rådet tillægges ret til at udtale sig om principperne for denne allokering. Formålet er at skabe transparens og legitimitet i disse beslutninger

Det pålægges samtidig indirekte direktionen at udarbejde principper for stillingsopslag til godkendelse i Akademisk Råd, hvorefter følger at Akademisk Råd kan påtale, hvis Rådet observerer at principperne ikke følges. Det forventes, at denne kompetence vil føre til større klarhed om centrale emner som kvalifikationskrav, åbenhed, ligeret, mangfoldighed mm.

Arbejdsgruppen finder, at de ovenstående bestemmelser giver Akademisk Råd større mulighed for medbestemmelse uden at risikere en bureaukratisering af beslutningsprocesserne og heller ikke eksempelvis giver Akademisk Råd mulighed for at blokere konkrete rekrutteringer.

4. Medbestemmelse på institutniveau

Det følger af universitetsloven, at vedtægten skal beskrive, hvorledes der sker medinddragelse på alle organisatoriske niveauer. Arbejdsgruppen har derfor indført en ny § 13A, der forsøger at balancere mellem sikring af medinddragelse og organisatorisk fleksibilitet omkring samme.

Det foreslås, at medarbejderne på institutterne får mulighed for at mødes med institutlederen i enten en såkaldt "medarbejderforsamling" eller i såkaldte "institutfora". Denne bestemmelse er indsat for at imødekomme det massive pres for inddragelse af medarbejderne i beslutningerne på lokalt niveau (altså også for "professoren på gulvet"), der opstod med universitetsloven af 2003, og som nu er reflekteret i både den reviderede lov og bemærkningerne hertil. Som led i imødekommelsen af ønskerne om medbestemmelse foreslås det, at give medarbejderne mulighed for selv at vælge mellem disse to typer organer, hvilket som sidegevinst giver CBS mulighed for at eksperimentere med organiseringen af medinddragelsen.

Det har i høringerne, specielt fra HR-afdelingen og direktionen, været fremført, at "institutfora" kan komme i konflikt med SU-systemet (samarbejdsudvalg). Denne bekymring kan være berettiget, da der kan være overlap mellem opgaverne for institut-baserede SU og de foreslåede institutfora fx omkring budgetinformation. Imidlertid er det en klar forventning i universitetssektoren, at der vil blive indført organer som institutfora på alle universiteter, idet selve hensigten med lovrevisionen er at tildele medarbejderne indflydelse ud over den høringsret, som SU-systemet sikrer. Hvis medarbejderne således ikke tilbydes muligheden for institutfora, må vedtægterne indeholde andre styrkelser af deres muligheder for medbestemmelse.

Arbejdsgruppen vurderer således, at en kombination af udelukkende medarbejderforsamling og samarbejdsudvalg ikke vil tilfredsstille lovgivers intention om øget medarbejderinddragelse på dette organisatoriske niveau.

5. Studienævn

For at styrke de studerendes muligheder for medbestemmelse er indført en bestemmelse (§ 16, stk. 1, nr. 6) om, at studienævnene skal holde årlige møder med de institutter, der leverer undervisning til studienævnets uddannelser. Baggrunden er, at det på grund uddannelsernes organisering i institut-uafhængige enheder ikke altid er tilfældet, at de fagansvarlige institutter er repræsenteret i studienævnet for en given uddannelse. Dette har ikke været genstand for større debat under høringen, bortset fra at de studerende har bakket op om forslaget.

6. Ansættelses- og afskedigelsesprocedurer for ledere (bilag til vedtægten)

Arbejdsgruppen foreslår ændrede sammensætninger/udpegelser af ansættelsesudvalg vedr. universitetsdirektør (pkt. 3.4), dekaner (pkt. 4.4) og institutledere (pkt. 6.4). Dette har ikke været genstand for debat under høringen.

Arbejdsgruppen har ligeledes foreslået, at der ved forlængelse af åremålsansættelser nedsættes et udvalg svarende til ansættelsesudvalget for den pågældende stilling, der afgiver en udtalelse om, hvorvidt en forlængelse kan anbefales, idet en forlængelse kan betragtes som en ny ansættelse.

Arbejdsgruppen ser det som en institutionalisering af en uformel praksis (i hvert fald for institutledere), som er en naturlig forlængelse af statens regler om ansættelsesudvalg og lovens skærpede krav om medbestemmelse. En lignende bestemmelse kunne være indeholdt i det kommende "kodeks for god ledelse", men da universitetsloven kræver, at ansættelses- og afskedigelsesprocedurer beskrives i vedtægterne, skal en sådan procedure også medtages i vedtægterne.

Dette har været genstand for drøftelse under høringen. Direktionen har således foreslået, at denne bestemmelse ikke indskrives i vedtægterne, da den vil øge usikkerheden ved ansættelse i åremålsstillinger.

Arbejdsgruppen har efter høringen ændret sit forslag således, at universitetsdirektøren ikke er underlagt denne bestemmelse, da denne – ligesom rektor – har et ansættelses- og instruktionsforhold ift. bestyrelsen, men har fastholdt forslaget for dekaner, biblioteksdirektør og institutledere.

Venlig hilsen

Bestyrelsens arbejdsgruppe vedr. nyt vedtægtsforslag

Bilag 1:

Arbejdsgruppen består af:

Peter Lotz (formand)	instituttleder (udpeget af bestyrelsen)
Finn Valentin	professor (udpeget af Akademisk Råd)
Leif Hansen	konsulent biblioteket (udpeget af HSU)
Thomas Edvardsen	bestyrelsesformand for CBS Students (2011)
Emil Fuglsang	bestyrelsesnæstformand for CBS Students (2011)

Herudover deltager	
Thomas Werner Hansen	konsulent, dekansekretariatet for uddannelse, som særligt sagkyndig
Martin Kramer-Jørgensen	leder af legal office med sekretariatsbistand
Anders Jonas Pedersen	ledelsessekretariatet med sekretariatsbistand

Arbejdsgruppens mandat fra Bestyrelsen fremgår af nedenstående boks.

1. Arbejdsgruppen skal udarbejde oplæg til, hvorledes den ny universitetslovs bestemmelser kan indarbejdes i CBS' vedtægter.
2. Arbejdsgruppen skal samtidig udsætte CBS' vedtægt for et generelt "serviceeftersyn", således at uhensigtsmæssige, forældede og/eller overflødige bestemmelser også revideres (og der tilføjes nye efter behov)
3. Arbejdsgruppen skal have særligt fokus på universitetslovens § 10, stk. 6 (medbestemmelse og medinddragelse).
4. Arbejdsgruppen skal udfærdige sit oplæg ud fra den forudsætning, at den enstrengede ledelsesmodel fastholdes.
5. Arbejdsgruppen skal udfærdige sit oplæg ud fra den forudsætning, at der ønskes en fleksibel vedtægt, som – i det omfang det er muligt – ikke pålægger CBS unødige begrænsninger i udførelsen af sit virke.
6. Arbejdsgruppen udarbejder mere detaljeret tidsplan for sit arbejde.

Boks 1: Arbejdsgruppens kommissorium

Bestyrelsen

Skriftlig høring: Vedtægter 2012

19. februar 2012

AJP

Anders Jonas Pedersen

På bestyrelsesmødet d. 3. februar 2012 blev forslag til ny vedtægt næsten endeligt fastlagt. Der var dog et par enkelte udeståender, hvor bestyrelsen udbad sig forslag til nye formuleringer på baggrund af bestyrelsens kommentarer ved drøftelsen.

Vedtægtsarbejdsgruppen har revideret forslaget til nye vedtægter efter bestyrelsens anvisninger, og sat det op i det format, der skal afleveres til ministeren (vedhæftet):

- Ændringer og tilføjelser til eksisterende tekst er markeret med gult
- Slettet tekst fremgår ikke af vedhæftede

Vedtægtsarbejdsgruppen har også udarbejdet forslag til nye formuleringer de steder, hvor bestyrelsen ønskede det. Det drejer sig om:

1. § 9, stk.2 vedr. Akademisk Råds opgaver (SN på institutionsniveau):

Bestyrelsen ønskede, jf. referat af bestyrelsesmødet; *"Akademisk Råd skal som kollegialt organ på institutionsniveau også udtale sig til rektor om kvaliteten i den samlede uddannelsesportefølje. Dette vil efter bestyrelsens opfattelse styrke rådets rådgivende rolle vedr. centrale akademiske spørgsmål."*

Forslag: ny § 9, stk. 2, nr. 8: *"Akademisk råd udtaler sig til rektor om kvalitet og relevans i CBS' samlede uddannelsesportefølje"*

2. § 9, stk.2 vedr. Akademisk Råds opgaver (stillingsopslag)

Bestyrelsen ønskede, jf. referat af bestyrelsesmødet; *"I stedet for at godkende principper for stillingsopslag (VIP) skal Akademisk Råd evaluere foretagne stillingsbesættelser, fx to gange årligt. Evalueringen skal ikke blot forholde sig til, hvorledes stillingsopslag har været formuleret, men skal også vurdere rekruttering ud fra andre kriterier (interne/eksterne ansættelser, stillingskategorier, udenlandske/danske, køn etc.). Akademisk Råds evaluering skal være vejledende for fremtidige stillingsbesættelser. Akademisk Råd kan vælge at specificere dette i et årshjul eller i rådets forretningsorden."*

Forslag: Arbejdsgruppens forslag om godkendelse af principper for opslag udgår af vedtægten, i stedet overlades det til rektor og Akademisk Råd, at

indarbejde ovenstående praksis i Akademisk Råds arbejde (fx via forretningsorden).

3. § 13A vedr. medinddragelse på institutniveau (model 3½-plus)

Bestyrelsen ønskede, jf. referat af bestyrelsesmødet; *"Bestemmelsen om medarbejderforsamling og/eller institutfora på institutter udgår. I stedet fastsættes det i vedtægten, at "Institutlederen har pligt til at inddrage medarbejderne om spørgsmål af central betydning for instituttets udvikling og drift", samt herefter en bestemmelse om, at der på instituttet skal etableres en fast organisatorisk samarbejdsform (fx udvalg, fora, forsamling, komite e.l.) og at de nærmere bestemmelser om etablering og sammensætning mv. fastsættes i en forretningsorden for instituttet. Rektor påtog sig at få udarbejdet et paradigme for institutforretningsorden. Bestyrelsen fandt, at det oprindelige forslag var for detaljeret, og dermed potentielt kunne virke begrænsende for, at det enkelte institut kunne etablere løsninger, der var tilpasset instituttets situation."*

Arbejdsgruppen fandt det uhensigtsmæssigt at operere med en forretningsorden for institutter. Da forretningsordenene typisk fastsætter de interne procedurer for organers virkemåde ville det skabe begrebsforvirring at indføre forretningsordener for organisatoriske enheder (som institutter) såvel som organer. Derfor har arbejdsgruppen – i samråd med rektor – valgt en formulering, hvor det påhviler rektor at sørge for at de nærmere bestemmelser om samarbejdsorganer på institutter bliver udarbejdet.

Forslag: ny § 15: *"Institutlederen har pligt til at inddrage medarbejderne i spørgsmål af central betydning for instituttets udvikling og drift.*

Stk. 2. For at fremme dialog og medinddragelse, jf. stk. 1, og § 14, stk. 1, skal der på instituttet etableres et eller flere faste samarbejdsorganer med deltagelse af institutlederen og medarbejdere på instituttet. Rektor har ansvar for at fastsætte de nærmere bestemmelser om samarbejdsorganets (eller -organernes) opgaver, etablering og sammensætning, jf. § 6, stk. 3, nr. 12).

Det indstilles, at bestyrelsen:

1. Godkender de nye ændringsforslag, jf. 1-3, ovenfor.
2. Godkender vedtægten i øvrigt med de ændringer, der er foretaget efter bestyrelsesmødet.

Venlig hilsen

Anders Jonas Pedersen

Bestyrelsen

Referat af skriftlig høring: vedtægter 2012

28. februar 2012

Ved en skriftlig høring, jf. bestyrelsens forretningsorden, gennemført fra d. 20. til d. 24. februar 2012, har bestyrelsen godkendt forslag til reviderede vedtægter for CBS. Bestyrelsen godkendte det udsendte forslag med følgende tilføjelser:

AJP

Anders Jonas Pedersen

I § 5, stk. 6 er det blevet tilføjet at medlemmer af udpegnings- og indstillingsorganer kun kan genudpeges én gang (på samme vis som eksterne medlemmer af bestyrelsen). Bestemmelsen lyder nu:

"Stk. 6. De udpegede medlemmer af indstillings- og udpegningsorganet udpeges for en periode på 4 år. Genudpegning kan finde sted én gang. Bestyrelsen fastsætter i sin forretningsorden procedurer for nedsættelsen af de to organer."

I bilaget til vedtægten (om ansættelsesprocedurer) er i nr. 7.4 tilføjet en bestemmelse om, at rektor skal fastsætte procedurer for, hvorledes medarbejdere på institutter udpeges til at indgå i ansættelsesudvalg vedr. institutleder. Bestemmelsen lyder nu:

"Rektor nedsætter et ansættelsesudvalg, der består af repræsentanter for de videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere ved instituttet, en institutleder fra et andet institut samt en studenterrepræsentant. Repræsentanterne for de videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere udpeges af medarbejderne på instituttet, efter en procedure fastsat af rektor. Institutlederen udpeges af rektor. Den studerende udpeges af de studerende i Akademisk Råd."

Venlig hilsen

Anders Jonas Pedersen

Uddannelses- og Forskningsministeriet
Styrelsen for Videregående Uddannelser
Bredgade 43
1260 København K

Rektor
Campusvej 55
5230 Odense M

Tlf.: 6550 1000
Fax: 6550 1090

www.sdu.dk
rektor@sdu.dk

Dato: 17. marts 2014

Medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger

Ved skrivelse af 30. januar 2014 har Styrelsen for Videregående Uddannelser anmodet om baggrundsmateriale og input til konference om arbejdet med medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne.

Nedenstående er Syddansk Universitets bidrag.

Valgdeltagelse

I tabellen er givet en oversigt over afholdte valg på Syddansk Universitet i årene 2009-2013.

År	2009			2010			2011			2012			2013		
	AV	AFV	PFV	AV	AFV	PFV	AV	AFV	PFV	AV	AFV	PFV	AV	AFV	PFV
SDU	67	56	84%	134	120	90%	70	61	87%	187	149	80%	140	120	86%

AV: Antal valg
AFV: Antal fredsvalg
PFV: Procentdel fredsvalg

Standard/kodeks for god ledelse

Universitetet har iværksat en række tiltag med henblik på at udvikle en ny ledelseskultur, herunder igangsat ledelsesuddannelsesprogrammer. Her skal særligt nævnes:

- Der er igangsat et **lederintroduktionsprogram** for alle nyansatte og udpegede ledere på SDU med personaleledelse af en fast gruppe medarbejdere. Det strækker sig over et år, og der starter nye hold to gange årligt. Programmet omfatter to temadage, hvor der introduceres til de særlige forhold for ledelse på Syddansk Universitet. Der arbejdes i faciliterede ledersparringsteams, og der gives en afsluttende 360 graders lederfeedback.
- **SDU's Ledernetværk** er for ledere med personaleansvar. Netværket er etableret på baggrund af et stigende behov

blandt ledere for et forum til faglig sparring og videndeling, drøftelse af udfordringer og udviklingsmuligheder og til at skabe inspiration og refleksion over egen praksis. Netværket mødes som udgangspunkt 4 gange årligt til faglige arrangementer, der typisk er af højt fagligt og akademisk tilsnit og altid lægger op til kommunikation og netværk på tværs af SDU. Ledernetværkets primære målgruppe er ledere, som ikke har andre ledere under sig, men alle ledere er velkomne.

- **Lederaspirantprogrammet, Ledelse som karrierevej** er gennemført i 2013. Formålet er at sikre, at den enkelte deltager bliver afklaret, motiveret og kvalificeret til ledelsesopgaven på SDU. På lang sigt skal der sikres kompetencer til løsning af opgaver af væsentlig og strategisk betydning for SDU.

Såfremt studerende og medarbejdere oplever, at den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelser om medbestemmelse og medinddragelse er det kutyme, at der rettes henvendelse til den nærmeste overordnede leder, som sikrer at relevante tiltag iværksættes.

Handlingsplaner og strategier for medbestemmelse og medinddragelse / Bemærkninger ift. rationalet bag universitetets organisering af medbestemmelse og medinddragelse

Det fremgik af bemærkningerne til 2003-Universitetslovens § 17, stk. 2, at institutlederen skulle opbygge en organisation til at løfte instituttets samlede opgaver med inddragelse af de studerende, de videnskabelige medarbejdere og de teknisk-administrative medarbejdere. SDU foreslog i den forbindelse i sit første vedtægtsudkast etablering af institutråd, men dette blev ikke imødekommet af Videnskabsministeriet. I stedet blev der i 2006 etableret institutfora på universitetets institutter med repræsentanter for de studerende, de videnskabelige medarbejdere og de teknisk-administrative medarbejdere. Disse institutfora skulle fungere som et dialogforum og som sparringspartner for institutlederen.

Som følge af ændringen af Universitetsloven i 2011 blev der på SDU truffet beslutning om nedsættelse af et udvalg med deltagelse af både videnskabelige medarbejdere, teknisk-administrative medarbejdere og studerende. Udvalget fik følgende sammensætning:

Prorektor Bjarne Graabech Sørensen (formand) (Ledelsessekretariatet)
Dekan Per Michael Johansen (Det Tekniske Fakultet)
Professor Carl Bache (Institut for Sprog og Kommunikation)
Laborant Irene Mose Andersen (Institut for Fysik, Kemi og Farmaci)

Lektor Jørgen Chr. Bang (Institut for Sprog og Kommunikation)
Fuldmægtig Kurt Bilde (IT-Service)
Studerende Freja Brandhøj Hansen
Studerende Henrik Bjerregaard

Kontorchef Jørgen Schou (sekretær) (Ledelsessekretariatet)

Udvalget fik til opgave at undersøge, hvordan Universitetslovens bestemmelse om medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger kunne implementeres på Syddansk Universitet.

Udvalget afholdt 7 møder, hvor det blev drøftet, om der kunne/skulle etableres nye kollegiale organer på universitets-, fakultets- og institutniveau for at sikre medbestemmelse og medinddragelse. Det blev endvidere drøftet indgående, om der var mulighed for at give fakulteternes teknisk-administrative medarbejdere et "medlemskab" af de Akademiske Råd, hvilket ikke umiddelbart er muligt med den eksisterende formulering af Universitetslovens § 15, stk. 4. Endelig blev det drøftet, hvorledes Fællesområdets teknisk-administrative medarbejdere kunne sikres medbestemmelse og medinddragelse.

Udvalget kom med en række anbefalinger, som blev indskrevet i Vedtægt for Syddansk Universitet.

Universitetsråd

Udvalget anbefalede, at der blev etableret et Universitetsråd med henblik på at inddrage medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger *vedrørende den daglige ledelse*.

Universitetsrådet har til opgave at drøfte og rådgive direktionen vedrørende universitetspolitiske forhold herunder:

1. Universitetets udviklingsarbejde og strategi på forskning, uddannelse og videnudveksling.
2. Universitetets udviklingskontrakt.
3. Universitetets organisering i relation til forskning og uddannelser.
4. Universitetets kvalitetssikring.
5. Økonomi og budget, herunder eksterne midler m.m.
6. Ansættelsespolitik.
7. Fysiske og sociale rammer for medarbejdere og studerende.
8. Studentermiljø og -trivsel, herunder frafald og projekter til fremme af de studerendes forhold.
9. Ledelsesbeslutninger.

Som eksempler på emner, som hidtil har været behandlet i Universitetsrådet kan nævnes Strategi- og Ledelsesgrundlaget, høring om ændring af universitetets vedtægt ift. ansættelsesudvalg for rektorstillingen og andre stillinger i universitets øverste ledelse, årsrapport og budget samt Studiefremdriftsreformen.

Det er vurderingen, at arbejdet i rådet endnu ikke har fundet sin endelige form, men der arbejdes hermed, og det forventes, at det sker i indeværende år.

Akademiske Råd

Siden ændringen af universitetsloven i 2003 har de teknisk-administrative medarbejdere på fakulteterne alene haft en observatørstatus i de Akademiske Råd. Udvalget anbefalede derfor, at de eksisterende Akademiske Råd med henblik på at inddrage medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger *på fakultetsniveau* blev tildelt opgaver, der ikke vedrører de akademiske forhold, som efter universitetsloven er tillagt de akademiske råd. Ved behandlingen af disse ikke-akademiske forhold har videnskabelige medarbejdere, teknisk-administrative medarbejdere og studerende samme deltagerstatus. Alternativet til denne konstruktion ville have været etablering af et nyt selvstændigt forum, hvilket udvalget ikke fandt hensigtsmæssigt.

Akademisk råd har herefter (udover akademiske forhold) til opgave at drøfte og rådgive fakultetets ledelse om forhold af relevans for fakultetets udvikling, organisering og økonomi herunder:

1. Fakultetets udviklingsarbejde og strategi på forskning, uddannelse og videnudveksling.
2. Fakultetets bidrag til universitetets udviklingskontrakt.
3. Fakultetets organisering.
4. Fakultetets kvalitetssikring.
5. Økonomi og budget.
6. Ansættelsespolitik i relation til uddannelse og forskning.
7. Fysiske og sociale rammer for medarbejdere og studerende.
8. Studentermiljø og -trivsel, herunder frafald.
9. Ledelsesbeslutninger.

Som eksempler på emner, som hidtil har været behandlet i de Akademiske Råd kan nævnes Strategi- og Ledelsesgrundlaget, økonomi (regnskab og budget) og høring om "Incitamenter til fremme af undervisningen og anerkendelse af god undervisning".

Det er erfaringen, at arbejdet i universitetets fem Akademiske Råd som udgangspunkt er velfungerende, og at rådet har en klar og relevant opgaveportefølje.

Institutråd

Yderligere anbefalede vedtægtsudvalget, at der - som erstatning for de ovenfor beskrevne institutfora - blev etableret institutråd på universitetets (pt. 28) institutter med henblik på at inddrage medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger *på institutniveau*.

Institutrådene har til opgave at drøfte og rådgive instituttets ledelse om forhold af relevans for instituttets udvikling, organisering og økonomi, herunder:

1. Instituttets faglige udviklingsarbejde og strategi på forskning, uddannelse og videnudveksling.
2. Instituttets bidrag til fakultetets strategi- og udviklingsarbejde.
3. Instituttets organisering i relation til forskning og fakultetets uddannelser.
4. Instituttets kvalitetssikring.
5. Økonomi og budget, herunder eksterne midler m.m.
6. Ansættelsespolitik i relation til forskning og fakultetets uddannelser.
7. Fysiske og sociale rammer for medarbejdere og studerende.
8. Studentermiljø og -trivsel.
9. Ledelsesbeslutninger.

Som eksempler på emner, som hidtil har været behandlet i Institutrådene kan nævnes Strategi- og Ledelsesgrundlaget, økonomi (regnskab og budget) og høring om "Incitamenter til fremme af undervisningen og anerkendelse af god undervisning", campusprofiler og APV/trivselsmåling.

Det er vurderingen, at de fleste institutråd er velfungerende, og at de har en veldefineret opgaveportefølje.

Administrative samarbejdsudvalg på Fællesområdet

Endelig blev det anbefalet, at det allerede eksisterende administrative samarbejdsudvalg (ASU) på Fællesområdet yderligere skulle beskæftige sig med emner, som ligner de emner, som Universitetsråd, Akademiske Råd og Institutråd beskæftiger sig med for at sikre medbestemmelse og medinddragelse.

Erfaringerne med de etablerede fora er gode og positive, og det er vurderingen, at der hermed er sikret en væsentlig grad af medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger på flere niveauer i organisationen. Det er tillige vurderingen, at universitetets ledelse i form af rektor, dekaner og institutledere har taget godt imod initia-

tivet, og der pågår inspirerende og udbytterige drøftelser i de respektive fora.

Yderligere omkring arbejdet med at sikre medarbejdere og studerendes medbestemmelse og medinddragelse

Med henblik på at skabe en helhedsorientering og motivere medarbejderne til samarbejde på tværs af delområderne har universitetet i både 2012 og 2013 afholdt et tværgående fagligt og socialt arrangement for alle universitetets teknisk-administrative medarbejdere. Arrangementerne har tillige fungeret som et uformelt forum med mulighed for at drøfte medbestemmelse og medinddragelse på tværs af de officielle kollegiale organer.

De studerendes medbestemmelse og medinddragelse søges bl.a. sikret gennem projektet "De studerendes stemme", som er en del af universitetets overordnede projekt "De Studerende i Centrum". "De studerendes stemme" har fokus på at øge de studerendes mulighed for indflydelse, så de studerende oplever, at de bliver hørt i beslutningsprocesserne. Dette skal bl.a. ske gennem information til alle studerende om deres muligheder for at deltage i studenterpolitik og gennem etablering af decentrale studenterstyrede organer, hvor de studerende gives mulighed for at følge op på iværksatte forbedringstiltag.

Som et eksempel på en omfattende inddragelse af medarbejdere og studerende kan nævnes tilblivelsen af Syddansk Universitets Strategi- og Ledelsesgrundlag. Strategi- og Ledelsesgrundlaget har været drøftet på offentlige debاتمøder med deltagelse af både medarbejdere og studerende og har været sendt i høring ad flere omgange i de kollegiale organer og studenterorganisationerne. I løbet af processen er der indkommet mere end 60 høringssvar, som har givet anledning til forskellige former for ændringer i det vedtagne Strategi- og Ledelsesgrundlag. Alt i alt ses dette som et udtryk for medarbejdernes og de studerendes medbestemmelse og medinddragelse i det strategiske arbejde.

I den gennemførte trivselsmåling blandt universitetets ansatte i 2012 havde to af spørgsmålene bl.a. til formål at afdække medarbejdernes opfattelse af graden af medbestemmelse og medinddragelse. Til spørgsmålet "Har du indflydelse på, hvordan du udfører dit arbejde?" svarede 67 % i høj grad og 29 % i nogen grad og til spørgsmålet "Tager du medansvar for at få tingene til at fungere?" svarede 71 % i høj grad og 25 % i nogen grad.

I Studiemiljøundersøgelsen, som gennemføres blandt de studerende hvert andet år findes der desværre ikke på samme vis spørgsmål, som afdækker de studerende opfattelse af graden af medbestem-

melse og medinddragelse. Dette vil blive inddraget i de kommende studiemiljøundersøgelser.

Input til konferencen

Syddansk Universitet støtter det anlagte fokus på medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger og ønsker i den forbindelse at komme med input til den planlagte konference. Universitetet vil gerne præsentere processen, der førte til det nyligt vedtagne Strategi- og Ledelsesgrundlag for SDU, idet hele komplekset med involvering og høring på mange forskellige niveauer i organisationen vurderes at være af almen interesse for universitetssektoren.

Med venlig hilsen



Henrik Dam
Rektor

Medbestemmelse og medinddragelse

Ved brev af 30. januar 2014 har Styrelsen for Videregående Uddannelse til brug for evalueringen af universitetslovens bestemmelse om medbestemmelse og medinddragelse anmodet universiteterne om følgende oplysninger:

- Valgdeltagelse
- Standard/kodeks for god ledelse
- Handlingsplaner og strategier for medbestemmelse og medinddragelse, herunder baggrunden for universitetets organisering af medbestemmelse og medinddragelse

Aarhus Universitet kan i den anledning oplyse følgende:

Ad valgdeltagelse:

År	Kampvalg	Fredsvalg	Bortfaldne valg	Valgdeltagelse – bestyrelsen i pct.
2009	18	135	20	13,80
2010	18	82	16	21,16
2011	14	165	19	34,15
2012	14	52	22	13,77
2013	11	51	21	19,56

Ad standard/kodeks for god ledelse:

Af bemærkningerne til det lovforslag, der ligger til grund for universitetslovens bestemmelse om medbestemmelse og medinddragelse fremgår det bl.a., at det forudsættes, at universitetet udarbejder nærmere standarder for, hvad universitetet betragter som god ledelse.

AU Stab og Strategi

Mads Niemann-Christensen

Chefjurist

Dato: 18. marts 2014

Direkte tlf.: 87152138

Mobiltlf.: 51371601

E-mail: mcnc@adm.au.dk

Afs. CVR-nr.: 31119103

Side 1/5

Af Aarhus Universitets strategi 2013-2020 om grundforskning og fagdiscipliner af højeste kvalitet, stærke forskningsbaserede uddannelser og internationalisering af uddannelses- og forskningsmiljøerne er det som en forudsætning for strategien bl.a. derfor fastsat, at der på universitetet skal praktiseres en nærværende og visionær ledelse, og at der skal gennemføres en professionel lederudvikling.

Som begrundelse henvises der i strategien til, at universitetets medarbejdere og studerende skal opleve universitetet som en inspirerende ramme for deres arbejds- og studiemæssige indsats, og at universitetet skal påtage sig sit ansvar som en stor og moderne arbejdsplads, der sikrer muligheder og udvikling for alle.

Endvidere er det i Aarhus Universitets personalepolitik fastsat, at universitetet skal udvikle og anerkender professionel personaleledelse.

Samtidig fremgår det af personalepolitikken, at universitet skal arbejde systematisk med kompetenceudvikling for ledere, og at kompetenceudviklingen af ledere skal understøtter realiseringen af universitetets strategi og de enkelte lederes individuelle udviklingsbehov.

Endelige indeholder personalepolitikken en fremhævelse af lederens særlige rolle og ansvar. Det er i den forbindelse fastsat, at lederen skal afsætte midler til kompetenceudvikling af lederens medarbejdere, at lederen skal gennemføre MUS, der kan suppleres med en gruppeudviklingssamtale (GRUS) én gang årligt med henblik på at afstemme forventninger og drøfte forhold vedrørende bl.a. kompetenceudvikling.

Ad handlingsplaner og strategier for medbestemmelse og medinddragelse, herunder baggrunden for universitetets organisering af medbestemmelse og medinddragelse:

Den overordnede bestemmelse om medbestemmelse og medinddragelse i universitetslovens fastslår, at det er bestyrelsens opgave at sikre medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i alle væsentlige beslutninger.

I Aarhus Universitets strategi 2013-2020 er det på den baggrund som en grundlæggende forudsætning for strategien fastsat, at der skal ske medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende.

For bedst muligt at sikre medbestemmelse og medinddragelse har Aarhus Universitet derfor nedsat en lang række organer og fora med repræsentanter for medarbejdere og studerende.

Det drejer sig bl.a. om organer og fora fastsat med hjemmel i vedtægten for Aarhus Universitet, men det drejer sig også om organer og fora fastsat i den praksis, der som

et led i universitets løbende overvejelser om at styrke medbestemmelsen og medinddragelsen af medarbejdere og studerende har udviklet sig.

I vedtægten er det således bl.a. fastsat, at medbestemmelse og medinddragelse skal sikres gennem medarbejdernes og de studerendes deltagelse i arbejdet i bestyrelsen, akademiske råd og fora, ph.d.-udvalg, studienævn, samarbejdsudvalg m.m.

For styrke medbestemmelsen og medinddragelsen har Aarhus Universitet i den forbindelse i vedtægten etableret en formandsforsamling bestående af formændene for de akademiske råd, der bl.a. fungerer som talerør for de akademiske råd i forhold til universitetsledelsen.

Formandsforsamlingen holder årligt 1-2 dialogmøder med universitetets ledelse, hvor formændene fremlægger en samlet rapport om de akademiske råds arbejde i den forløbne periode, og hvor universitetsledelsen orienterer formændene om forhold af interesse for de akademiske råd, herunder navnlig om kommende initiativer af interesse for de akademiske råd.

Sammen med universitetsledelsen deltager formandsforsamlingen endvidere én gang om året i et møde med bestyrelsen, hvor formændene – typisk som en opfølgning på et forudgående møde mellem universitetsledelsen og formandsforsamlingen – har lejlighed til at redegøre for og drøfte arbejdet i de akademiske råd.

Som nævnt ovenfor er der også i Aarhus Universitets praksis på området udviklet sig en række organer og fora for medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende.

Det drejer sig bl.a. om et årligt seminar med overnatning for de akademiske råd og universitetets ledelse, hvor rådene og universitetsledelsen bl.a. drøfter, hvordan samarbejdet mellem parterne kan styrkes, og hvor rådene og universitetsledelsen har lejlighed til under mere uformelle former at drøfte forhold af betydning for parterne.

Endvidere afholder rektor og den uddannelsesansvarlig i universitetsledelse et par gange om året sammen og hver for sig møder med og uden dagsorden møder med repræsentanter for repræsentanter for de studerende.

Aarhus Universitet har herudover etableret fire tværgående fora for henholdsvis forskning, uddannelse, talentudvikling, videnudveksling, hvor navnlig videnskabelige medarbejdere, ph.d.-studerende og studerende mødes relevante dele af universitetsledelsen for at drøfte fælles strategier og rammer samt koordinere aktiviteterne på de enkelte områder.

Aarhus Universitet har også underskrevet charter for ligestilling, der har til formål at sikre flere kvinder i ledelse. For at fremme dette formål er der bl.a. taget initiativ til en øget dialog mellem yngre kvindelige forskere og universitetets ledelse.

Herudover holder Aarhus Universitet løbende introduktionsmøder for nyvalgte medlemmer af universitetets bestyrelse, hvor bl.a. bestyrelsens opgaver og arbejdsform gennemgås for de nye medlemmer.

Endelig underviser en repræsentant for Aarhus Universitet Stab og Strategi årligt på et seminar for repræsentanterne for de studerende i Studienævne, hvor fokus i undervisningen navnlig er studienævne som fora for medbestemmelse og medinddragelse.

Som et led i de løbende overvejelser om, hvordan medarbejderne og de studerendes medbestemmelse og medinddragelse yderligere kan styrkes, har Aarhus Universitet netop besluttet at indføre en ordning, hvorefter universitetsledelsen månedligt gennemfører besøg på de enkelte institutter og vicedirektørområder (administrative områder).

Endvidere gennemfører rektor 1 gang om året besøg på de enkelte institutter og vicedirektørområder (administrative områder). Alle medarbejdere på de enkelte institutter og vicedirektørområder er med til at fastsætte dagsordnen for besøget og deltager i besøget.

Samtidig overvejes det at indføre en ordning, hvorefter rektor 4-6 gange årligt sammen med den uddannelsesansvarlige i universitetsledelsen møder med repræsentanter for alle studenterorganisationer, ligesom det overvejes at indføre en ordning med årlige møder mellem universitetsledelsen og studielederne.

Som det fremgår ovenfor, arbejder Aarhus Universitet i en lang række fora og organer aktivt og målrettet på at sikre medarbejdernes og de studerendes medbestemmelse og medinddragelse.

Aarhus Universitet forventer i den forbindelse, at der i resultatet af den interne problemanalyse, som universitetet har igangsat, vil være fokus på medbestemmelse og medinddragelse, og universitetet vil naturligvis være åben for at se på, hvordan arbejdet med medbestemmelse og medinddragelse yderligere kan styrkes.

Med venlig hilsen

Side 5/5

Mads Niemann-Christensen
Chefjurist

Mette Mikkelsen

Fra: Mads Niemann-Christensen <mcnc@adm.au.dk>
Sendt: 25. marts 2014 08:36
Til: Mette Mikkelsen
Cc: Kirsten Jensen; Grith Thagaard Loft; Tove Bæk Jensen
Emne: Medbestemmelse og medinddragelse - supplerende høringssvar

Kære Mette Mikkelsen

Under henvisning til Uddannelsesstyrelsens mail af 21. februar 2014 kan Aarhus Universitet supplerende oplyse følgende:

Som nævnt i Aarhus Universitets redegørelse af 17. februar 2014 om medbestemmelse og medinddragelse fremgår det af universitetets strategi 2013-2020, at det som en forudsætning for strategien bl.a. er fastsat, at der på universitetet skal praktiseres en nærværende og visionær ledelse, og at der skal gennemføres en professionel lederudvikling.

Aarhus Universitet vedtog således allerede i 2011, at der skal tilbydes intern lederudvikling for alle ledere på universitetet.

Baggrunden for beslutningen var bl.a. hensynet til – som også efterspurgt af evalueringspanelet i 2009 – at sikre en fælles ledelseskultur og ledelsessprog på tværs af alle universitetets hovedområder og geografi.

På den baggrund iværksatte Aarhus Universitet i 2011 et lederudviklingsforløb for alle institutledere og institutlignende centerledere. Lederudviklingsforløbet blev afviklet i samarbejde mellem ledelsesudviklingskonsulenter fra AU HR og et eksternt konsulent hus, og i alt 30 ledere deltog i forløbet.

Ligeledes iværksatte Aarhus Universitet i 2013 et lederudviklingsforløb for forskningsledere, uddannelsesledere og institutsekretariatsledere, og udviklingsforløbene for forskningsledere gentages 2 gange årlig og forløber fortsat.

Samme år gennemførte Aarhus Universitet endvidere et lederudviklingsforløb for administrative funktionschefer.

Aarhus Universitet har endelig i år iværksat et lederudviklingsforløb for administrative teamledere, ligesom universitet har iværksat lederudviklingsforløb for to hold forskningsledere.

Sideløbende afvikles der i år lederudviklingsforløb for specifikke ledergrupper på de enkelte institutter, herunder f.eks. på hovedområdet ARTS, hvor der i anledning af en ny ledelsesstruktur blev tilbudt lederudviklingsforløb.

Ud over længere lederudviklingsforløb tilbydes ledere på Aarhus Universitet endvidere kortere – ofte af 1 dags varighed – kurser i ledelsesrelevante emner. I 2013 gennemførte 400 ledere således et dagskursus i "den gode MUS-samtale", ligesom den samme gruppe ledere har gennemført et tilsvarende dagskursus i "motivation af medarbejdere i en tid med besparelser".

Endvidere gennemføres hvert semester en længere række dagskurser i andre ledelsesrelevante emner, herunder bl.a. konflikthåndtering, stressforebyggelse, den effektive leder og teamledelse.

Aarhus Universitet tilbyder endeligt den enkelte leder at gennemføre en personprofilanalyse (NEO PI-R) med efterfølgende individuel samtale med en evaluering af den pågældendes lederrolle og forventninger i forhold til placering i ledelsesstrengen.

Som det er fremgået, har Aarhus Universitet således iværksat en lang række initiativer for at udvikle en ny ledelseskultur.

Lederudvikling indgår således som et naturligt element i Aarhus Universitets daglige drift, hvor lederudviklingen er et naturligt emne på de løbende møder i kredsen af universitetets ledere.

Der henvises endvidere til den beskrivelse af Aarhus Universitets arbejde med ledelsesudvikling, herunder beskrivelsen af de enkelte lederudviklingsforløb, der er tilgængeligt på universitetets hjemmeside via følgende link:

<http://medarbejdere.au.dk/administration/hr/kompetenceudvikling/ledelsesudvikling/>

Med venlig hilsen

Mads Niemann-Christensen
Chefjurist

Yderligere supplerende redegørelse om medbestemmelse og medinddragelse ved Aarhus Universitet

Aarhus, den 10. april 2014

Som nævnt i Aarhus Universitets redegørelse af 17. marts 2014 og supplerende redegørelse af 25. marts 2014 er det i Aarhus Universitets strategi 2013-2020 som en grundlæggende forudsætning fastsat, at der skal ske medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende.

Udover de organer og fora, der er omtalt i de allerede afgivne redegørelser, foregår der endvidere en lang række formelle og uformelle aktiviteter på såvel hovedområde- som institutniveau, der ligeledes har til formål at sikre medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende.

For at give det fulde billede af universitetets arbejde med medbestemmelse og medinddragelse finder Aarhus Universitet, at det er vigtigt også at fremhæve disse aktiviteter.

Aarhus Universitet har derfor fundet grundlag for at udarbejde denne yderligere supplerende redegørelse.

I det følgende beskrives de omtalte formelle og uformelle aktiviteter fordelt på universitetets hovedområder.

Business and Social Sciences (BSS)

Dekanen gennemfører mindst en gang hvert semester en besøgsrunde til alle institutter, hvor han dels mødes med institutledelsen, dels mødes med alle VIP- og TAP-medarbejdere ved instituttet for at drøfte aktuelle og forestående udfordringer for universitetet, BSS og instituttet.

Flere gange årligt møder dekanen op til institutternes lokale fælles frokoster uden dagsorden, men med mulighed for at få en uformel snak med institutmedarbejderne.

Dekanen mødes fire gange hvert semester med repræsentanter for de studenterpolitiske foreninger, hvor de studerende har mulighed for at informere om de problemer, de møder som studerende, og hvor dekanen samtidig har mulighed for at informere dem om de ting, der foregår på universitetet og på BSS af særlig betydning for dem.

Det akademiske råd ved BSS mødes hver måned i semestrene og dermed oftere end forretningsordenen på området tilsiger.

På de enkelte institutter mødes institutlederne også med medarbejderne flere gange i semestret, og derudover afholdes der jævnligt møder i deres institutforum. Institutlederne mødes desuden jævnligt med lokale studenterrepræsentanter for at drøfte de studerendes forhold.

Arts

Arts har netop efter grundig diskussion og høring besluttet en justering af institutstrukturen vedtaget i 2011. Formålet med justeringen var at følge op på udmeldinger i APV'en om manglende faglig sammenhængskraft og medbestemmelse på institutterne. Resultatet er blevet en markant styrkelse af afdelingerne på institutterne gennem udpegning af afdelingsledere, der indgår i institutledelsen, og gennem en tættere sammenhæng mellem afdelinger, studienævn og institutfora. Ved at gøre afdelingerne

til centrum for instituttets faglige og sociale liv, og ved at sikre afdelingsrepræsentation i de medarbejder- og studentervalgte organer har medinddragelse og medbestemmelse fået klart bedre betingelser.

Afdelingsledernes deltagelse i institutledelsen skal desuden ses på baggrund af den stærkt forøgede institutautonomi, som er blevet resultatet af den i 2013 vedtagne økonomimodel for hovedområdet.

Dekan og prodekaner afholder årlige nytårsmøder med samtlige medarbejdere på institutterne. Der afholdes årlige seminarer for uddannelsesledere (nu afdelingsledere) og for forskningsprogramlederne med deltagelse af dekan og prodekaner. Dekanen deltager årligt i møder i institutternes institutfora.

Formanden for det akademiske råd sammensætter i samarbejde med dekanen dagsordenen for møderne i rådet. Rådet foreslår emner til møderne.

Prodekanen for uddannelse deltager i de løbende møder i fakultetets uddannelsesudvalg. Prodekanen for forskning deltager i institutternes forsknings- og videnuudvekslingsudvalgsmøder efter behov.

Ph.d.-skolen er organiseret i ph.d.-programmer. De otte programledere udgør sammen med ph.d.-skoleleder ledelsen af ph.d.-skolen

Dekanen afholder årligt møde med repræsentanter for de studerende. Prodekanen for uddannelse har løbende møder med Arts-rådet. Fakultets uddannelsesudvalg holder tilbagevendende møder med Arts-rådet

Dekanen og prodekanen for uddannelse holder tilbagevendende møder med institutternes uddannelsesledere (nu afdelingsledere).

Science and Technology (ST)

På Science and Technology sikres medbestemmelse og medinddragelse dels gennem arbejdet i de formelle fora og dels ved øvrige forskellige tilbagevendende eller ad hoc-aktiviteter på fakultets og institutniveau. De formelle fora er etableret både på fakultets og institutniveau og omfatter både Akademisk råd, et institutfora pr. institut, samarbejdsudvalg m.fl.

Som eksempler på tilbagevendende aktiviteter kan nævnes, at dekanen afholder møder om aktuelle emner med medarbejderne på hvert institut eller fysiske lokation mindst en gang årligt, hvor både institutternes ledelser og VIP samt TAP-medarbejdere inviteres til at deltage. Desuden er der lige nu igangsat en møderække, hvor prodekanerne mødes med henholdsvis uddannelses-, forsknings-, ph.d.- samt erhvervsudvalg eller lignende på de enkelte institutter for at drøfte aktuelle muligheder og udfordringer. Endvidere mødes studenterrepræsentanterne i det akademiske råd med dekanen to til tre gange årligt for at drøfte aktuelle problemstillinger, som vedrører de studerende.

I forbindelse med den faglige udviklingsproces fik både de formelle fora og såvel institutter som de enkelte forskergrupper og medarbejdere mulighed for at kommentere et forslag til en ny faglig organisation. Forslaget blev efterfølgende tilrettet og flere af kommentarerne fik afgørende betydning for den endelige organisering. Et andet eksempel på medinddragelse i beslutningsprocesser er beslutningen om tiltag med henblik på at opnå mere ensartede vilkår, som gennemløb en tilsvarende høringsproces.

Health

Foruden fora som sikkerhedsudvalg og samarbejdsudvalg er der en række formelle fora på institutniveau, hvor der foregår omfattende medbestemmelse og medinddragelse.

Først og fremmest er der de vedtægtsbestemte institutfora, der vælges ved lokale valg. På Health har fakultetsledelsen vedtaget et valgciirkulære, der sikrer, at der årligt gennemføres valg til disse fora. De studerende er på valg hvert år, mens en tredjedel af de øvrige repræsentanter er på valg årligt. Repræsentanter til institutfora er i varierende omfang blevet valgt ved henholdsvis kampvalg og fredsvalg.

Derudover er der på de forskellige institutter en række nævn, udvalg, råd og fora, der sikrer inddragelse af medarbejdere i beslutninger vedrørende kerneaktiviteterne. De betegnes forskningsudvalg, fagråd, undervisningsudvalg, tværfagligt kliniskråd, talentudvalg, videnudvekslingsudvalg, undervisningsråd mm. De sammensættes og navngives i den faglige og organisatoriske kontekst, hvor de virker.

I forbindelse med udarbejdelse af strategien for 2013-2020 blev den interne organisering på institutterne ved Health drøftet mellem institutleder og dekan som et led i processen, så organiseringen kunne underbygge implementeringen af strategien med inddragelse af medarbejdere og studerende.

I forhold til styrelsens forespørgsel efter 'Handlingsplaner og strategier for medbestemmelse og medinddragelse, herunder baggrunden for universitetets organisering af medbestemmelse og medinddragelse' er svaret fra Health, at organiseringen sker, så det bedst muligt afspejler det enkelte institut. Forskel på størrelse, fagområde, geografisk spredning, kultur, medarbejdersammensætning mv. har dannet baggrund, når organiseringen er blevet fastlagt.

I såvel fakultetsledelsen som Akademisk Råd er der aktuelt fokus på, om den interne organisering kan optimeres, så medbestemmelse og medinddragelse bliver bedst mulig. Det er således tema til fakultetsledelsesseminar i maj og til det kommende møde i Akademisk Råd.

Udover de formelle fora kommer den omfattende uformelle kommunikation, der dagligt finder sted, og hvor der løbende er dialog om beslutninger, såvel de, der er truffet, som de fremtidige. Det sker, når institutlederen har "åbent kontor" på fastsatte tidspunkter, eller når vedkommende kigger forbi til formiddagskaffemøde på en af instituttets sektioner. Det finder sted i den fortløbende dialog mellem studieledere og medarbejdere om tilrettelæggelse af undervisning. Det foregår, når dekanatet er på besøgsrunde på institutterne og indgår i dialog med de medarbejdere, der tager imod invitationen og møder op. Derudover er telefonopkald og mailkorrespondance i en lind strøm, hvor ledere og medarbejdere drøfter stort og småt.

Uddannelses- og Forskningsministeriet
Styrelsen for Videregående Uddannelser
Bredgade 43
1260 København K

17. marts 2014
CNI/HT

Vedr.: Medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende.

Styrelsen har i brev af 21. februar 2014 (dok.nr.14/001550-01) anmodet om en redegørelse fra universiteterne omkring medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende.

Danmarks Tekniske Universitet har gennem de seneste 10 år udviklet en ledelsesmodel, hvori indgår medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende. Ledelsesmodellen er nedfældet i de to vedlagte dokumenter:

- DTU Excellence Strategisk ledelse, der beskriver det samlede system
- DTU Uddannelse, der har specifikt fokus på ledelsesprocesserne på uddannelsesområdet.

I relation til spørgsmålet om medbestemmelse og medinddragelse, er der i vedlagte redegørelse "Opfølgning på universitsloven: Medbestemmelse og medinddragelse på Danmarks Tekniske Universitet" givet henvisninger til de to dokumenter i.f.t. hvorledes medbestemmelse og medinddragelse afspejler sig i ledelsesmodellen.

Ledelsesmodellen omtaler en lang række såvel formelle som uformelle fora, hvori medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og/eller studerende foregår. Som illustration af omfanget er der i vedlagte bilag "Kvantitativ illustration af medinddragelse og medbestemmelse på DTU"

redegjort for de overordnede formelle og uformelle fora, hvori medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og/eller studerende foregår. Opgørelsen er alene en illustration af centrale/fælles etablere fora og organer. Her til kommer de formelle og uformelle fora, der etableres på institut- og afdelingsniveau eksempelvis informationsmøder, faglige fora, fagligt koordinerende grupper m.m.

Som en kvalitativ illustration af universitetets inddragelse af medarbejdere og studerende, kan fremhæves inddragelsen af medarbejdere og studerende i.f.m. med de mange renoverings- og nybygningsprojekter som universitetet gennemfører og planlægger at gennemføre:

Hver gang et byggeprojekt indledes, sker en omfattende brugerinddragelse, hvor studerende og medarbejdere involveres gennem en række arbejdsgrupper og tager afsæt i pjecen "Sådan forløber et Byggeprojekt på DTU". Herved får de berørte af byggeprojektet lejlighed til at øve indflydelse på et så tidligt tidspunkt, at der er mulighed for at indarbejde det i projektet. Oftest vil brugerne blive etableret i egentlige brugergrupper, hvor møder og antal brugere afhænger af projekternes størrelser. Generelt set, bliver alle, som er berørt af et byggeri inddraget, deltager man ikke i en brugergruppe, foregår inddragelsen på institutmøder.

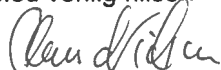
Som det fremgår af beskrivelsen af universitetets ledelsesmodel, udgør den årlige proces med UdviklingsMål og Virkemidler (UMV'en) et centralt element i universitetets årlige fremdrift mod de strategiske mål, og i denne proces er det et specifikt krav, at der sker medinddragelse af instituttets medarbejdere i processen.

Ledelsesmodellen er understøttet af en række aktiviteter, bl.a. i form af en DTU-udviklet og formaliseret lederuddannelse med foreløbigt 185 deltagere siden 2010. Lederuddannelsen er i 2013 udvidet med et hold, hvor undervisningen foregår på engelsk. Endvidere har universitetet i 2013 kodificeret sin ledelsespraksis gennem vedlagte "DTU Ledelsesgrundlaget", der bl.a. omtaler medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende samt henviser til, ligeledes vedlagte beskrivelse "Dialog med ledelsen" af hvorledes medarbejdere og studerende kan agere, i fald de ikke mener at blive tilstrækkeligt hørt.

Generelt er det DTU's opfattelse, at der overalt på universitetet er såvel formelle som uformelle fora, hvor medarbejdere og studerende kan udøve betydelig indflydelse på universitetets, på instituttets eller på afdelingens og, selvsagt i særlig grad, på egne aktiviteter. I sidstnævnte sammenhæng skal det bemærkes, at på et universitet med en betydelig ekstern forskningsfinansiering, så foregår den konkrete prioritering af forskningsområder meget ofte helt tæt på den enkelte forsker eller forskergruppe, hvor der træffes beslutninger om, hvilke finansieringskilder der søges og med hvilke projekter. I denne sammenhæng har de videnskabelige medarbejdere den egentlige beslutning, mens universitetsledelsen alene er rammesættende for aktiviteten.

Universitetet anser sin ledelsesmodel for fuldt ud at opfylde kravene til inddragelse af medarbejdere og studerende - såvel i universitetslovens forstand som i en almindelig virksomhedsledelseskontekst. Skal der peges på et problem, er det i højere grad det volumen af organer og fora, som medarbejdere og studerende potentielt kan inddrages i, end det er fravær af muligheder for inddragelse. Dette gælder selvsagt særligt for de studerende, der i mange DTU-sammenhænge indgår i såvel formelle organer som uformelle fora på helt frivillig basis.

Med venlig hilsen



Claus Nielsen
Universitetsdirektør

Bilag:

Opfølgning på universitetsloven: Medbestemmelse og medinddragelse på Danmarks Tekniske Universitet

DTU Excellence. Strategisk ledelse på DTU

DTU Excellence – Uddannelsesprocessen

Kvantitativ illustration af medinddragelse og medbestemmelse på DTU

DTU Ledelsesgrundlaget

Dialog med ledelsen (uddrag fra Portalen, DTU's intranet)

Opfølgning på universitetsloven: Medbestemmelse og medinddragelse på Danmarks Tekniske Universitet

Opsamling på DTU Excellence: DTU Excellence Strategisk ledelse DTU Uddannelse

Marts 2014

Dette dokument er udarbejdet mhp. at indgå i opfølgningen på universitetsloven 2011: Hvorvidt *"universiteterne i tilstrækkeligt omfang har sikret medbestemmelse og medinddragelse for medarbejdere og studerende"*. Dokumentet er en kortfattet opsamling på og henvisning til relevante passager i DTU's excellencedokumenter, som p.t. omfatter strategisk ledelse og uddannelse.

Indhold

1.	DTU Excellence.....	3
2.	DTU Excellence Strategisk ledelse på DTU.....	4
3.	DTU Excellence – Uddannelsesprocessen.....	8
	Referencer	11

1. DTU Excellence

DTU Excellence er et sammenhængende ledelsessystem, der er udviklet og tilpasset Danmarks Tekniske Universitet (DTU) som et monofakultært universitet. DTU Excellence er således DTU's egen ledelsesmodel, der er resultatet af de sidste 10 års fokuseret arbejde med at skabe et internationalt teknisk eliteuniversitet. Denne proces tog afsæt i DTU-loven fra 2001, hvor universitetet blev etableret som selvejende institution.

DTU Excellence har udgangspunkt i excellencemodellen fra **European Foundation for Quality Management (EFQM)**¹, som er baseret på et processyn, hvor ledelseskulturen er kendetegnet ved, at de bevidste processer kontinuerligt følges, evalueres og forbedres gennem Plan-Do-Check-Act, som er central for proces-tænkningen og -ledelsessystemer:

- Plan** Etablering af mål og processer der er nødvendige for at levere de forventede resultater i henhold til interessenternes forventninger og organisationens mission, vision, politikker og ambitioner.
- Do** Implementeringen af de designede processer, så ydelserne leveres i den daglige drift.
- Check** Overvågning og måling af processerne og deres ydelser i forhold til de opstillede forventninger og mål samt rapportering af status og udvikling.
- Act** Handlinger der kontinuerligt forbedrer processernes ydeevne (procesperformance).

Fundamentalt for DTU Excellence er en udbredt organisatorisk dialog: Gennem en struktureret ledelsesdialog sikres den aktive inddragelse og meningsfulde involvering af medarbejdere og andre interessenter, i dette tilfælde f.eks. studerende, med det formål at skabe en universitetskultur, der løbende skaber robuste og konkrete resultater i en systematisk sammenhæng mellem DTU's mission, vision og politikker og DTU's medarbejdere.

¹ European Foundation for Quality management (EFQM) blev stiftet i 1990 af europæiske virksomheder med opbakning fra Kommissionen og anvendes i dag af ambitiøse organisationer, der er med til at sætte dagsordenen i Europa og globalt.

2. DTU Excellence Strategisk ledelse på DTU

Efterfølgende henvises til de elementer i dokumentet *DTU Excellence. Strategisk ledelse på DTU*, hvor processerne involverer ansatte og/eller studerendes medbestemmelse og medinddragelse. For den fulde kontekst henvises til originaldokumentet.

UMV-processen, *UdviklingsMål og Virkemidler*, er den centrale strategiske ledelsesproces på DTU: Rullende 4-årig planlægning, implementering og opfølgning, inkl. budgetter for alle medarbejdere, institutter og centre på DTU. For en detaljeret beskrivelse af dette, henvises til især kap. 2.3 og til kap. 2 generelt i *DTU Excellence. Strategisk ledelse på DTU*.

2.1 Strategisk ledelse på DTU: Medbestemmelse og medinddragelse

2.2 Organisation

- *Ledelsen af DTU skal baseres på medinddragelse og medbestemmelse af medarbejdere og studerende samt på input fra det omgivende samfund.*
Uddrag af Præambel, vedtægt for Den Polytekniske Lærestanstalt, Danmarks Tekniske Universitet (p. 6).
- Rådgivende og vejledende funktioner (ledelsesdialoger) i organisationen (p. 7).
Medarbejdere og studerendes repræsentation i diverse råd og ledelsesdialoger.

2.3 Strategi- og ledelsesprocesser: DTU's strategi og UMV-processen (p. 9)

- Figur 4 Den koblede strategiske proces og de tilhørende ledelsesdialoger.
Figuren viser bl.a., hvordan forskellige ledelseslag og medarbejdere indgår i strategi- og UMV-processerne.

2.3.1 DTU's Strategi (p.10)

- Inddragelse i strategiprocessen.
Bl.a. den daglige ledelses ansvar, og eksemplificering af, hvordan medarbejdere og studerende har været inddraget i udvikling af strategien.

2.3.2 UMV-processen: Strategiudmøntning (pp. 11-14).

- UMV-processen er central i udmøntningen af DTU's strategiske ledelsesdialoger og er primært en bottom-up proces. I afsnittet illustreres dette bl.a. vha. lederes og medarbejderes inddragelse i UMV-processen, herunder f.eks. også MUS-samtaler og studerendes input via råd.

2.4 Ledelsesfora på koncernniveau

- DTU's bestyrelse (p. 14).
Med repræsentation af 2 medarbejdere, TAP og VIP, og 2 studenterrepræsentanter.
- Direktørkredsen (p. 15).
Medarbejdere/ledelsesniveau: Institutdirektører og centerledere.

- Underdirektørkredsen (p.15).
Underdirektører og vicedirektør
- Akademisk Råd (p. 16).
Det øverste akademiske organ udgøres af rektor og 8 VIP-medarbejdere samt 3 studenterrepræsentanter.

3. DTU's strategiske rejse

- **2005: Nye vedtægter** (p. 21).
Bl.a. med udvidet bestyrelse.
- **Ledelse og kultur** (p. 26).
Vedr. ledelsesprincippet "single point of responsibility", som inkluderer udbredt uddelegering af ansvar.

4. Lederskabspraksis på DTU

4.1. Mission og vision (pp.27-28): Vedr. UMV-proces.

Bl.a. hvordan institutter har medarbejderinddragelse i forbindelse med UMV-processen, politikker og overordnede strategi, med mulighed for input på flere niveauer.

- Vedr. værdien "engagement" (pp. 29-30).
En del af værdien er, at DTU forventer aktivt bidrag fra den enkelte medarbejder til miljøet, fagligt og socialt, på DTU.
- Vedr. selvledelse og organisatorisk udvikling (p. 32).
Bl.a. vedr. afstemning af værdier, ansvarlighed og kultur mellem ledelse og medarbejder.
- Vedr. integritet (p. 32).
Forskellige inputkanaler i forbindelse med integritet, f.eks. MUS og LUS, stormøder, evalueringer og trivselsundersøgelser inddrages i integritet og organisation.
- Vedr. ledelseskultur (p. 33).
Ledelseskulturen påvirkes og udvikles bl.a. af fastemøderækker, egne uddannelsesforløb, direktørkredsmøder, strategiseminarer, UMV-processen osv.

4.2 Strategic Management

- Vedr. ledelsessystem (pp. 35-36).
Eksemplificering af f.eks. UMV-processen og input via f.eks. diverse fora, feedbackmodeller, ledelsesmøder og MUS.
- Risikostyring (p. 38).
Risikovurderinger foretages i fora, hvor ansatte med ledelsesmæssige beføjelser har mulighed for at tage affære.

- Udvikling af potentiale (p. 39).
UMV-processen er en vigtig opsamling ift. nye ideer, muligheder og identifikation af potentiale, hvor medarbejderne byder ind. Endvidere ser direktionen det som sin rolle at være åben og tilgængelig for medarbejdere og studerende. Institutternes tilgang til f.eks. nye tendenser afhænger i høj grad medarbejderne.

4.3. Strategic Outlook

- Metoder til dialog med eksterne interessenter (pp. 40-41).
F.eks. de administrative medarbejderes udarbejdelse af nye metoder og tiltag efter dialog med eksterne interessenter. Andre medarbejderes input fra diverse kontakter med eksterne: netværk, kommissioner, råd og udvalg, projekter, osv.
- Udvikling af ideer og innovation (p. 42).
Mange af DTU's organisatorisk innovative tiltag udspringer af samarbejdet med de studerende – eller er rent studenterdrevne.
- Vedr. strategiske og operationelle partnerskaber (pp. 43-44).
Beslutninger vedr. overordnede strategiske og operationelle partnerskaber træffes af direktionen på baggrund af input fra f.eks. UMV-processen (medarbejderdrevet) og personlige henvendelser, medarbejdere og studerende.

4.4 Strategic Leadership

- Vedr. ledelseskultur og selvledelse (pp. 45-47).
Alle medarbejdere på DTU har selvledelse, hvilket indebærer en høj grad af uddelegering, medarbejderen har ansvar for funktion og indhold og ikke mindst udvikling på jobbet. Ligesom UMV-processen aktivt inddrager medarbejderne til at tage ejerskab og ansvar.
- Vedr. nytænkning og innovation (p. 48).
Som organisation støtter DTU op om nytænkning – at stille spørgsmål ved det eksisterende. Der er vide rammer for at fremme innovation og organisatorisk udvikling, og medarbejderne bidrager aktivt til disse.
- Vedr. realisering af potentiale (pp. 48-49).
Med udgangspunkt i MUS og UMV-processen har den enkelte medarbejder, understøttet af selvledelse og DTU's værdier, en overordnet ramme for arbejdet – hvor vedkommende selv har indflydelse.
- Vedr. opfyldelse af planer, målsætninger og mål (p. 49).
Medarbejderne understøttes af personalepolitikken og er bl.a. også inddraget vha. målfastsættelsen i MUS i relation til UMV-processen – hvor medarbejderne har medindflydelse.

4.5 Strategic Leap

- Vedr. organisationsudvikling (p. 51).
Eksemplificering vha. større fusionsprocesser, hvor faglig forankring og involvering via arbejdsgrupper har været afgørende for formatet af fusionen og skabt ejerskab.

- Vedr. tilpasning og justering af organisationen (p. 52).
Bl.a. illustreret ved UMV-processen, hvor medarbejdernes input indgår i den løbende vurdering, tilpasning og justering. Ligeledes kommer f.eks. de studerende til orde via kursusevalueringer o.l., og der bliver ageret på disse.
- Vedr. engagement til organisatoriske forandringer og forbedringer (p. 53).
Det grundlæggende instrument til engagement og medindflydelse på DTU er UMV-processen samt diverse udvalg med medarbejder- og studenterrepræsentation og f.eks. også ved særprocesser som fusioner medarbejderengagement i form af arbejdsgrupper og -udvalg. Øvrige udvalg er f.eks. også DTU's bestyrelse og samarbejdsudvalg, lokalt og centralt.
- Vedr. fastholdelse af organisationens styrker (p. 53-54)
Her fremhæves bl.a. de studerendes rolle som forandringsagenter og trivselsmålinger (medarbejderne).

5. DTU's strategiske processer

5.1 Interessentbehov

- Vedr. input (p. 55-56).
DTU har mange forskellige fora til input fra medarbejdere og studerende, men igen fremhæves bl.a. UMV-processen som central, den enkelte medarbejder, osv.

5.2. Performance og refleksion

- Vedr. input og analyse ift. performance og resultater; partnere, fremtidig resultatdannelse og benchmark (pp.57-58).
Input og analyse kommer fra mange forskellige kilder, og medarbejdere og studerende kan f.eks. melde ind personligt, via UMV-processen, diverse råd, evalueringer og tilfredsmålinger.

3. DTU Excellence – Uddannelsesprocessen

Efterfølgende henvises til de elementer i dokumentet *DTU Excellence- Uddannelsesprocessen*, hvor processerne involverer ansatte og/eller studerendes medbestemmelse og medinddragelse. For den fulde kontekst henvises til originaldokumentet.

3.1 Uddannelse på DTU: Medbestemmelse og medinddragelse

DTU Uddannelse – en kerneprocess

- Vedr. indflydelse på uddannelsesprocessen (p. 7).
Uddannelsesprocessen har de studerende som absolut primære interessenter, men udover de eksterne interessenter indgår naturligvis også medarbejderne på DTU, VIP og TAP, som centrale interessenter, der har indflydelse på processens evne til at skabe ingeniører i verdensklasse samt at gøre dette med så høj en effektivitet som muligt.

1.1 DTU uddannelse definerer et klart procesejerskab for uddannelsesprocessen med strategisk ledelsesansvar for at udvikle, fastholde og forbedre rammerne for uddannelse og undervisning

- Vedr. kerneprocesser (p.8).
DTU's UMV-proces udmønter strategien og politikker i den daglige ledelse og sikrer koblingen mellem koncern- og institutstrategier. UMV-processen er i høj grad bottom-up med medarbejderinvolvering.
- Vedr. procesledelse og organisatorisk ophæng (pp. 9-10).
Eksemplificering af ledelsesansvar og procesledelse ved studieledere, institutdirektører og studienævn, inkl. studerende.
- Vedr. ledelsesdialoger i uddannelsesprocessen (pp. 12-17).
Her henvises bl.a. til UMV-processen med medarbejderinvolvering, studieledere, studienævn og institutdirektører. Studieledere har f.eks. en følgegruppe med repræsentanter fra studerende, undervisere, dimittender og aftagere, der løbende evaluerer og bidrager til forbedringer. Ligeledes har institutstudienævn medarbejdere og studerende repræsenterede.
Endvidere findes også faste møderækker for uddannelserne, hvor nye tiltag, deres gyldighed og praktiske implementering blev gjort til tema for den løbende ledelsesdialog.
- Vedr. systematiske dialogmøder (pp. 18-20).
Medarbejdere og studerende er bl.a. involveret i de tværgående uddannelsesudvalg for hhv. diplomingeniøruddannelsen og civilingeniøruddannelsen, hvor man bl.a. rådgiver dekanerne om udviklingen af uddannelserne, uddannelsesstruktur, nye uddannelser, kvalitetssikringsmekanisme, evalueringer osv. Udvalgene er, bl.a. gennem arbejdsudvalg, medvirkende til udformning af konkrete beslutninger.
Medarbejdere og studerende er også repræsenterede i bl.a. DTU's studienævn og via studielederne (kun medarbejdere).

- Vedr. ph.d.-uddannelserne (p. 21).
DTU har p.t. 19 ph.d.-skoler, organiseret i 5 ph.d.-udvalg. Alle ph.d.-skoler er repræsenteret ved en videnskabelig medarbejder og en ph.d.-studerende i mindst et af ph.d.-udvalgene.
- Vedr. processupport, AUS (p. 23).
Behandling af aktuelle og strategiske sager på uddannelsesområdet baseret på input fra dekaner, ledere og medarbejdere i AUS.

1.2 DTU uddannelse analyserer, kategoriserer og prioriterer sin proces i sin fulde længde som en del af det overordnede procesledelsessystem, og vedtager hensigtsmæssige fremgangsmåder for effektivt at lede, styre og forbedre dem

- Vedr. monitorering af uddannelserne (pp. 26-27).
Den enkelte studieleder er ansvarlig for indhold og udvikling af den specifikke uddannelsesretning, inkl. diverse opgaver relaterede hertil. En følgegruppe med repræsentanter fra studerede og undervisere på uddannelsesretningen samt dimittender fra og aftagere af færdiguddannede hjælper løbende med at evaluere og udvikle uddannelsen.
- Vedr. revision af studieordninger (p. 31).
Studieordninger justeres/revideres en gang årligt, bl.a. på baggrund af input til studielederen og konkrete evalueringsresultater, herunder studenterevalueringer.
- Vedr. tilpasninger og eksamener (pp. 32-33).
Eksamener og deres afspejlinger af det faglige niveau sammenholdt med de studerendes kursusevalueringer kan give input til tilpasninger af uddannelserne, bl.a. via studieleder og institutstudienævn.
- Vedr. evaluering af undervisning og uddannelser generelt (pp. 33-38).
Via systematisk tilbagevendende undersøgelser og evalueringer indhentes viden om bl.a. studerendes og aftageres syn på uddannelserne. Studerende giver bl.a. input gennem kursusevalueringer, studiestartsevaluering, førsteårsevaluering og studiemiljøundersøgelse. Ligeledes afrapporterer de enkelte undervisere (kursusansvarlige), og studerende og medarbejdere er med til at udarbejde spørgeskemaer til de forskellige evalueringer. Eksempelvis udmøntes de interne uddannelsesevalueringer, som bl.a. har fokusgruppeinterviews med de studerende og selvevalueringsrapport udarbejdet af centrale medarbejdere som udgangspunkt, i et visionspapir for uddannelsens udvikling og indhold med opfølgning hos bl.a. studieledere, institutstudienævn og andre medarbejdere på institutterne.

1.3 DTU uddannelse definerer meningsfyldte performanceindikatorer og resultatmål, som er koblet til de strategiske mål for sine kerneprocesser

- Henvisning til UMV-proces (p. 39).
UMV-processen er DTU's centrale strategiske ledelsesproces, primært bottom-up med input fra medarbejderne.

2.1 DTU uddannelse stræber efter at skabe værdi for sine studerende gennem bevidste innovative og nyskabende processer

- Vedr. oprettelse af nye uddannelser (pp. 40-41).

I samarbejde mellem direktionen, institutterne og AUS udvikles der løbende nye uddannelsesstilbud, bl.a. baseret på tilbagemeldinger fra forskellige interessenter, herunder studenterønsker og medarbejderinput.

- Vedr. studiemiljø (p.41).
På DTU eksisterer et studiemiljøudvalg bestående af videnskabeligt personale, studerende og repræsentanter fra flere stabsfunktioner, herunder AUS og Campus Service. Udvalget drøfter metoder til og iværksætter systematiske undersøgelser af studiemiljøet og formulerer på den baggrund forslag til forbedringer.

2.3 DTU uddannelse involverer sine medarbejdere, studerende, partnere og leverandører i udviklingen af nye og innovative ydelser og oplevelser for eksisterende og nye studerende

- Vedr. udvikling og udvikling af ydelser og oplevelser (pp. 46-47).
Medarbejdere og studerende er bl.a. repræsenteret i studielederkredse for de enkelte uddannelsesretninger, følgegrupper, fokusgrupper (mhp. gymnasier) og studiemiljøudvalg. Dertil kommer også Akademisk Råd, ph.d.-udvalgene, alle institutstudienævn samt CUU (Tværgående uddannelsesudvalg, civil) og DUU (Tværgående uddannelsesudvalg, diplom).

4.2 DTU uddannelse sikrer, at ledelse og medarbejdere har de nødvendige kompetencer, informationer, empowerment, indflydelse og værktøjer til at kunne maksimere de studerendes oplevelse og nå de forventede resultater

- Vedr. optimering af virkeliggørelsen af DTU's mål og strategi (p. 54).
DTU's personalepolitik udgør sammen med underliggende delpolitikker og retningslinjer den helhed, som ledere og medarbejdere tager udgangspunkt i mhp. opfyldelsen af DTU's strategi. Med DTU's værdier – troværdighed, engagement og nytænkning – beskrives DTU's forventninger til medarbejderne – og hvilke disse kan have til DTU. Eksempelvis MUS fremhæves her mhp. opgavemål.

4.3 DTU uddannelse involverer sine medarbejdere, studerende, partnere og leverandører i en løbende optimering af processernes værdiskabelse i forhold til de opstillede ambitioner og forventninger

- Vedr. optimering af processernes værdiskabelse (p. 55).
Medarbejdere og studerende inddrages løbende i værdiskabelsen og udviklingen af uddannelsesudbuddet via bl.a. tværgående uddannelsesudvalg, ph.d.-udvalg, institutstudienævnmøder og evalueringer af forskellig slags, jf. også ovenfor.

Referencer

DTU Excellence. Strategisk ledelse på DTU. Version: Februar 2014.

DTU Excellence – Uddannelsesprocessen. Version: Januar 2014.

DTU Excellence

Strategisk ledelse på DTU

Version: Februar 2014

Indhold

1.	DTU Excellence: Introduktion.....	3
2.	DTU: Organisation og ledelse.....	6
2.1	Mission og vision	6
2.2	Organisation	6
2.3	Strategi- og ledelsesprocesser: DTU's strategi og UMV-processen	8
2.4	Ledelsesfora på koncernniveau.....	14
3.	DTU's strategiske rejse.....	17
	Den Polytekniske Lærestalt og Danmarks Tekniske Universitet.....	17
	2001: DTU som selvejende universitet: "verdensførende" in spe	18
	2002-2003 Det strategiske universitet	19
	2004 Implementering og drift.....	20
	2005: Nye vedtægter	21
	2006-2008: Fusionsårene.....	21
	2009-2010 Konsolidering og tilpasning; revision og udbygning	23
	2011 → Til gavn for samfundet	24
	Ledelse og kultur	26
4.	Lederskabspraksis på DTU	27
4.1	Mission og vision	27
4.2	Strategic Management.....	34
4.3	Strategic Outlook	40
4.4	Strategic Leadership.....	45
4.5	Strategic Leap.....	51
5.	DTU's strategiske processer	55
5.1	Interessentbehov	55
5.2	Performance og refleksion.....	56
	Bilag A Struktur for UMV-rapport: Skabelon.....	58
	Bilag B Grundlag for talmateriale, UMV 2014-2017	66
	Bilag C UMV-excelark (tabel).....	72
	Bilag D Ordliste	76

1. DTU Excellence: Introduktion

DTU Excellence er et sammenhængende ledelsessystem, der er udviklet og tilpasset Danmarks Tekniske Universitet (DTU) som et monofakultært universitet. DTU Excellence afspejler systematisk sammenhængen mellem DTU's mission, vision og politikker med de udførende institutter under anvendelse af en organisatorisk dialog funderet på ledelsesprincippet: "single point of responsibility".

DTU Excellence beskriver således den organisatoriske virkemåde ud fra et processyn, der bevidst sikrer og udvikler en universitetskultur, der løbende omdanner forventningerne fra universitetets interessenter til konkrete resultater.

DTU Excellence er DTU's egen ledelsesmodel, der er resultatet af de sidste 10 års fokuseret arbejde med at skabe et internationalt teknisk eliteuniversitet. Denne proces tog afsæt i DTU-loven fra 2001, hvor universitetet blev etableret som selvejende institution, og processen er præget af efterfølgende fusioner, ikke mindst fusionen med en række tidligere sektorforskningsinstitutioner i 2007.

En overordnet historisk rammefortælling om DTU's udvikling, organisationens strategiske rejse ud fra et Excellenceperspektiv findes i kapital 3 *DTU's strategiske rejse*. Dette udviklingsperspektiv danner rammen for beskrivelsen af den strategiske lederskabspraksis på DTU.

Excellencemodellen: Procesledelse

Når organisationer i det 21. århundrede søger mod en procesorienteret virkemåde, er det med det overordnede formål at øge den organisatoriske produktivitet: Procestænkningen øger til stadighed den organisatoriske bevidsthed om at skabe værdi. Værdien skabes gennem bevidste sammenhængende metoder og processer i forhold til organisationens interessenter. Denne form for organisationsudvikling efterlader en større klarhed og enkelthed og er herigennem med til at minimere de bureaukratiske processer, som ikke kommer interessenterne til gode. Når der arbejdes efter procestænkningen, vil koordinering og kobling i den procesorienterede organisation erstatte den traditionelle kvalitetssikring, kvalitetsstyring og kvalitetsledelse.

I den sammenhæng kan bemærkes, at den opsamlede erfaring med hensyn til at skabe konkurrencedygtige organisationer i Europa, **European Foundation for Quality Management (EFQM)**, og i USA, Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA), begge opererer ud fra et processyn. EFQM og MBQA startede begge i slutningen af 1980'eren og har i de følgende 30 år fulgt og implementeret erfaringsudviklingen inden for organisatoriske virkemåder, skabt gennem bevidste processer der understøtter resultatskabende og konkurrencedygtige organisationer.

Med procesorienteringen følger opbygningen af en kultur, der er kendetegnet ved til stadighed at søge og implementere procesforbedringer gennem Plan-Do-Check- Act metoden:

- Plan** Etablering af mål og processer der er nødvendige for at levere de forventede resultater i henhold til interessenternes forventninger og organisationens mission, vision, politikker og ambitioner.
- Do** Implementeringen af de designede processer, så ydelserne leveres i den daglige drift.

- Check** Overvågning og måling af processerne og deres ydelser i forhold til de opstillede forventninger og mål samt rapportering af status og udvikling.
- Act** Handlinger der kontinuerligt forbedrer processernes ydeevne (procesperformance).

Plan-Do-Check-Act er et ledelsesanliggende og helt centralt i proces-tænkningen og procesledelsessystemer.

DTU Excellence og Excellencemodellen

DTU's ledelsesmetoder og organisatoriske virkemåder er overordnet blevet 'spejlet' i EFQM Excellence proces-tænkningen for derved at skabe et grundlag for den løbende udvikling af ledelsesmodellen på DTU. Metoden giver mulighed for at benchmarke sig med andre ambitiøse organisationer i Europa, USA samt Asien. EFQM Excellencemodellen bygger på proces-tænkning, kobling mellem processer, løbende forbedringer, Plan-Do-Check-Act og meningsfuld involvering af medarbejdere og andre interessenter, i dette tilfælde f.eks. studerende, advisory boards og Aftagerpanel med det formål at skabe robuste organisatoriske resultater og sikre globalt konkurrencedygtige organisationer.

DTU Excellence adresserer og giver svar på mange af spørgsmålene indeholdt i Excellencemodellen og den bagvedliggende praksis og erfaring, bl.a.:

- En klar kobling mellem DTU's mission, de fire kerneprocesser – uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation – og deres forankring i den øverste daglige ledelse med et klart funktions- og procesansvar for den enkelte kerneproces med tilhørende politikker og supportprocesser.
- Overordnet kan dette ses som et koblet ledelsessystem med tilhørende værdier og kultur, der er opbygget over en årrække, hvor de fire hovedområder er DTU's kerneprocesser, som har tilknyttet bevidste supportprocesser (jvf. også Figur 2 Kerneprocesser og det koblede ledelsessystem på DTU).
- En udbredt organisatorisk dialog gennem en struktureret ledelsesdialog med et synligt engagement fra den øverste ledelse i centrale organisatoriske "koblingspunkter", der understøtter kerneprocesserne blandt andet gennem den strategiske ledelsesproces UdviklingsMål og -Virkemidler, **UMV-processen**, som gennemgås nedenfor (2.3) og ledelsesprincippet "single point of responsibility" samt i tværgående netværk, udvalg og samarbejdsfora.
- Resultatorientering med klare ambitiøse mål, vision, mission og et udbredt målesystem, som løbende monitorerer og skaber grundlag for dokumentation af den opnåede resultatudvikling inden for de fire kerneprocesser, organisation og kultur.

Excellencemetoden er en stadig organisatorisk selvevaluering, der bygger på organisationens egne input. Dette resulterer i en fælles bevidsthed og i et fælles sprog, såvel i ledelsen som i organisationen, med fokus på hvordan organisationen er optimalt resultatskabende og giver grundlag for konkrete løbende forbedringer.

Der er således tale om såvel et klassisk gennemsyn af managementmetoder som evalueringsmetoder, der inddrager og lægger op til de seneste erkendelser fra organisationsudvikling i videnintensive organisationer, hvor bevidst og meningsfuld inddragelse kan have en markant effekt på den organisatoriske ydeevne (mental produktivitet).

Den systematiske anvendelse af ovenstående bidrager løbende til en organisatorisk optimering på DTU med speciel fokus på skabelse af en kultur, der kontinuerligt forbedrer sine processer blandt ved en aktiv anvendelse af procesmål og procesresultater.

DTU Excellence, Strategisk ledelse på DTU's til tider 'firkantede' form med 'spørgsmål og svar' i de efterfølgende kapitler (jvf. kapitlerne 4 og 0) afspejler dermed den overordnede Excellencetilgang, hvor man systematisk spørger ind til forskellige elementer i organisationsmodellen og -processerne: Formen, med gentagelser og i stramt format, tydeliggør således den enkelte organisations centrale begreber og forståelsen af de selvsamme i kontekst og tvinger til refleksion over egen praksis. Ydermere giver modellen i nærværende dokument mulighed for at slå ned på konkrete lederskabspraksisser og -processer, ledelsesfora, osv.

2. DTU: Organisation og ledelse

DTU er et monofakultært selvejende universitet med en bestyrelse som øverste myndighed. Bestyrelsen er ansvarlig for DTU's overordnede strategi (2003-2007; 2008-2013; 2014-2019), hvori indgår DTU's mission og vision.

2.1 Mission og vision

Uddrag af DTU's strategi 2014-2019, original kursiv:

Mission

DTU skal udvikle og nyttiggøre naturvidenskab og teknisk videnskab til gavn for samfundet.

DTU's mission finder sit raison d'être i den polytekniske idé, som den blev skabt i første halvdel af 1800-tallet, og som siden og i dag kendetegner DTU i hele dets virke og udvikling. En udvikling hvor universitetet til stadighed er i tæt og værdiskabende samspil med det omgivende samfund internationalt og nationalt, Et samspil, hvor gensidigt befrugtende samarbejder med industrien, serviceerhvervene og den offentlige sektor er fundamentet for DTU's værdiskabelse.

Vision

DTU er anerkendt som et førende teknisk eliteuniversitet, bedømt efter højeste internationale standard, der har dansk ingeniørtradition som udgangspunkt for sit virke.

DTU er kendt for aktiv og nær interaktion mellem teknisk videnskab og naturvidenskab samt tilgrænsende videnskabelige discipliner, mellem praksis, teoriudvikling og eksperimentelt arbejde, mellem forskere og studerende, samt mellem universitetet og det omgivende samfund.

DTU skal som teknisk eliteuniversitet og ved sit samarbejde med private og offentlige aktører være en drivkraft for velfærd og bæredygtig værdiskabelse i det danske samfund, men stadig også påtage sig samme rolle internationalt.

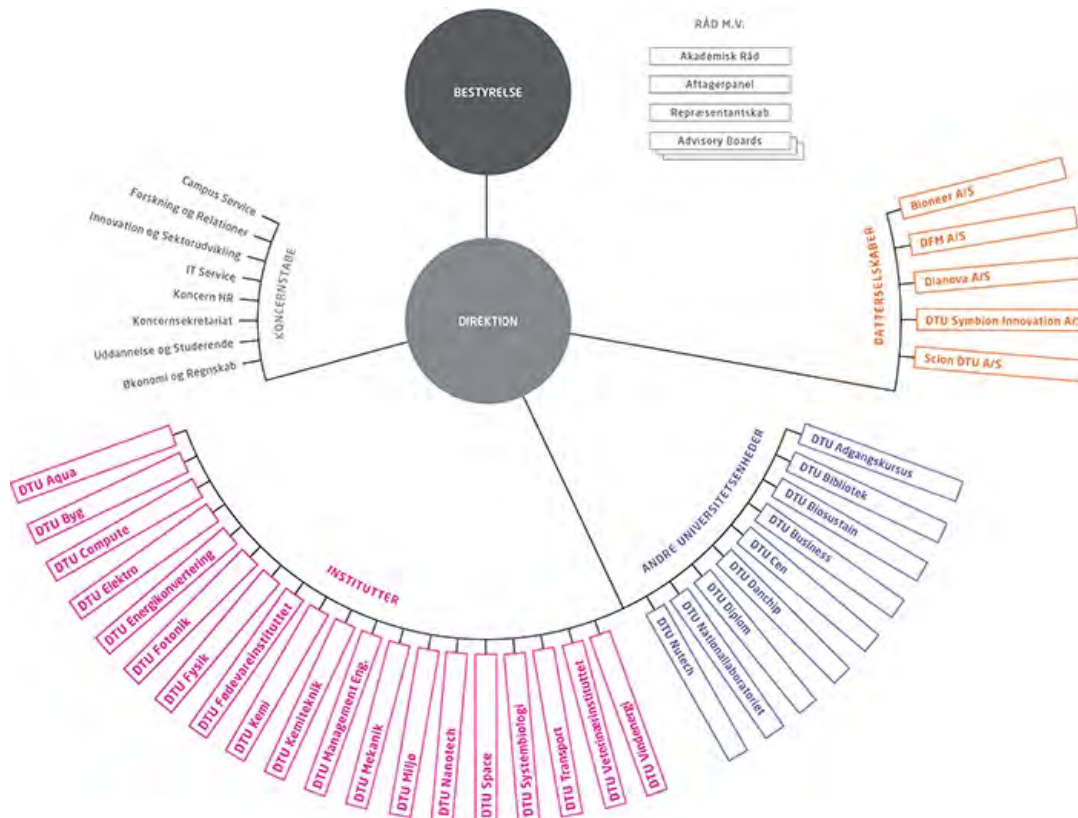
DTU's vision indebærer, at universitetet vedkender sig sin rolle som teknisk-naturvidenskabelig drivkraft for det danske samfund – og påtager sig sit ansvar for at understøtte bæredygtighed som en national kompetence og samtidig erkender, at det kun løser sin opgave i en globaliseret konkurrencedrevet verden ved at kunne måle sig med internationalt førende tekniske universiteter, dvs. være på eliteniveau.

2.2 Organisation

Ledelsen af DTU skal baseres på medinddragelse og medbestemmelse af medarbejdere og studerende samt på input fra det omgivende samfund.

[Uddrag af Præambel, vedtægt for Den Polytekniske Lærestalt, Danmarks Tekniske Universitet]

Universitetets daglige ledelse varetages af rektor. DTU er organiseret som en koncern med en direktion bestående af rektor, prorektor, universitetsdirektør samt 2 funktionsdekaner og 2 koncerndirektører.



Figur 1 DTU organigram (2013)

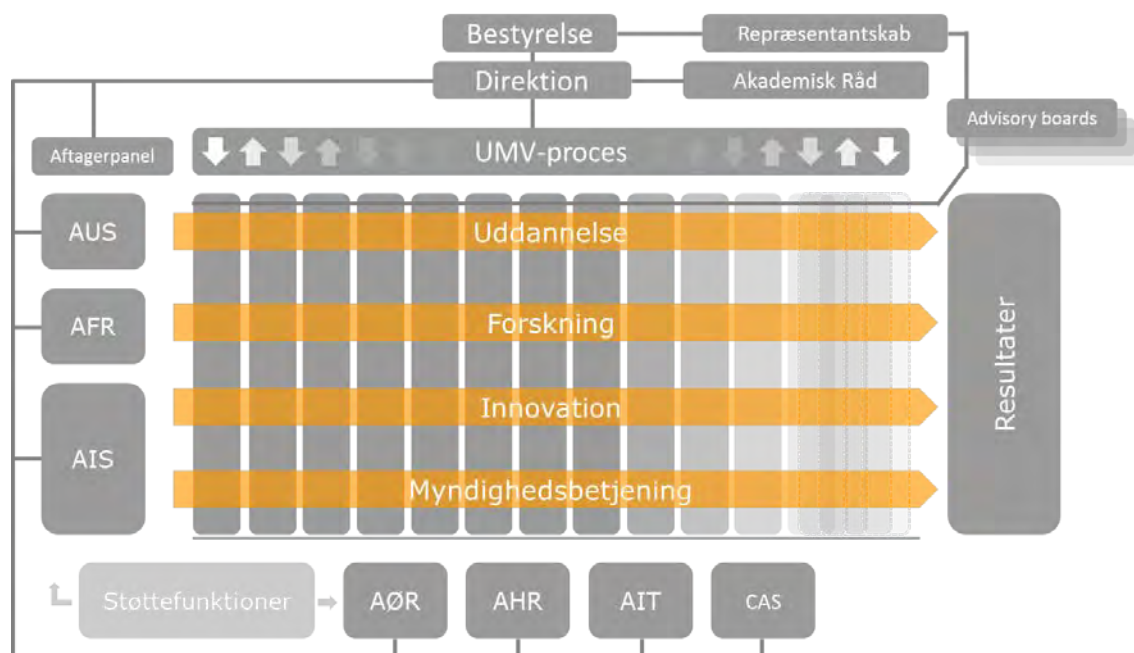
DTU ledes i en linje-/stabsorganisation med en ubrudt ledelsesstreng og med personligt ledelsesansvar for hver organisatorisk enhed.

Universitetet er opbygget omkring de 4 kerneprocesser, "produkter", som DTU leverer:

1. Uddannelse;
2. Forskning;
3. Forskningsbaseret rådgivning og
4. Innovation.

Kerneprocesserne er tværgående af linjeenhederne: institutter, andre universitetsenheder og datterselskaber. De administrative støttefunktioner er organiseret i koncernstabe, jf. ovenfor. Diverse råd, Akademisk Råd, Aftagerpanel, Repræsentantskabet og institutternes advisory boards har forskellige rådgivende og vejledende funktioner og er vigtige ledelsesdialoger i organisationen.

Nedenstående figur viser organigrammet med udgangspunkt i de 4 kerneprocesser:



Figur 2 Kerneprocesser og det koblede ledelsessystem på DTU.

De grå søjler repræsenterer institutter og centre på DTU.

Støttefunktionerne er: AUS: Afdeling for Uddannelse og Studerende; AFR: Afdeling for Forskning og Relationer; AIS: Afdeling for Innovation og Sektorudvikling; AØR: Afdeling for Økonomi og Regnskab; AHR: Afdeling for HR; AIT: Afdeling for IT; CAS: Campusservice

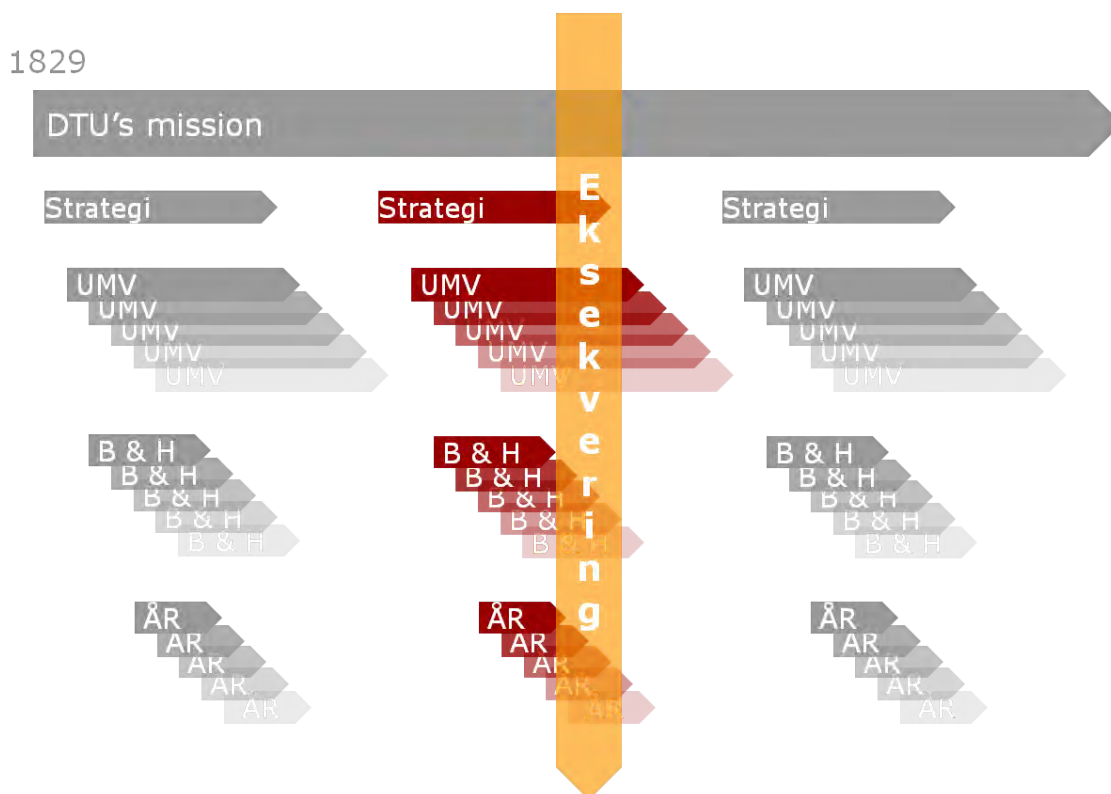
Figuren viser koblingerne mellem de forskellige ledelsesfora. De strategiske ledelsesdialoger foregår kontinuerligt på DTU i forskellige fora. Centralt står **UMV-processen: UdviklingsMål- og Virkemidler**, som en løbende strategi- og ledelsesproces. Denne gennemgås særligt nedenfor. Øvrige udvalgte fora på koncernniveau, som kan fremhæves, følger efter dette i afsnit 2.4.

2.3 Strategi- og ledelsesprocesser: DTU's strategi og UMV-processen

DTU har en sammenhængende strategisk proces for universitetets virke, hvor DTU's 6-årige strategi, besluttet af bestyrelsen, udmøntes via UdviklingsMål og -Virkemidler aftalt mellem den daglige ledelse og de enkelte institutter og centre med et 3-4 årigt sigte.

Den overordnede strategi vedtages af bestyrelsen og er ramme for UMV-processen, som er den centrale årlige proces, som løbende udruller, implementerer og reviderer strategi og politikker, økonomi og budget i dialog mellem direktionen og institutterne, jvf. nedenfor.

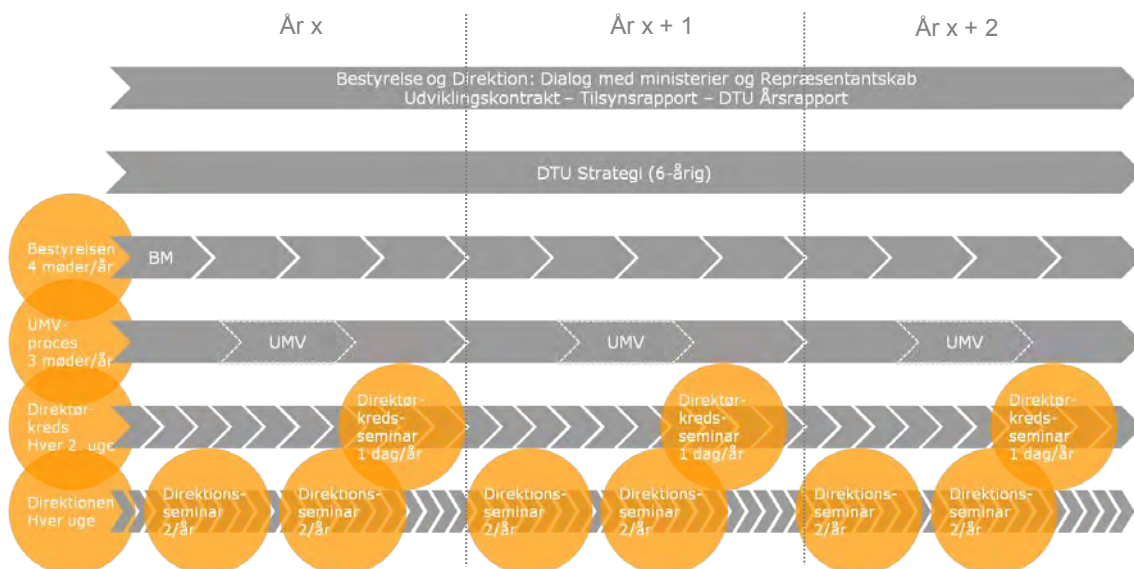
Denne strategiske livscyklus, koblingen mellem DTU's overordnede strategi, inkl. mission, og UMV-processen kan over tid afspejles som nedenfor, hvor missionen er grundlæggende, strategien er 6-årig, og de enkelte elementer i UMV-processen, selve UMV-rapporten (UMV), budget og handlingsplanen (B & H) samt årsrapporten (ÅR) er løbende planlægning, opfølgning og afrapporteringer. De enkelte elementer er input til næste led i processen:



Figur 3 DTU's strategiske livscyklus.

De forskelligt tonede felter skal angive x antal af UMV-rapporter, budgetter og handlingsplaner samt årsrapporter (de enkelte institutter og centre) i organisationen.

Strategiprocessen, den overordnede 6-årige strategi og UMV-processen, inkl. de daglige processer og ledelse, kan også illustreres på anden vis som nedenfor på Figur 4 Den koblede strategiske proces og de tilhørende ledelsesdialoger, som stiliseret angiver frekvensen af de forskellige ledelsesfora:



Figur 4 Den koblede strategiske proces og de tilhørende ledelsesdialoger

2.3.1 DTU's strategi

DTU's strategi tjener som grundlag for den langsigtede udvikling af universitetet. Strategien består af mål og strategisk grundlag på et overordnet plan, men ikke af konkrete politikker, procedurer, projekter eller penge.

DTU's strategi tager udgangspunkt i en strategisk forståelsesramme omkring:

- Bestyrelsens ansvar for mission, vision, og strategiske mål samt værdier, organisation og strategisk plangrundlag.
- Den daglige ledelses ansvar for politikker, delegering, delmål og operationel gennemførelse af procedurer, projekter, budgetter og handlingsplaner.

Forståelsesrammen er udviklet i en dialog mellem den daglige ledelse og DTU's bestyrelse i forbindelse med strategiernes tilblivelse, hvor tredje strategiperiode (2014-19) efter den selvejende institutions etablering netop er trådt i kraft.

Et bærende element i forståelsesrammen har været strategiens robusthed over tid. Strategien har en tidshorisont på 6 år, hvor betingelserne for universitetets virke ikke står stille. Strategien er derfor udformet, så den ikke forældes, når vanskeligheder viser sig, eller muligheder byder sig. Når sådanne hændelser indtræffer – i et forventeligt omfang, men af uforudseelig karakter – skal de netop adresseres strategisk.

Herudover er de konkrete elementer i strategien udviklet i en dialog mellem bestyrelsen og den daglige ledelse og med inddragelse af Repræsentantskabet, Direktørkredsen, Akademisk Råd og Hovedsamarbejdsudvalg.

Hovedtrinene i processen har været:

- En klarlægning af strategirammen, hvor bestyrelsen på baggrund af et oplæg fra den daglige ledelse har fremsat sine ønsker til strategielementer.
- Bestyrelsens principfastlæggelse af strategielementerne (1. udkast til strategi) på baggrund af et oplæg fra den daglige ledelse.
- En høringsproces omfattende Repræsentantskabets medlemmer, Direktørkredsen, Akademisk Råd og Hovedsamarbejdsudvalget samt en mulighed for medarbejdere og studerende på universitetet for at komme med skriftlige bemærkninger.
- Bestyrelsens vedtagelse af strategien på baggrund af revideret oplæg fra den daglige ledelse.
- En kommunikation af strategien, der bl.a. har omfattet rektors gennemgang af strategien på alle DTU's institutter.

2.3.2 UMV-processen: Strategiudmøntning

[EFQM 2.c: Strategi]

DTU Excellence: UMV-processen og centrale ledelsesværdier

Arbejdet med DTU Excellence iht. Excellencemetoden har tydeliggjort, at UMV-processen er det centrale omdrejningspunkt i DTU's organisatoriske model: UMV-processen er kernen i udmøntningen af DTU's strategiske ledelsesdialoger, hvor der foregår en afstemning mellem ledelsen og de enkelte institutter og centre om tiltag, virkemidler osv. i relation til DTU's overordnede strategi og mission. UMV-processens tidshorisont er 4-årig. Det er også gennem denne ledelsesdialog og italesættelse – og efterfølgende handling – at DTU's selvforståelse og mål som et eliteuniversitet understøttes. UMV-processen har afsæt i en top-down tilgang, men er først og fremmest en bottom-up tilgang, der inkluderer dialoger på alle ledelsesniveauer med sigte på at skabe decentralt ejerskab, forståelse og forankring af UMV-processen og dens resultater overalt i organisationen og hos medarbejderne.

Dialogerne styrkes af DTU's fokus på tilstedeværelse – af såvel medarbejderne som ledelsen - hvor tilstedeværelse dels skal forstås som den fysiske tilstedeværelse på DTU, men også som ledelsens og medarbejdernes tilstedeværelse som rollemønstre og eksponenter for DTU's vision, mission, værdier og kultur. For ledelsen forstærkes dette yderligere af DTU's organisatoriske struktur: "single point of responsibility" som en central ledelsesværdi: Hierarkiet er fladt, og den enkelte medarbejder har kort og nem adgang til nærmeste leder. Lederrollen defineres som en personligt ansvarlig rolle med den tilstedeværende leder som bærer af fælles DTU-værdier og -kultur med klare ansvarsbeføjelser. Selvledelse er ligeledes en central ledelsesværdi hos ledelsen og hos alle medarbejderkategorier: Frihed under ansvar. Den tydelige ledelse med "single point of responsibility" som omdrejningspunkt inkluderer således selvledelse og uddelegering af ansvar.

Arbejdsgang

I forbindelse med DTU's UMV-proces skal DTU's institutter hver især udarbejde og drøfte 'Udviklingsmål og -Virkemidler', jf. Bilag A Struktur for UMV-rapport: Skabelon. Det er 4-årige planer for hele instituttets virke, som revideres rullende hvert forår. I DTU's UMV-proces indgår endvidere implementering i form af årlige handlingsplaner og budgetter (september-oktober), fire kvartalsregnskaber med budgetopfølgning og prognose, samt individuelle årsrapporter (januar-februar) (opfølgning).

Udarbejdelsen af UMV-rapporten skal udmønte de strategiske mål for strategiperioden, som udtrykt i den gældende strategi, samt i politikker på de enkelte områder.

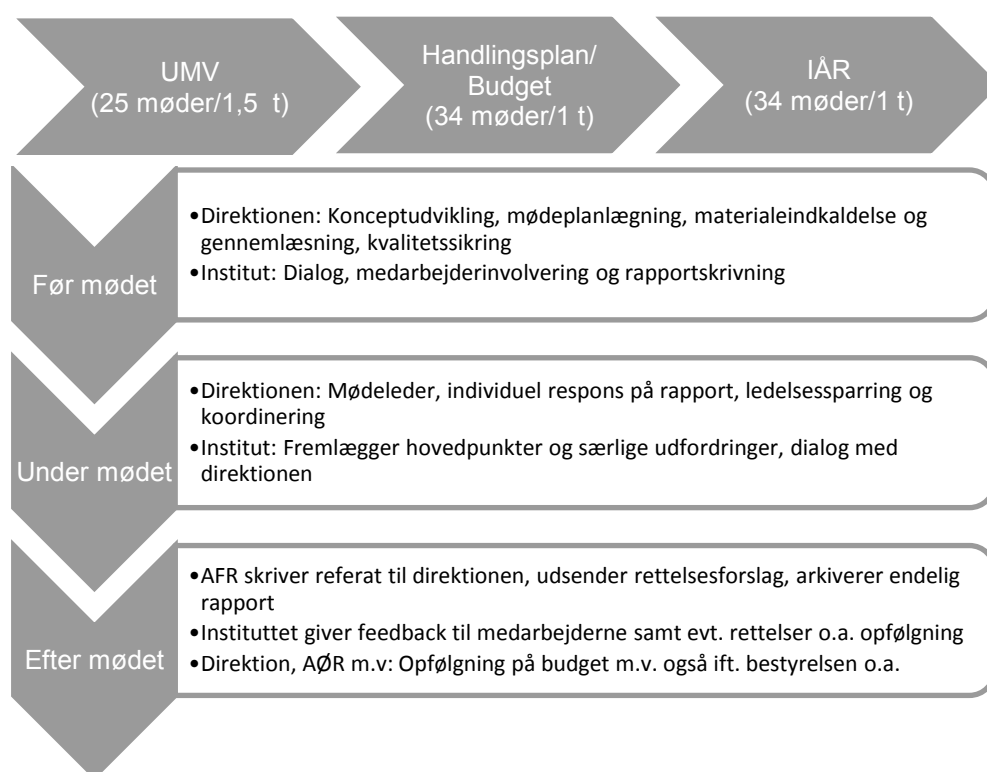
Med afsæt i strategien, udmønter direktionen de overordnede rammer og mål for den pågældende 4-årige periode i konkrete aftaler mellem direktionen og instituttet/centeret i form af en godkendt UMV-rapport. Denne UMV-rapport gennemgås på et møde mellem de involverede parter (jvf. nedenfor), hvorefter UMV-rapporten justeres med eventuelle tilføjelser, rettelser eller kommentarer inden endelig godkendelse. UMV-rapporten udmøntes i en konkret etårig handlingsplan, som ligeledes drøftes og godkendes af direktionen, og endelig afrapporteres der i en årsrapport til direktionen, hvilket udgør en del af inputtet til næste UMV-rapport.

UMV-processen er således en strategiudmøntning, hvor effektive tiltag, risici, organisations- og interessentbehov, osv. afklares og udbredes. Disse dialoger foregår på UMV-niveau og på flere ledelsesniveauer, som løbende hver især leverer input, inspiration, rammer, osv. til udmøntningen. Det gælder bl.a.:

- DTU's bestyrelse
- Ministerier, herunder udviklingskontrakt og tilsynsrapport (rammevilkår)
- Repræsentantskabet, herunder institutdirektørernes advisory boards
- Akademisk Råd
- Aftagerpanelet
- Direktionen med tilhørende stabsfunktioner
- Og frem for alt gennem institutternes udformning og bud på de væsentligste faglige udfordringer og initiativer, som institutterne og deres medarbejdere forestiller sig for den kommende planperiode inden for såvel kerneprocesserne som inden for de ledelsesmæssige, organisatoriske, fysiske og økonomiske områder.

UMV-processen modtager således input fra eksterne og interne interessenter inden for den overordnede ramme af DTU's 6-årige strategi. Ligeledes indgår UMV-processens elementer i universitetets budget og handlingsplan, der vedtages af bestyrelsen.

UMV-processen kobler koncern- og institutstrategier



Figur 5 UMV-proces: Kobling af koncern- og institutstrategier

IÅR: Institutårsrapport

Institutterne modtager en tekstskebelon, som skal udfyldes med fremskrivning af strategier, aktiviteter og nødvendige ressourcer (jf. Bilag A Struktur for UMV-rapport: Skabelon). UMV-skabelonen er det primære udgangspunkt for UMV-processen. De administrative koncernstabe laver ikke UMV-rapporter, idet de strategiske implikationer fra UMV-processen og deres betydning for de administrative støtteprocesser indarbejdes i koncernstabenes budgetter og handlingsplaner.

På denne baggrund fremsender institutterne UMV-rapporten som oplæg til mødet med direktionen. På mødet gennemgås planerne i en åben dialog. Her deltager hele direktionen, koncernens økonomichef, den relevante controller samt udvalgte ledere og medarbejdere på instituttet, f.eks. forskningsgruppeledere, studieledere og andre centralt placerede medarbejdere. Der aftales ændringer, hvis direktionen skønner det nødvendigt, i kombination med at større satsninger, f.eks. væsentlige investeringer, nye forskningsinfrastrukturer, etablering af nye uddannelser osv., kan blive aftalt til efterfølgende konkret belysning og bearbejdning. Når UMV-rapporten er godkendt, er der givet ledelsesmandat til instituttet.

På basis af UMV-rapporten udarbejder institutterne handlingsplanen for det kommende år, der udspecificerer mål og budget på det enkelte institut. De administrative afdelinger udarbejder med afsæt i institutternes UMV-rapporter en handlingsplan med tilhørende budget for det kommende år. Handlingsplan og budget er baseret på en tekstskebelon, som skal udfyldes og fremsendes til direktionen inden mødet om handlingsplan og budget. Mødet er af en times varighed og foregår på samme måde som UMV-mødet, dog er som regel kun universitetsdirektør og prorektor til stede fra direktionen. Efter mødet gives tilsvarende ledelsesmandat fra direktionen, også økonomisk, i form af de fordelte forskningsbevillinger og estimerede bevillinger fra uddannelsesaktiviteter, dels i form af ansvar for at sikre eksterne forskningsindtægter m.v. i overensstemmelse med budgettet.

Ved årets afslutning udarbejder institutterne og administrative afdelinger årsrapporter, der følger en skebelon og bliver behandlet på et møde svarende til mødet for handlingsplan og budget. Der afrapporteres således i forhold til punkterne nævnt i det forudgående års handlingsplan.

UMV-processen er bottom-up i den forstand, at de enkelte institutter og medarbejdere på baggrund af en dialog formulerer institutternes mål inden for universitetets overordnede strategi og de forventede (økonomiske) rammer for at sikre en koordineret indsats i forhold til organisationens aktuelle udfordringer. Det er krævet, at der er tydelig involvering af medarbejderne i planlægningsprocessen, ligesom det eksempelvis forudsættes, at de årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS) er gennemført inden afleveringen af UMV-rapporten, således at denne er solidt forankret i institutterne og hos medarbejderne.

Indholdet i de skebeloner, som enhederne anvender i UMV-processen, opdateres løbende, dels ud fra hvad direktionen finder væsentligt at få belyst, dels præciseringer som institutterne efterspørger (jvf. bilag A-C). Sidstnævnte opfanges løbende på møderne, efter konkrete henvendelser samt i forskellige fora såsom Direktørkredsmøder, "Forum for Vicedirektører og Administrationschefer", osv. UMV-rapporter og handlingsplaner skal besvare, hvordan og hvorvidt DTU's strategi (og politikker) eksekveres og indfries.

Når UMV-rapporterne foreligger i endelig form, arkiveres de i DTU-DOK, hvortil alle medarbejdere har adgang. Årsrapport, handlingsplaner og forretningsfølsomme oplysninger placeres i bilag, som kun en mindre kreds, direktionen og relevante medarbejdere, har adgang til.

Institutterne bruger UMV-rapporter og handlingsplaner løbende til at styre efter og orientere medarbejdere mv. om enhedens arbejde. I den centrale administration fungerer rapporterne også som viden til løbende analyser af og information om strategiske områder og til input til den samlede årsrapport.

Afdelingen for Forskning og Relationer understøtter direktionen ift. ovennævnte proces, inkl. koordinering og input fra resten af DTU.

UMV-processen dækker alle universitetsområder

UMV-processen dækker alle universitetsområder, jvf. oversigt nedenfor og uddrag af skabeloner i bilag A-C:

- **Undervisning og uddannelse:** Faglig udvikling, herunder diplomingeniør, bachelor og kandidat; forskeruddannelse/ph.d.-skoler; efteruddannelse og lignende. Partnerskaber, erhvervssamarbejde.
- **Forskning:** Faglig udvikling, partnerskaber, erhvervssamarbejde.
- **Forskningsbaseret rådgivning:** Faglig udvikling, partnerskaber, erhvervssamarbejde.
- **Innovation:** Faglig udvikling, partnerskaber, erhvervssamarbejde.
- Personaleressourcer og personalepolitik, herunder lederudvikling og organisation, medarbejderudvikling, generelle HR-data.
- Andre ressourcer, herunder IT, laboratorieudstyr/faglig infrastruktur, lokaler.
- Videnspredning.

Andre indberettede data er bl.a. planer for større forskningsprojekter, ansøgninger, innovation og myndighedsopgaver; generelle HR-data; økonomi; jvf. også bilag A-C.

2.4 Ledelsesfora på koncernniveau

DTU's bestyrelse

DTU's bestyrelse er nedsat efter Universitetsloven (Bekendtgørelse om lov om universiteter, LBK nr. 367 af 25/03/2013). DTU's bestyrelse er de øverst ansvarlige for universitetets aktiviteter. Bestyrelsen består af 10 medlemmer, hvoraf de 6 er eksterne medlemmer udpeget af Repræsentantskabet for en 4-årig periode; 2 medarbejderrepræsentanter fordelt på 1 VIP og 1 TAP valgt for en 4-årig periode og 2 studenterrepræsentanter valgt for en 2-årig periode. Rektor varetager sekretariatsbetjeningen af bestyrelsen, hvilket p.t. sker via koncernsekretæren. Bestyrelsen mødes mindst 4 gange årligt. Referaterne fra bestyrelsen er offentligt tilgængelige.

Bestyrelsen er ansvarlig for den overordnede strategiramme for DTU, hvor den bl.a.:

- *udarbejder DTU's vedtægter og kan ændre i disse;*
- *indgår udviklingskontrakt om universitetets samlede virksomhed med ministeren for videnskab, teknologi og udvikling, samt aftaler med andre relevante minister om udbud af uddannelser efter regler fastsat af denne;*
- *fastlægger de langsigtede retningslinjer for DTU, herunder strategi og organisation samt for DTU;*
- *godkender universitetets budget;*
- *tilrettelægger det overordnede niveau for repræsentantskabets drøftelser af universitetets forskning, uddannelse, myndighedsbetjening og innovation;*
- *har ansvar for universitetets faste ejendom; og*
- *har ansvar for klare retningslinjer for kvalitetsarbejdet.*

Repræsentantskabet

Repræsentantskabet er nedsat efter Universitetsloven og DTU's vedtægter og har som opgave én gang årligt at drøfte universitetets aktiviteter inden for uddannelse, forskning,

forskningsbaseret rådgivning og innovation og i øvrigt at rådgive universitetets ledelse i konkrete spørgsmål. Derudover udpeger Repræsentantskabet de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse efter indstilling fra bestyrelsen.

Repræsentantskabet består af 1 eksternt medlem fra hvert institutdirektørs advisory board, samt 1 eksternt medlem fra hvert af de af bestyrelsen vedtagne øvrige advisory boards. Medlemmerne vælges for en 2-årig periode.

Direktionen

Direktionen indgår i universitetets linje-/stabsorganisation som beskrevet i DTU's strategi. Rektor leder direktionen og varetager den daglige ledelse af universitetet med ansvar over for bestyrelsen. Direktionen udgøres af rektor, prorektor, universitetsdirektøren, dekan for kandidat- og ph.d.-uddannelserne samt internationalisering, dekan for bacheloruddannelserne og studiemiljø, koncerndirektøren for erhverv og myndigheder samt koncerndirektøren for innovation og entrepreneurskab. Sekretariatsfunktionen varetages af en af rektor udpeget medarbejder med høj organisatorisk charge, p.t. Vicedirektøren for Afdeling for Forskning og Relationer.

Direktionen afholder 1 møde ugentligt, 3-4 timer. Referatet er ikke offentligt tilgængeligt.

Direktørkredsen

Direktørkredsmøderne er et centralt forum for de regelmæssige ledelsesdialoger på DTU. Direktørkredsmøderne finder sted hver 14. dag med deltagelse af direktionen, institutdirektører og direktører for andre enheder samt koncerndirektøren og sekretæren for direktionen. Direktørkredsmøderne er essentielle for den løbende interne ledelsesdialog, herunder input fra institutdirektørerne og udbredelse af politikker, holdninger, osv. fra direktionen. Et centralt element i Direktørkredsmøderne er den kontinuerlige gensidige vidensdeling og orientering. Direktørkredsmøderne har således den funktion, at det samlede operationelle ledelsesniveau inddrages i den strategiske ledelse, hvorefter denne implementeres af institutdirektørerne på deres respektive institutter i tråd med DTU's organisatoriske linjeorganisation med enstrengt ledelsesansvar/personligt ledelsesansvar, "single point of responsibility", for den enkelte organisatoriske enhed, i dette tilfælde et institut. Referatet er ikke offentligt tilgængeligt.

Der afholdes årligt et udvidet seminar for Direktørkredsen.

Underdirektørkredsen

Underdirektørkredsen mødes 1 gang om ugen med deltagelse af Universitetsdirektøren, underdirektørerne/vicedirektør fra Koncern HR, AØR, AIT, CAS, AIS, AFR, AUS og koncerndirektøren. Øvrige direktionsmedlemmer indkaldes efter behov. Der deltager en sekretær, men mødet er uden referat.

Akademisk Råd

Akademisk Råd er nedsat efter Universitetsloven og yderligere beskrevet i DTU's vedtægter. Akademisk Råd er DTU's øverste akademiske organ og tildeler ph.d.- og doktorgrader. Organet udtaler sig bl.a. til rektor om fordelingen af bevillinger og kan endvidere rådgive rektor om centrale strategiske uddannelses-, forsknings- og innovationsplaner. Akademisk Råd kan udtale sig om alle akademiske forhold af væsentlig betydning for universitetets virksomhed. Akademisk Råd består af rektor og 8 valgte VIP for en 3-årig periode samt 3 valgte studenterrepræsentanter for en 1-årig periode. Formanden vælges for 3 år ad gangen. Formanden er p.t. rektor. Desuden er dekanen for kandidat- og ph.d.-uddannelserne samt internationalisering fast deltager, men *ikke* medlem. Sekretariatsfunktionen varetages p.t. af Afdeling for forskning og Relationer. Referaterne er offentligt tilgængelige.

Akademisk Råd afholder mindst 4 møder om året.

Aftagerpanelet

Aftagerpanelet er nedsat efter Universitetsloven og yderligere beskrevet i DTU's vedtægter. Aftagerpanelet på DTU består af 24 medlemmer, der tilsammen har erfaring med og indsigt i uddannelsesområdet og de ansættelsesområder, som uddannelserne giver anledning til. De 24 medlemmer er udpeget af DTU's bestyrelse efter indstilling fra rektor. Forud for rektors indstilling til bestyrelsen går en proces, hvor alle DTU's institutter indgiver forslag til kandidater til rektor. Udpegningsperioden er to år med mulighed for genudpegnings.

Aftagerpanelets opgaver er at rådgive universitetet om

- Kvaliteten af uddannelserne og relevansen af disse for samfundet.
- Udviklingen af nye og eksisterende uddannelser på DTU.
- Undervisnings- og prøveformer.

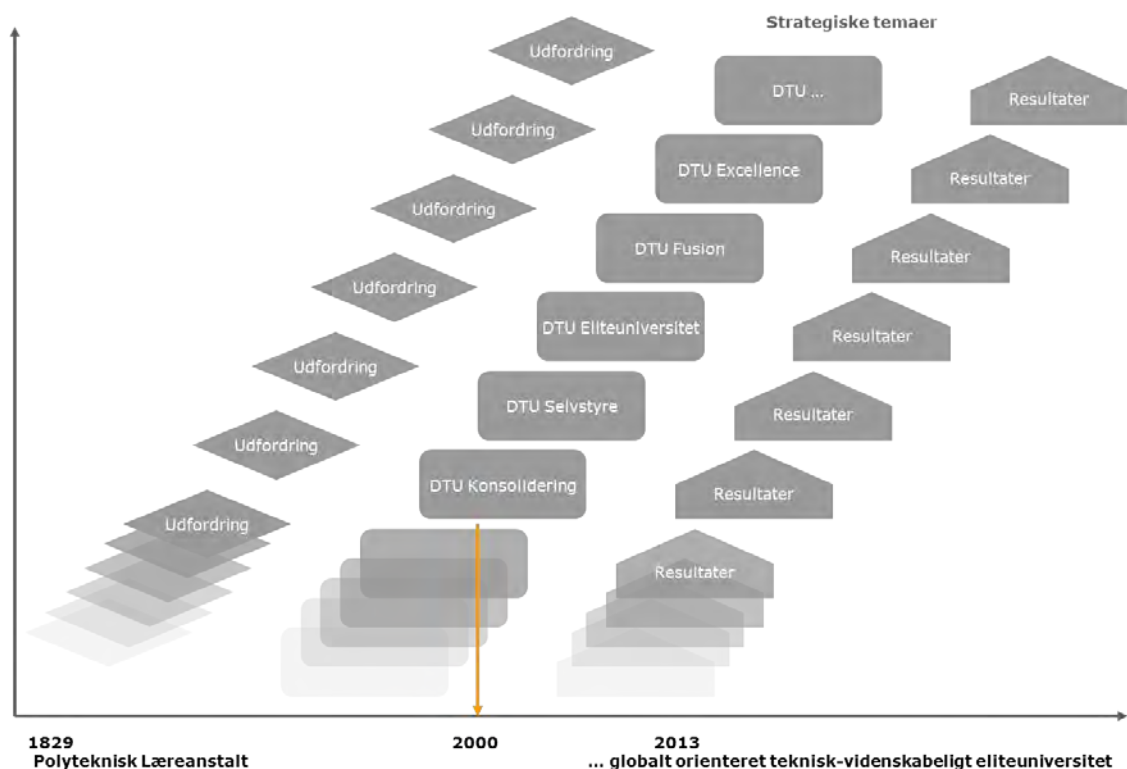
Aftagerpanelet mødes mindst to gange årligt med dekanen for kandidat- og ph.d.- og efteruddannelserne, der af rektor er udpeget til at være mødeleder. Ud over behandling af turnusevalueringer af DTU's uddannelser holder panelet også temadrøftelser af relevante emner, f.eks. studiefremdriftsreformen, DTU's rolle som leverandør af forskning og viden til erhvervslivet, innovation mm. Forslag og ideer fra panelet følges, afhængigt af emne, op i AUS eller på det/de institutter, hvor uddannelsesevaluering der i det forgangne år er gennemført uddannelsesevalueringer.

Der optages referat fra møderne i Aftagerpanelet til brug for panelets medlemmer.

Institutdirektørernes advisory boards

Advisory boards har sit udspring i DTU's vedtægter og nedsættes af den enkelte institutdirektør. Et advisory board består mindst af 2 og maksimum 6 eksterne medlemmer, der repræsenterer instituttets kerneinteressenter. Advisory boards har til opgave at rådgive institutdirektøren om instituttets aktiviteter inden for uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation.

3. DTU's strategiske rejse



Figur 6 DTU's strategiske rejse: Udfordringer og resultater

DTU's strategiske rejse i nyere tid er høj grad forankret i det skifte, som DTU-loven og overgangen til selvejende institution med et enstrengt ledelsessystem og egen bestyrelse, muliggjorde. Udviklingen har været karakteriseret af en på alle centrale områder fremadrettet positiv udvikling i performance og med løbende forbedringer.

Som konkretisering har DTU inden for sine kerneprocesser realiseret en opadgående, positiv udvikling inden for bl.a.:

- Studenteroptag (2001-2013)
- Ph.d.-optag
- Forskningspublikationer
- Antal forskningsprojekter
- Leiden Ranking
- Leiden Ranking, sampublicering med erhvervsvirksomheder
- Patenter
- Nye virksomheder
- Omsætningsudvikling
- Positiv resultatdannelse i alle år
- Antal medarbejdere

Den Polytekniske Lærestalt og Danmarks Tekniske Universitet

DTU's raison d'être er uændret siden universitetets grundlæggelse i 1829 som Den Polytekniske Lærestalt med H.C. Ørsted som første direktør (rektor). Dette raison d'être

udgør fortsat grundlaget for DTU og er således missionen i DTU's strategi og dermed fundamental for DTU's selvforståelse og ageren:

Mission

DTU skal udvikle og nyttiggøre naturvidenskab og teknisk videnskab til gavn for samfundet.

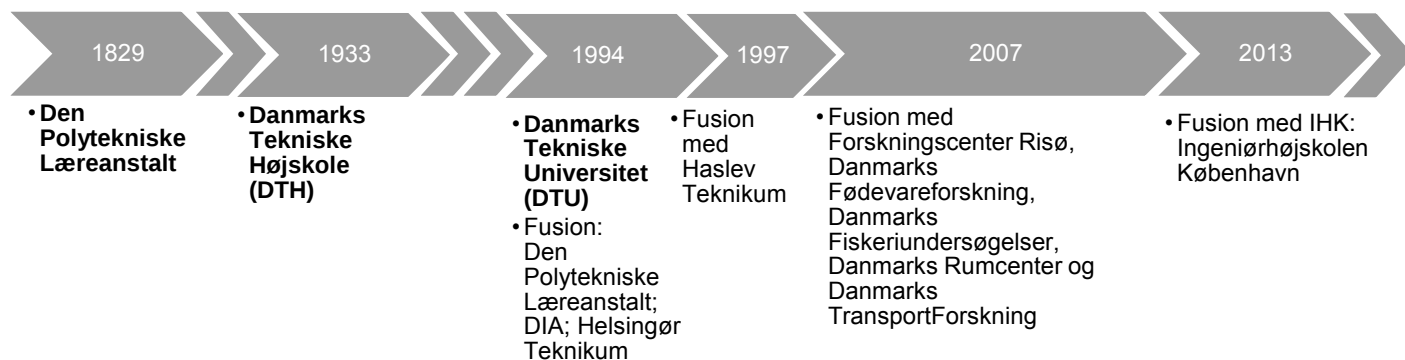
Lærestalten tilbød i 1829 uddannelser i hhv. Anvendt Naturvidenskab (kemiingeniør) og Mekanik (maskiningeniør).

Lærestaltens tidlige historie er også historien om Danmarks udvikling under industrialiseringen, økonomiske krisetider, opture, krigstid, vækst- og forbrugssamfundet Danmark, og hvorledes Danmark efterhånden får sine egne, nationalt uddannede, ingeniører med stigende anerkendelse og professionalisering. I 1857 tilføjedes uddannelsen bygningsingeniør og i 1903 elektroingeniør.

Lærestalten udvidede løbende, og pladmangel har løbende præget en stor del af Lærestaltens tid på forskellige lokationer. Etableringen af Lundtoftekomplekset, det nuværende DTU Lyngby Campus, i årene 1960-1974 var udtryk for en betydelig og massiv strategisk samfundsinvestering og nok det største samlede uddannelsesbyggeri i Danmarks historie.

Gennem årene har styreformen af institutionen undergået mange ændringer. Af nyere ændringer kan nævnes den daværende 'nye' styrelseslov i 1973, som øgede medindflydelsen til studenter- og TAP-gruppen; Universitsloven i 1993, hvor bl.a. den eksterne repræsentation i universiteterne blev forstærket og især DTU-loven i 2001, hvor DTU blev selvejende, overtog sin bygningsmasse og fik en ekstern domineret bestyrelse og ansat ledelse.

Navne og fusioner



Figur 7 DTU historie: Tidslinje

2001: DTU som selvejende universitet: "verdensførende" in spe

Januar 2001 blev en ny fase i DTU's historie indledt: DTU blev selvejende. Denne ændring afspejledes også i organisatoriske ændringer, hvor en bestyrelse med et flertal af eksterne medlemmer blev øverste organ, og universitetsledelsen gik fra at være valgt til at være ansat. Direktionen blev sammensat af rektor, prorektor, universitetsdirektøren og et antal funktionsdekaner og koncerndirektører.

DTU formulerede sin nye struktur og ikke mindst forståelsen af at skulle ruste sig til nye udfordringer – på alle områder:

"Med den nye struktur er DTU vel rustet til fremtidens udfordringer. Vi går nu målbevidst fra at være et administreret universitet med udvalgsstyring og komplicerede ledelsesveje til et egentligt ledet universitet med enkle beslutningsveje og klar skelnen mellem rådgivnings- og ledelsessystemet. Dette vil kunne give fornyet dynamik, mulighed for klare prioriteringer og hurtigere omstilling til nye behov, hvad enten de opstår på grund af erhvervsudviklingen, teknologiske gennembrug, nye studenterpræferencer eller noget helt andet."

[2001 Årsberetning; Rektors beretning: Et universitet i fremdrift]

DTU formulerede også et mål om at være "verdensførende":

"På forskningsområdet skal vi vænne os til, at vi på globalt plan kun er et lille universitet uden samme ressourcer som en række amerikanske eller europæiske universiteter. Vi skal derfor sætte fokus på særlige forskningsområder, hvor vi vil være førende på verdensplan."

[2001 Årsberetning; Rektors beretning: Et universitet i fremdrift]

Hvad angik forskning og innovation, så fik Lov om Opfindelser ved Offentlige Forskningsinstitutioner (2000) gennemslagskraft, da denne gav universiteterne optionsmulighed på forskernes patenter, hvilket gjorde det muligt for universiteterne at sælge eller licensere rettigheder mod kontant vederlag fra de virksomheder, som patentrettighederne måtte blive overdraget til.

2002-2003 Det strategiske universitet

Ultimo 2002 vedtog DTU et nyt grundlag for den langsigtede udvikling af universitet:

Mission

DTU skal gennem polyteknik etablere grundlag for værdiskabelse og velfærd i samfundet. Dette sker ved uddannelse, forskning og innovation.

Vision

DTU er internationalt anerkendt som et førende universitet inden for det teknisk-naturvidenskabelige område, og kendt for erhvervsorientering, bæredygtighed og et nært studiemiljø.

DTU har en levende campus, der danner en attraktiv ramme om uddannelse, forskning og innovation, og som åbner sig mod omverdenen fagligt og socialt.

Værdier

Troværdighed, der både kræver faglig kompetence og reel kommunikation.

Nytænkning, der både handler om at se nye muligheder og overskue deres konsekvenser.

Engagement, der både betyder begejstring i arbejdet og forpligtelse i ansættelsen.

Til implementering og udmøntning af strategien blev "Udviklingsmål og -Virkemidler" (UMV-processen) udviklet som et styrings-, koordinerings- og delegeringsværktøj for alle institutter. I forlængelse af strategiarbejdet, fortsatte DTU moderniseringen og opkvalificeringen af koncernstabene til nye udfordringer.

I 2003 udmøntede DTU strategien i politikker for kerneprocesserne. Disse bliver løbende opdateret:

- Uddannelsespolitik
- Forskningspolitik
- Innovationspolitik
- Personalepolitik

Den overordnede strategi og innovationspolitikken førte til udviklingen af et sammenhængende innovationssystem, bl.a. understøttet af de fortsat voksende innovationsaktiviteter i form af DTU Innovation A/S (2000) samt dannelsen af SCION-DTU A/S efter fusion med Forskningscenter Hørsholm som ansvarlig for forskerparkaktiviteter.

INNOVATION

- DTU Innovation A/S nyt DTU-datterselskab
- SCION-DTU A/S: Forskerparkaktiviteter
- Nye aftalemodeller, bl.a. IPR og højteknologiske netværk
- Søhuset tages i brug: Conference- og aktivitetscenter
- Væksthus+: Entrepreneurskab og virksomhedsstart
- DYNAMO
- Kommunikation som selvstændigt område

På uddannelsessiden blev Bolognemodellen vedtaget som et strategisk tiltag mht. internationalisering, rekruttering, samarbejder osv. DTU fortsatte sit fokus med at lave uddannelser, hvor dansk forskning stod stærkt, bl.a. Medicin & Teknologi, Design & Innovation og Byg & By (diplomingeniør).

Mottoet, **DTU - det bli'r til noget**, opsummerer enkelt og virkningsfuldt DTU's mission og vision.

2004 Implementering og drift

2004 var præget af det fortsatte strategiarbejde, som bl.a. implementeredes vha. handlingsplaner og driften af den nye organisation. Dertil definerede DTU en række overordnede kvalitetsmålsætninger, som endvidere gav input til yderligere strategiske målsætninger for kvalitetsarbejdet og tydeliggjorde rammerne for de tværgående procedurer og metoder.

På uddannelsessiden var Bolognemodellen indført, optaget var – som i de foregående år – fortsat stigende, og akkrediteringen af uddannelserne blev påbegyndt. DTU omsatte

regeringens "Nye veje mellem forskning og erhverv" til bl.a. et projekt for virksomhedsprojekter for studerende, samt udvikling og afprøvning af nye modeller for forskningsbaseret efter- og videreuddannelse.

Inden for forskning var ambitionen om at være et førende teknisk universitet på europæisk plan nu officiel med såvel forsknings- som innovationsaktiviteterne i rivende udvikling med BIONEER A/S som nyt datterselskab.

2005: Nye vedtægter

Den 28. april 2005 trådte DTU's nye vedtægter i kraft. De nye vedtægter var et led i overgangen til den nye universitetslov og indebar bl.a., at bestyrelsen blev udvidet fra 7 til 10 medlemmer, hvoraf de 6 var eksterne. Endvidere etableredes Repræsentantskabet. DTU's institutter skulle som et DTU-internt initiativ have advisory boards som en åbning mod eksterne interessenter og erhvervslivet, og institutstudienævn og diverse tværgående udvalg blev oprettet til styrkelse af organisationen.

På uddannelses- og forskningssiden var der fortsat fremgang med stigning i optag og fokus på DTU som International Graduate School med intensiveret markedsføring i udland og nye uddannelser.

De nye vedtægter markerede DTU's fortsat større åbning mod omverdenen og orientering mod erhvervslivet og andre interessenter. Innovationssystemet var under fortsat udvikling med DTU som et *erhvervsrettet universitet* i tæt samarbejde med virksomheder.

2006-2008: Fusionsårene

Fusionen per 1. januar 2007 mellem DTU og de fem sektorforskningsinstitutioner Forskningscenter Risø, Danmarks Fødevareforskning, Danmarks Fiskeriundersøgelser, Danmarks Rumcenter og Danmarks TransportForskning med DTU som den fortsættende enhed var i flere år et gennemgående tema for DTU: Fra 2006 hvor forarbejdet til fusionen begyndte, over 2007 som implementeringsår til 2008 som første driftsår. Der udarbejdedes en ny strategi for årene 2008-2013.

Ved fusionen skabtes et stort, bredt funderet og erhvervsrettet teknisk eliteuniversitet med en samlet opgaveportefølje bestående af de fire kerneprocesser: 1) uddannelse, 2) forskning, 3) innovation og dertil 4) myndighedsbetjening som et 'nyt' område (i 2014 er termen 'myndighedsbetjening' skiftet med 'forskningsbaseret rådgivning', da denne bedre afspejler arbejdsområdet). Det nye DTU var landsdækkende med forskningsaktiviteter på 6 lokaliteter uden for Københavnsområdet og ca. 4.000 medarbejdere og 7.000 studerende¹.

En væsentlig ændring for DTU i forbindelse med fusionen var inklusionen af myndighedsbetjeningen som en ny hovedopgave. Denne funktion gav også DTU nye faste og tætte relationer til ministerier og administrative grene af EU-kommissionen, FN, interesseorganisationer m.v., hvorfor DTU fik yderligere styrket sine muligheder for at inddrage interessenter i sine strategiske processer.

DTU's overordnede sigte med den faglige og organisatoriske fusionsproces var at indfri regeringens mål for reformen af universitets- og sektorforskningsområdet:

¹ I 2013 har DTU ca. 5.500 ansatte, inkl. ph.d.-studerende, og 10.000 studerende.

1. At styrke dansk forskning og danske universitetsuddannelser – også internationalt
2. At øge universiteternes omfang af erhvervssamarbejde og innovation
3. At øge universiteternes evne til at tiltrække internationale forskningsmidler, også fra EU
4. At styrke myndighedsbetjeningen

Det nye DTU bliver et internationalt førende universitet inden for udvikling, udveksling og nyttiggørelse af forskningsbaseret teknologi.

Det nye eliteuniversitet vil være attraktivt – særligt i en international kontekst – for såvel studerende og forskere som for universitetets aftagerkreds, herunder globalt orienterede videnintensive virksomheder, danske SMV'er samt nationale og internationale myndigheder

[Årsrapport 2006]

INTERNATIONALE ALLIANCER OG SAMARBEJDER

- **Nordic Five Tech (N5T)**
DTU; Chalmers Tekniske Högskola (Göteborg); Kungliga Tekniska Högskolan (KTH, Stockholm); Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU; Trondheim); Aalto (tidl. Teknillinen Korkeakoulu, TKK; Helsinki).
- **EuroTech Universities**
(tidl. The European Alliance in Science & Technology; ændret 2011):
Technische Universität München (TUM); Technische Universiteit Eindhoven (TU/e); École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
- **KAIST** Korean Advanced Institute of Science and Technology
- **creoDK** (Bruxelles)
DTU, KU og Region Hovedstaden
- **Siemens & DTU**
Center for Knowledge Exchange
- **Sino-Danish Center for Education and Research**
De 8 danske universiteter, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, Graduate University of the Chinese Academy of Sciences (GUCAS) og the Chinese Academy of Sciences (CAS)
- **Rensselaer, USA**
Udvekslingsaftale
- **Nanyang Technological University, Singapore**
Udvekslingsaftale

Den internationale satsning afspejles på flere fronter med flere alliancer og øget samarbejde. I 2006 indgik DTU bl.a. aftaler med Technische Universität München og Technische Universiteit Eindhoven om at danne *The European University Alliance in Science and Technology*. DTU indledte også samarbejde med Korean Advanced Institute of Science and Technology (KAIST).

Ph.d.-området steg kraftigt som resultat af en målrettet satsning, heraf mange internationale ph.d.-studerende.

På uddannelsessiden stabiliserede optaget sig, og der indførtes adgangsbegrænsning på flere uddannelser. Indførelsen af CDIO, Conceive – Design – Implement – Operate, på diplomingeniøruddannelserne – hvilket yderligere forstærker erhvervsorienteringen – blev fuldt ud implementeret for alle diplomingeniøruddannelser i 2008. Flere nye uddannelser blev oprettet, og tre erhvervsorienterede eliteuddannelsesforløb blev opstartet. Den internationale rekruttering fortsatte, bl.a. via nye efteruddannelses tiltag og stadig flere sommerskoler.

DTU's forskningsmæssige aktiviteter afspejlede sig også i de internationale rankings, hvor der var fremgang. Ligeledes startede DTU et nyt tiltag: International forskningsevaluering af institutterne som en turnusordning, hvor alle institutters forskning og forskningsuddannelse løbende vil blive evalueret af et internationalt review panel.

2009-2010 Konsolidering og tilpasning; revision og udbygning

I fusionens andet driftsår med fuld integration af de indfusede parter foregik stadig konsolidering og ikke mindst yderligere tilpasning i tråd med strategier og udfordringer. Nye strategiske tiltag i lys af finanskrisen forstærkede kun DTU's fokus på forskning til gavn for samfundet, herunder at skabe vækst og jobs – og ikke mindst at gøre det bæredygtigt.

INTERNATIONAL OG BÆREDYGTIG

- *Agreement on Dual Degree Program;*
KAIST: Korea Advanced Institute of Science & Technology
- **SEEIT** – Sustainable Energy Education, Innovation and Technology
- **EERA** – European Energy Research Alliance

DTU videreudviklede og tilpassede strategien i form af nye politikker for kerneprocesserne uddannelse, forskning, myndighedsbetjening og innovation. Det internationale fokus blev fortsat styrket gennem videreudviklingen af eksisterende samarbejder og nye strategiske initiativer, herunder Dual Degree samarbejder i samarbejdet med KAIST og inden for rammerne af N5T og EuroTech Universities.

NYE TILTAG

- Novo Nordisk Foundation Center for Biosustainability 700 MDKK donation fra Novo Nordisk Fonden (2010)
- Internationale fremstød med DTU patenter i München og Silicon Valley
- Udvidelse af forskerparkaktiviteterne med COBIS (med KU)
- Strategiske forskningsplatforme InSPIReFOOD (fødevarer) iPower (energi; SPIR)
- Klynger: Copenhagen Cleantech Cluster MedicoInnovation

Uddannelsesområdet var i fortsat fremgang med nye uddannelser, stigning i optag og en strategisk tilgang til turnusakkrediteringerne af uddannelserne, hvor DTU kobledes disse sammen med de interne uddannelsesevalueringer og den løbende kvalitetsudvikling, således at hver uddannelse har et fremadrettet 'visionspapir'. Visionspapiret indeholder processer, visioner og handlingsplan for uddannelsens videre udvikling over en 6-årig periode, ligesom visionsarbejdet bruges til at identificere 'best practice', som kan bidrage til den fortsatte kvalitetsudvikling af DTU's uddannelser. Handlingsplanen for uddannelsen indarbejdes i de kommende års UMV-proces på de relevante institutter. I tråd med DTU's flerårige fokus på bæredygtighed, lanceres GRØN DYST som en studenterkonkurrence, hvor innovation og entrepreneurskab såvel som bæredygtighed er i fokus.

DTU markerede sig stærkt inden for forskning til gavn for samfundet med stor stigning i værdien af eksternt finansierede forskningssamarbejder med andre vidensinstitutioner, virksomheder eller organisationer. Der var fortløbende vækst i eksternt samarbejde, antal opfindelser, udstedte patenter, osv.

En udfordring var DTU's branding, da DTU trods stigende og omfattende forsknings- og innovationsaktiviteter, herunder gode rankings og markante succeser med DTU start-up virksomheder, generelt ikke var kendt nok. Strategiske tiltag var bl.a. fremstød og kampagner, dels via udveksling og internationale studerende, dels via samarbejdsaftaler og bedre formidling, nationalt også via *Danskernes Akademi* – videnskabelig formidling på DR2.

2011 → Til gavn for samfundet

2011 var ledelsesmæssigt et 'skifteår', hvor en ny rektor, Anders O. Bjarklev, og en ny prorektor, Henrik C. Wegener, tiltrådte 1. november.

DTU understregede i den forbindelse sin mission, *at udvikle og nyttiggøre naturvidenskab og teknisk videnskab til gavn for samfundet*, og sit engagement ved at fremhæve de overordnede visionsområder, som DTU vægter:

DTU - det bæredygtige universitet

DTU - innovationens universitet

DTU - universitet i verdensklasse

Et stort element i DTU's visionsområder er **samarbejde**, forstået bredest muligt og med mange forskellige aktører: Erhvervslivet, forskningsinstitutioner, offentlige instanser og myndigheder, studenterorganisationer, nationalt og internationalt osv.

Mange af DTU's aktiviteter opsummeres under *grøn, bæredygtig og innovativ*. Bl.a. søsættes i 2014 DTU's bæredygtigheds beslutningsinitiativ, *Global Decision Support Initiative*. Dette er et DTU-tværgående centersamarbejde, der udvikler metoder til bæredygtighedsanalyser og risikovurdering som afsæt for en accelereret udvikling af nye beslutningsstøtteværktøjer.

Projektet skal føre til øget forskningsbaseret rådgivning inden for f.eks. transport, vand, fødevarer, komplekse tekniske systemer og naturkatastrofer. Projektet vil med nationale og internationale partnere fremme en systematisering af indspil til universitetets uddannelser, ligesom DTU's egne campusser vil blive anvendt som dokumentation for et bæredygtigt fokus.

DTU's Novo Nordisk Foundation for Biosustainability modtog yderligere donationer fra Novo Nordisk Foundation på samlet 410 mio. kr., hvilket bragte den samlede donation fra Novo Nordisk Foundation op på 1,1 mia. kr. til forskning inden for avanceret bioprocessing.

For at styrke sin position yderligere inden for bæredygtige energisystemer og -teknologier, valgte DTU også at omstrukturere og derved etablere tre nye institutter inden for vindenergi, energikonvertering og management engineering.

Andre bæredygtighedsrelaterede initiativer er bl.a. DTU's aftale med KAIST om etablering af et *Green Technology Research Centre*, fulgt op af to underaftaler vedr. Biosustainability og Water Technology. DTU åbnede Østerild Vindmøllepark og fik en bevilling fra Uddannelsesministeriet på 40 mio. kr. til en stor national vindtunnel. DTU's grønne og innovative tiltag i form af *Blue Dot* projekterne, bl.a. plusenergihuset FOLD, der vandt 1. plads for integration af solceller ved VM for plusenergi huse, og DTU Roadrunners som igen i 2012 og 2013 satte verdensrekord i kørsel på én liter benzin, 611 km i 2013, og GRØN DYST.

Samarbejdet på DTU er i højsædet, med stort fokus på erhvervslivet og industrien, f.eks. er klyngesamarbejdet i kraftig vækst. At samarbejdet virker og har god effekt, understøttes af en analyse udarbejdet af konsulentfirmaet DAMVAD i 2012, som bl.a. viste, at virksomheder, der samarbejder med DTU gennemsnitligt har en positiv produktivitetseffekt på 10 % om året målt over en 6-årig periode. At det gode samarbejde også fungerer *efter* dimissionen, viste en dimittend- og aftageranalyse fra 2012 (årgang 2008-2011). Dimittenderne klarer sig generelt godt på arbejdsmarkedet, 93 % er i arbejde, og dimittenderne har et positivt syn på deres 2-årige kandidatuddannelse som en uddannelse, der indholdsmæssigt har rustet dem til arbejdsmarkedet, fagligt og socialt. En opfattelse som aftagerne deler.

I 2012 kom den endelige godkendelse af DTU's fusioner med hhv. Ingeniørhøjskolen i København (IHK). Med fusionen med IHK bliver DTU Danmarks største udbyder af diplomingeniøruddannelser. DTU Diplom, og DTU styrker på denne måde også sit samarbejde med især de små og mellemstore virksomheder.

Hvad angår uddannelse, har DTU fortsat fremgang med stigning i optaget, bachelor og diplomingeniør, og i dimittendtallet. Tre nye uddannelser med start i E2012 blev akkrediteret, mens en ny uddannelse blev taget i brug i 2011. Et nyt område inden for uddannelse er det stadigt større fokus på e-læring, hvor DTU bl.a. er til stede på iTunes U og i højere grad anvender e-læring internt og eksternt. Et andet fokuselement inden for uddannelse er intra- og entrepreneurskab, som tilbydes til de studerende i form af kurser, projekter, netværk og konkurrencer. Den internationale dimension fylder meget, også inden for uddannelse, hvor knap en tredjedel af de MSc-studerende er fra udlandet, mens ca. 600 udvekslingsstuderende besøgte DTU (2012-tal). Inden for allianceerne Nordic Five Tech og KAIST udvikles hhv. tre og to nye MSc programmer. Og i forbindelse med Sino-Danish Center i Kina fik DTU akkrediteret en ny uddannelse til opstart i 2013.

Forskningsmæssigt stiger DTU's publikationer (ISI) stadig, og det gode samarbejde med erhvervslivet kan ses ud af Leidens ranking University-Industry Cooperation 2012: DTU er blandt de 5 bedste universiteter i verden. Det internationale samarbejde blev også styrket yderligere, da den oprindelige European Alliance in Science and Technology i 2011 fik et nyt prominent medlem i form af École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). Alliancen består således nu af DTU, TUM, TU/e og EPFL. I forbindelse med indgåelsen af den nye aftale, skiftede alliancen navn til *EuroTech Universities*. I 2012 åbnede EuroTech universiteterne et fælles projektkontor i Bruxelles rettet mod EU-kommissionen og blandt topprioriteterne er Green Tech projekter og indflydelse på Horizon 2020.

Myndighedsbetjeningen, per 2014 benævnt forskningsbaseret rådgivning, innovationen og sektorsamarbejdet er i positiv udvikling med udvikling af rammeaftaler, flere cases med offentlighedens bevågenhed og især sektorsamarbejde med mange forskellige typer aktører. Der er samarbejde med Roskilde Kommune, Region Sjælland og SCION DTU om etablering af en ny cleantech forskerpark ved DTU Risø Campus.

På DTU Lyngby Campus udbygges fortsat, og konkurrencen om de 39.000 m² til BIOVAF, DTU Fødevareinstituttet, DTU Aqua og DTU Veterinærinstituttet blev udskrevet i 2012. Campusudviklingen er et vigtigt element i fastholdelsen af DTU som et internationalt teknisk eliteuniversitet, og med nye bygninger undervejs med særligt fokus på studiemiljø og læring, styrkes dette. Ligeledes er biblioteket ombygget til et mere åbent og tilgængeligt miljø, der i langt højere grad tilgodeser de studerende behov for forskellige læringsrum og sociale miljøer.

Endelig skal kort nævnes *Copenhagen Research Forum*, hvor DTU sammen med Københavns Universitet og Region Hovedstaden havde samlet 80 europæiske topforskere til at komme med bud på, hvordan forskningen kan hjælpe med at løse de store samfundsmæssige udfordringer, *Grand Challenges*, skitseret i EU's næste rammeprogram for forskning og innovation, Horizon 2020: Et initiativ der i høj grad matchede DTU's samfundsorientering og mission om at være til gavn for samfundet.

Ledelse og kultur

Ledelseskulturen på DTU er baseret på en klar mission, vision og klare værdier. Selvledelseskulturen er stærk og understøttes af ledelsesprincippet, "single point of responsibility", med udbredt uddelegering af ansvar. DTU's ledelse balancerer den vidtgående uddelegering med en løbende dialog og et højt niveau af tilstedeværelse samt involvering – det være sig i såvel formaliserede ledelsesfora som i uformelle fora og ved begivenheder, som faglige arrangementer, professortiltrædelsesforelæsninger, sociale begivenheder, osv.

Ledelseskulturen på DTU er orienteret mod sin overordnede mission og samfundsnytte og arbejder proaktivt med dette inden for alle kerneprocesser: Uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation. Hertil skal føjes globalisering og udadvendthed i forhold til alle interessenter som vigtige rammevilkår for udøvelsen af ledelsesgerningen på DTU, herunder også fusionsledelse.

4. Lederskabspraksis på DTU

4.1 Mission og vision

[EFQM 1.a: Lederskab]

DTU's nuværende strategi er vedtaget for perioden 2014-2019 og er fastlagt af bestyrelsen, som er DTU's øverste myndighed. Bestyrelsen er ligeledes ansvarlig for DTU's mission og vision.

Ledelsen på DTU fastlægger og kommunikerer en klar retning og et klart strategisk fokus. De samler deres medarbejdere om at dele og opfylde organisationens kerneformål og målsætninger (EFQM 1.a/111)

DTU's politikker for kerneprocesserne uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation er det konkrete udtryk for omsættelsen af DTU's overordnede strategi, mission og vision til handling. De enkelte politikker er godkendt af direktionen. De gældende politikker trådte i kraft den 1.1.2011. DTU's politikker præsenteres med baggrund/kontekst og formål, og politikkerne opstiller klare holdninger og processer.

Politikkerne justeres løbende og udspreddes internt i organisationen via ledelsen og især via UMV-processen, hvori indgår institutternes konkrete implementering og forståelse af politikkerne og den overordnede strategi. Gennem udarbejdelsen af UMV-rapporten og efterfølgende budget og handlingsplanen forholder institutterne sig proaktivt til opfyldelsen/udfyldelsen af strategien. UMV-rapporten samt budget og handlingsplan er efter drøftelsen mellem direktionen og de enkelte institutter grundlag for det ledelsesmandat, institutterne modtager.

De administrative stabsfunktioner har ikke selvstændige strategier, men bidrager til strategiens udfoldelse via udformning af delpolitikker, procedurer og administrative processer, der understøtter kerneprocesserne uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation.

Institutterne arbejder fortløbende med de lokale delstrategier inden for den overordnede UMV-proces med medarbejderinddragelse via udstrakte møderækker, åbne dialogmøder, o.l. Processerne involverer typisk advisory boards, samarbejdsudvalg og muligheder for medarbejderne for at komme med input på flere niveauer.

Institutterne arbejder også med fastsættelse af lokale udviklingsområder og kvalitetsmål, f.eks. vha. af teknologispecifikke strategidokumenter, inkl. analyse, implementering, og risikovurdering over flere forskellige årrækker.

En måde at implementere UMV-processen og input hertil på institutterne ses nedenfor:

- Instituttet samler alle medarbejdere til instituttmøder 4 gange årligt.
- Dertil kommer udvalgmøder for uddannelse, forskning og innovation, forskningsgrupper, projektledere og TAP.
- Ved årets udgang holdes instituttmøde med status for det forgangne år og planer for det kommende år.
- Januar-marts: Møder og debat i forskellige medarbejderfora, på dansk og engelsk; MUS-samtaler afholdes og indarbejdes i UMV-processen; møder med diverse udvalg: Samarbejdsudvalg, Advisory board, udarbejdelse af SWOT-analyse; præsentation af UMV-rapportudkast på instituttmøde.

- April: Den foreløbige version af UMV-rapporten kommenteres af udvalgte VIP, TAP og DTU HR. og cirkuleres på intranet og debatteres; den endelige version debatteres med samarbejdsudvalget og VIP.
- Maj: Den endelige version med sidste ændringer, rettelser og tilføjelser afleveres.

En anden variant er, at den relevante ledergruppe udpeger de væsentligste områder til den kommende UMV-rapport, hvorefter der afholdes workshop for medarbejderne om emnet. Samarbejdsudvalget og advisory board involveres, og der er løbende høring i forhold til teksten, eventuelt med udpegede dedikerede 'læsere'.

De forskellige metoder til medarbejderinddragelse forankrer DTU's kerneformål og målsætninger i organisationen og sikrer medejerskab af strategiimplementeringen.

Ledelsen på DTU sikrer organisationens fremtid ved at definere og kommunikere et kerneformål, der udgør grundlaget for deres overordnede vision, værdier, moral og fælles adfærd (EFQM 1.a/111)

DTU's mission – til gavn for samfundet – er grundlaget for organisationens kerneformål og dermed fremtid. Disse kerneformål tilpasses kontinuerligt samfundsudviklingen, dels de mere formelle krav som f.eks. universitetsloven, fusionen, herunder integration og etablering af forskningsbaseret rådgivning på universitetet, dels – og især – samfundet som modtager, partner og medspiller.

De forskellige kerneprocesser, uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation, har selvstændige politikker, som kontinuerligt evalueres og revideres.

Essentielt for DTU's fremtid er medarbejderne: Inddragelsen af medarbejderne via UMV-processen giver en platform, hvor medarbejdernes forventninger, visioner, ideer, ønsker, osv. spiller ind i UMV-processen og dermed DTU's politikker og overordnede strategi. Denne involvering kan også illustreres med et DTU motto: DTU – det bli'r til noget.

Dette credo, DTU – det bli'r til noget, er grundlæggende for den måde, DTU arbejder, omsætter strategi og politikker, indfører nye tiltag osv. Dette afspejler sig også i DTU's kommunikationspolitik, hvor de forskellige kommunikationskanaler – DYNAMO, Portalen, dtu.dk, DTU Avisen – alle har fokus på en samfundsmæssig vinkling: Hvad gavner det? Hvad er nytteværdien?

Ledelsen på DTU kæmper for organisationens værdier og er rollemodeller for integritet, social ansvarlighed og moralsk adfærd, både internt og eksternt (EFQM 1.a/112)

DTU's værdier, som beskrevet i *Strategi 2014-2019*, er:

Nytænkning

der betyder en kreativ fostring af tanker, der kan skabe nyt; men også en balancerende vurdering af de nye tankers konsekvens.

DTU skal derfor:

- skabe rum for udfoldelse af kreativitet opmuntre til idegenerering,
- være i dialog med det omgivende samfund nationalt og internationalt, og
- modtage det anderledes og nye positivt;

men samtidig:

- respektere refleksionens eftertænkksomhed,
- opfordre til kritisk analyse af ideernes alternativer, og
- anerkende behovet for den temporære konklusion, som al viden er et udtryk for.

Troværdighed

der betyder en besiddelse af viden og indsigt koblet med en redelig kommunikation heraf; men også indebærer en erkendelse af, hvornår viden og indsigt slipper op, samt en evne til at kommunikere på modtagerens præmisser.

DTU skal derfor:

- besidde "state of the art", viden og indsigt inden for det teknisk-naturvidenskabelige område og tilgrænsende videnskabelige discipliner;
- erhverve ny videnskabelig og teknologisk erkendelse og duelighed gennem forskning på højeste internationale niveau; og
- indhente resultater og tilføre ekspertise fra andre førende vidensinstitutioner og forskningstunge virksomheder gennem forskningssamarbejde og kompetenceudveksling;

men samtidig:

- være ærlig i sin kommunikation, dvs. kommunikere såvel solid viden som den usikkerhed og de mangler, der eksisterer på det aktuelle videnskabelige stade;
- være reel i sin kommunikation, dvs. kommunikere på en måde, der ikke åbner for misfortolkning, men som er afpasset modtagerens baggrund og informationsbehov; og
- være brugbar i sin kommunikation, dvs. kommunikere så modtageren faktisk kan benytte den kommunikerede viden direkte og effektivt.

Engagement

der betyder en tilgang til arbejdet båret af begejstring, men også en erkendelse som ansat af det forpligtende arbejdsfællesskab.

DTU skal derfor:

- tilbyde job der er fagligt og socialt attraktive og udviklende for alle personalekategorier;
- skabe respekt i omverdenen som udfordrende og udviklende arbejdsplads med øje for integration af medarbejdere fra forskellige organisationer, kulturer og lande;
- give plads til stor diversitet i arbejdsstyrken herunder støtte op om loyale begavede individualister, farverige energiske personligheder og solide medarbejdere med særlige bidrag til fællesskabet i faglig, kulturel eller kollegial henseende;

men samtidig:

- forudsætte gensidig forpligtelse i løsningen af universitetets opgaver på et niveau, der kan måle sig med de bedste tekniske universiteter i verden;

- *forlange en stræben individuelt og kollektivt mod universitetets ambitiøse mål; og*
- *forvente aktivt bidrag fra hver enkelt til det psykiske, sociale og produktive arbejdsmiljø som en væsentlig del af arbejdskulturen på DTU.*

Værdierne angiver DTU's ønskede adfærds- og holdningskvaliteter og er sammen med DTU's organisation og strategi (de overordnede virkemidler) virkemiddel til at realisere DTU's mission, vision og strategi. Værdierne kommer til konkret udtryk i DTU's politikker for kerneprocesserne, såvel som i personalepolitikken, delpolitikker og retningslinjer. Ligeledes er værdierne udtrykt i øvrige interne DTU-dokumenter og -processer: pressepolitikken, politik for myndighedsbetjening (senere benævnt forskningsbaseret rådgivning), ph.d.-vejledningen, DTU's interne lederprogram, osv.

Centralt for udbredelsen af DTU's værdier, ansvarlighed og moralsk adfærd er direktionens funktion som rollemodeller, internt og eksternt, gennem utallige møder. Således deltager direktionen i ekstensive faste møderækker internt, hvor værdierne kommunikeres direkte gennem det personligt ansvarlige lederskab, også udtrykt via DTU's ledelsesprincip "single point of responsibility". DTU's ledelse eksemplificerer også DTU's værdier gennem andre faglige og sociale aktiviteter: Ved introduktion af samtlige nye medarbejdere, rektors årsfesttale ved DTU årsfest, International Afternoon, Grøn Dyst, DTU Stafet, Åbent Hus, osv. Endvidere kan nævnes, at DTU's kompetenceudvikling for medarbejderne samt lederudviklingsprogrammet i høj grad afvikles ved hjælp af egne kompetencer og dermed aktivt anvendes til udbredelse af værdier.

Social ansvarlighed er indbygget i DTU's mission: At være til gavn for samfundet. Udover uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation, udviser DTU social ansvarlighed ved bestyrelsesposter, deltagelse i gymnasiebestyrelser, råd, nævn, kommissioner, involvering i lokalsamfundet, ansættelse af fleksjobbere, seniorordninger, osv.

Via faste trivsels- og klimaundersøgelser på DTU undersøges kollegial adfærd og trivsel, således at eventuelle misforhold kan korrigeres og udbedres, også i forhold til personalepolitikken.

Nedfældet i DTU's *Strategi 2014-2019* findes også retningslinjer vedr. moralsk adfærd, baseret på den enkeltes selvledelse og evne til at tage ansvar ud fra DTU overordnede værdier:

At DTU er et ledet universitet ud i alle led indebærer handlerum baseret på dialog og vidtgående delegation af ledelseskompetence, koblet med ansvar for opgavens løsning baseret på en kulturbåren fornuft og omtanke på alle niveauer. Det indebærer også en virksomhedskultur, der foretrækker og giver plads til ledelsesskønnet frem for et rigidt og detaljeret regelstyre.

Institutterne arbejder aktivt med DTU's værdier og udbreder disse gennem "single point of responsibility", tilstedeværelse og ledelsesdialogerne. Dette betyder bl.a., at det personlige autentiske lederskab er i fokus med ledelsen som rollemodel gennem udbredte mødeaktiviteter i forskellige medarbejdergrupper og fora.

DTU's værdier italesættes løbende på institutterne gennem omfattende medarbejderuddannelsesforløb tillige med ledelsens løbende evaluering og revision af ledelsesprincipper og -strategier.

Fundamentale brud på værdierne påtales som en del af den almene personalehåndtering og kan tages op i MUS: Ultimativt kan brud på værdierne føre til afskedigelse.

Ledelsen på DTU fremmer organisatorisk udvikling gennem fælles værdier, ansvarlighed, moral og en kultur, der er præget af tillid og åbenhed (EFQM 1.a)

DTU har en flad ledelsesstruktur med "single point of responsibility", hvor den enkelte leder har klare beføjelser og ansvar – og hvor den enkelte medarbejder altid er tæt på sin leder. Ledelseskulturen bygger, for alle medarbejdere, på udstrakt anvendelse af selvledelse kombineret med en tydelig og tilstedeværende ledelse. En struktur hvor alle slutter op om de fælles værdier og mål – og agerer i tillid til, at de andre gør ligeså. DTU's værdier er således udtryk for "frihed under ansvar", hvad enten det gælder uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning, innovation eller administration.

DTU's direktion afstemmer i det daglige arbejde værdier, ansvarlighed og kultur gennem en udbredt mødekultur kendetegnet ved åbne punkter, hvor medarbejderne frit kan bringe emner op. Møderne tæller bl.a. fra centralt hold direktørkredsmøderne og UMV-møderne tillige med mange udvalgsmøder, stabsfunktionsmøder, Akademisk Råd, institutstudienævn, Hovedsamarbejdsudvalg, institutsamarbejdsudvalg, studieledermøder, o.l.

Den organisatoriske udvikling evalueres og forbedres kontinuerligt i samspil mellem ledelse og institutter med et fokus på Best Practice.

Ledelsen på DTU sikrer, at deres medarbejdere handler med integritet og bruger de højeste standarder for moralsk adfærd (EFQM 1.a)

DTU's ledelse har til stadighed fokus på organisationens og medarbejdernes integritet og moralske adfærd. Opfølgninger og evalueringer sker dels formelt, dels via praksis og kultur.

DTU vurderes, overordnet og eksternt, af Rigsrevisionen. Dertil kommer diverse revisions- og årsrapporter, hvor der dels er DTU's bestyrelse som overordnet, delvist ekstern myndighed, og dels andre revisionsrapporter på diverse niveauer i systemet. DTU's optræden i diverse medier er også en afspejling af medarbejdernes integritet og adfærd. DTU's rådgivningsopgaver og ageren i forbindelse med udredninger, konsekvensvurderinger og anbefalinger til diverse myndigheder vurderes også: Integriteten i forbindelse med disse tages op på årlige ledelsesmøder mellem DTU og det relevante ministerium.

Internt kan f.eks. nævnes uddannelsesområdet, hvor integritetsproblematikker rapporteres via CampusNet evalueringen, studievejledningen og direkte klager til ledelsen. Såfremt en evaluering 'slår ud' på nogle parametre, så vil den ansvarlige institutdirektør blive bedt om at lave en redegørelse. Samme fremgangsmåde gælder også for f.eks. ph.d.-området, arbejdsmiljø og trivsel. Hvad angår de studerendes integritet kan den akademiske integritet f.eks. overvåges via URKUND-systemet, og der eksisterer et bortvisningsreglement.

Trivselsundersøgelsen er også vigtig for den faglige og sociale trivsel, ligesom MUS- og LUS-samtaler er vigtige for organisationens integritet. Direktionen medvirker ligeledes ved alle ansættelsessamtaler med institutdirektører og nye professorer og er dermed med til at 'kulturafstemme'.

Forskningen på DTU reguleres i høj grad af den akademiske selvjustits via peer reviews samt de faste eksterne internationale forskningsevalueringer (DTU-initierede).

Alle henvendelser til DTU's ledelse – klager eller whistleblowers – behandles. DTU's ledelse redegør løbende over for DTU's bestyrelse om eventuelle integritetsproblematikker, væsentlige uregelmæssigheder og uønskede handlinger, herunder de efterfølgende ledelsesmæssigt trufne beslutninger til imødegåelse heraf. Der er – for at understøtte organisationens og ledelsens fokus på integritet og ordentlig moralsk adfærd – sat en "lav tærskel" for de typer af hændelser, der forlægges bestyrelsen. Derudover tages særlige problematikker fra institutterne

op på direktørkredsmødet, ligesom der jævnligt er et dagsordenspunkt "sager DTU kan lære af", som typisk har baggrund i en hændelse eller handling, der ikke er ønskelig

Institutterne følger de centrale tiltag som uddannelsesevaluering, MUS- og LUS-samtaler, trivselsundersøgelser, internationale forskningsevalueringer, osv. Dertil anvender institutterne typisk tematiserede stormøder, hvor emnerne kan forholde sig til f.eks. kultur og etik. Institutternes flade struktur med let adgang til ledelsen, "single point of responsibility", sikrer let afstemning iht. integritet og adfærd, igen med ledelsen som rollemodel.

Socialt er Polyteknisk Forening (PF) en vigtig spiller i DTU's studenterliv, og der er praksis for, at PF skrider ind ved uacceptabel adfærd.

Ledelsen på DTU udvikler en fælles ledelseskultur for organisationen, og de vurderer og forbedrer effektiviteten af eget personligt lederskab (EFQM 1.a/114)

Ledelseskulturen på DTU er stærkt forankret i direktionen og deres personlige tilstedeværelse i mange fora, interne organer og møderækker. Ligeledes er DTU's organisatoriske og ledelsesmæssige princip "single point of responsibility" afgørende for den fælles ledelseskultur, som også styrkes gennem bl.a. direktørkredsmøderne hver 14. dag.

Overordnet vurderes rektoratet og direktionen af DTU's bestyrelse. Direktionen har resultatomål og konkrete målepunkter. LUS, LederUdviklingsSamtale, giver systematisk tilbagemelding på lederskab, også udover resultatomål og målepunkter. Rektor holder LUS med alle institutdirektører, og direktionsmedlemmerne holder med centerdirektørerne og underdirektører, i overensstemmelse med referenceforholdet.

DTU's ledelseskultur understøttes også af interne lederudviklingsprogrammer, DTU Lederrollen, såkaldte "kaffeklubber" og netværksgrupper for ledere på flere niveauer, coachingforløb, LUS for ledere på alle niveauer, trivselsundersøgelser hvori også indgår lederevaluering, osv. De senere års omstilling af HR-funktionen har givet en yderligere effekt i ledelsesudviklingen, da et instituts tilknyttede HR-partner er en institutionaliseret mulighed for HR-faglig sparring.

Ved ansættelsesforløb kan anvendes diverse tests, med HR-certificeret personale, ligesom direktionen deltager i ansættelsessamtaler for de øverste ledelseslag, institutdirektører og alle professorer, som en sikring af overensstemmelser mellem opfattelser af ledelseskulturer.

Som i øvrige faglige og sociale gøremål, er direktionens personlige tilstedeværelse tydelig: Ved væsentlige problemstillinger i organisationen vil to eller flere direktionsmedlemmer adressere dette, og et videre forløb vil f.eks. involvere handlingsplaner, coachingforløb og/eller performancekrav.

Institutterne, institutdirektørerne og de lokale ledere, udvikler den fælles ledelseskultur dels gennem DTU's egne, interne lederprogrammer, Direktørkredsmøder, strategiseminar og samarbejdsforløb med HR, og dels via de lokale processer i form af møderækker, seminarer, diverse ledelsesfora, hvor værdier, principper og etik er til debat. UMV-processen med 3 møder vedr. hhv. UMV-rapporten, budget og handlingsplanen og årsrapporten er ligeledes vigtig ift. ledelseskulturen.

Institutterne skræddersyr, sammen med Koncern HR, uddannelsesforløb til forskellige medarbejdergrupper, hvor der også er fokus på, mission, vision, strategi og mål.

4.2 Strategic Management

[EFQM 1.b: Lederskab]

DTU's ledelse definerer, overvåger, vurderer og driver forbedringer af organisationens ledelsessystem og resultater. Ledelsessystemet drives og forbedres kontinuerligt gennem lederuddannelse, rekruttering, ledelsedialoger, ledelsesvurderinger, LUS, trivselsmålinger, osv.

Ledelsen på DTU bruger et afbalanceret sæt af resultater til at vurdere fremskridt. Det giver dem overblik og lang- og kortfristede prioriteringer i forhold til deres nøgleinteressenter og med klart definerede årsags og virkningssammenhænge
(EFQM 1.b/121)

I forhold til resultatudvikling og den fortløbende monitorering deraf er UMV-processen central på DTU for at sikre strategi og handling, dialog og opfølgning: Dels de årlige processer med UMV-rapport, handlingsplan, budget og årsrapporter, dels koncernens samlede årsrapport samt de løbende evalueringer og revisioner af regnskab, forskning, uddannelse mv. DTU's ledelse vurderer performance ud fra datasæt og målepunkter, som fordeler sig på de 4 kerneprocesser.

Almen governance

Der afrapporteres på de nøgletal, som direktionen har udvalgt: Resultater inden for kerneprocesserne uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation samt personale og økonomi. Opsamlingen sker med 1½ års tidshorisont, hvilket er den tidsperiode, der forløber i UMV-processen fra definition/indrapportering af mål til endelig afrapportering i årsrapporten, og der afrapporteres i tidsserier. Aktuell performance sammenholdes med satte mål.

Nøgletallene i den samlede koncernårsrapport er stort set identiske med den indrapportering, som DTU afleverer til Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

Der udarbejdes årligt en *Strategisk rapport* som oplæg til bestyrelsens strategiske seminar: Denne rapport samler mange forskellige typer datasæt i en sammenhængende og unik fremstilling. *Strategisk rapport* er udelukkende tilgængelig for bestyrelsen.

Iht. DTU's udviklingskontrakt, afrapporteres internt halvårligt til bestyrelsen med status quo. Især uddannelsesområdet har ekstensive målepunkter og -serier (jvf. *DTU Uddannelse – en kerneproces*). Disse data trækkes fra Datawarehouse til direktionen, studienævn, studieledere, osv. Ligeledes befordrer akkrediteringen af uddannelser og fra 2014 institutionsakkrediteringen store datasæt.

Økonomi

Økonomi er en del af UMV-processen med kvartals- og årsafrapportering. Indkøbsanalyser og -rapporter udarbejdes løbende. Siden fusionen i 2007 er den samlede koncernøkonomi omlagt til en projektstruktur med afrapportering og styring i ORACLE Project, hvorved alle enheders økonomidata nu er integrerede.

Infrastruktur/bygninger

Der er kvartalsvis rapportering på bygningsdrift og -vedligehold, ligesom der gennemføres systematiske tilstandsvurderinger. Derudover rapporteres kvartalsvist status for alle igangværende anlægsarbejder. Hvidbøger om forskningsinfrastrukturer som grundlag for fremtidige prioriteringer og etableringer af nye eksperimentelle faciliteter udarbejdes hvert 4.-5. år, senest i 2013.

Social kapital

Data vedr. arbejdsmiljø, trivselsundersøgelser, diverse evalueringer, HR, osv. er integreret i bl.a. Datawarehouse, hvorfra de ønskede data kan trækkes.

Udover de ovennævnte områder, benyttes andre dataserier såsom Danske Universiteter (statistisk beredskab), Rigsrevisionen, Tilsynsrapporten, internationale forskningsevalueringer af institutter, osv.

Institutterne afrapporterer diverse, centralt definerede, tal via UMV-processen og via øvrige centrale tiltag vedr. f.eks. arbejdsmiljø og trivsel, jf. ovenfor. Udover disse data, anvender institutterne også lokale resultatdata, f.eks. i form af temaspecifikke strategidokumenter og lokalt definerede målsætninger inden for kerneprocesserne, ekstern funding og samarbejde.

Enkelte steder anvendes særlige projekt- og risikostyringsmodeller, f.eks. FM, Facilities Management, og BIM, Building Information Modelling.

Ledelsen på DTU udvikler og forbedrer deres organisations ledelsessystem, og de evaluerer resultaterne for at forbedre fremtidig performance og give interessenterne betydelige fordele (EFQM 1.b/123)

Almen governance

Det centrale ledelsessystem på DTU er UMV-processen. Organisatorisk er dette opstartet i 2002, konceptuelt udviklet fra 2003 og siden da løbende evalueret, revideret og udbygget med data, bl.a. via udviklingen af Datawarehouse.

Ledelsessystemet/-organisationen evalueres fra mange kanter, og justeringer finder sted løbende, jf. f.eks. den nylige omorganisering af DTU RISØ og øvrige berørte institutter.

Øvrige input kommer fra bestyrelsen, som bl.a. har *Strategisk rapport* til rådighed, og fra Repræsentantskabet, som har til opgave én gang årligt at drøfte universitetets aktiviteter inden for uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation og i øvrigt at rådgive universitetets ledelse i konkrete spørgsmål. Det er Repræsentantskabets kompetence at udpege de eksterne medlemmer af universitetets bestyrelse efter indstilling fra bestyrelsen.

Økonomi

Siden fusionen, effektueret per 1.1.2007, er det samlede koncernøkonomisystem blevet lagt om til projektstruktur, med afrapportering og styring i ORACLE Project, hvorved alle enheders økonomidata nu er integrerede og konsoliderede på én platform: Oracle Business Suite.

Advisory board og Aftagerpanel

Institutternes advisory boards giver input og feedback på de lokale ledelsessystemer og performance, mens Aftagerpanelet giver input og feedback på DTU's uddannelser.

De 4 kerneprocesser

DTU's 4 kerneprocesser, uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation, har hver deres "kundegruppe", ydelser og processer: 'who', 'what', 'how'. Resultaterne inden for de enkelte kerneprocesser afrapporteres via mange forskellige systemer og instanser.

Uddannelse benytter sig bl.a. af undervisnings-, kursus- og uddannelsesevaluering, institutionsakkreditering, studielederstrukturen, dimittendanalyser og Aftagerpanelet. Uddannelse er organiseret således, at i de råd og nævn, hvortil givne resultater afrapporteres, sidder beslutningsdygtige ledere, som har pligt til at handle, således at der bliver fulgt op med det samme, jf. også *DTU Uddannelse – en kerneprocess*. Uddannelsesområdet dækker alle

aspekter af uddannelse, også efteruddannelser, masteruddannelse, erhvervsrettede kurser, osv.

Forskningens resultater afreporteres især i form af publikationer og projekter og registreres i DTU Orbit. DTU's institutter gennemgår med fast interval en international forskningsevaluering, og ligeledes eksisterer lokale review paneler, som vurderer forskningsansøgninger.

Forskningsbaseret rådgivning er en nyere opgave for den samlede koncern efter fusionen. Organisatorisk er området udviklet som selvstændigt ansvarsområde under en koncerndirektør. En stor del af den forskningsbaserede rådgivnings portefølje udgøres af de store rammeaftaler og brugeraftaler med diverse danske ministerier. Disse indeholder også internationale opdrag, især i EU-sammenhæng. Rammeaftalerne og brugeraftalerne har faste procedurer, møderækker, afreporteringer og evalueringer/opfølgninger, som sikrer en struktureret dialog mellem partnerne og opfølgning på resultater og performance. Dertil kommer andre opgaver, i privat og offentlig regi, nationalt og internationalt, f.eks. kommuner, hospitaler, virksomheder, EU, OECD, kommissioner og erhvervssektorer. Alle rådgivningssopgaver er kendetegnet ved afreportering i form af opgaver og resultater med efterfølgende evaluering.

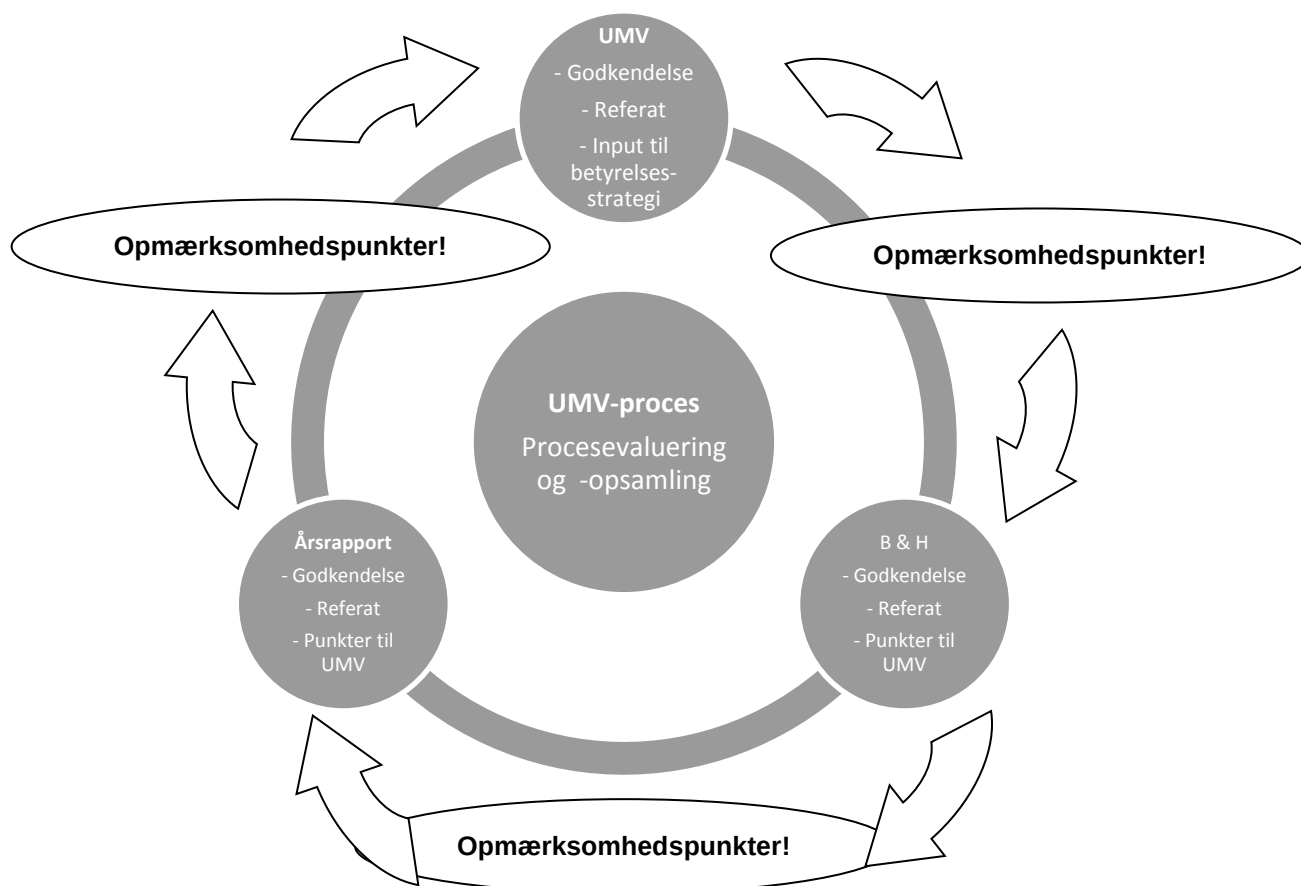
Innovation er en grundlæggende aktivitet for DTU – og har altid været det – og er således også en del af de øvrige 3 kerneprocesser. DTU ansatte per 1. december 2012 en koncerndirektør med ansvar for innovation, og p.t. systematiseres og optimeres innovationsområdet, bl.a. med henblik på større gennemskuelighed i forhold til data og processer. Innovationsdata dækker i denne forbindelse f.eks. over forskningsbaseret samarbejde med virksomheder, studenterinnovation og kommercialisering i form af patentering og start-ups. Nye tiltag for disse data er bl.a.: patentporteføljesystem, proces for projekt-/teknologimodning, identifikation og udvikling af nye indikatorer og udarbejdelse af nye feedbackmodeller til interessentundersøgelser. I forhold til synliggørelsen af DTU's innovationsdata og -resultater og ikke mindst som input til hele innovationsområdet er oprettet et Innovationsforum, som er et forum med eksterne interessenter, hvor man debatterer innovation i bred forstand. Som et led i en overordnet performance af innovationssystemet, er der større fokus på det politiske aspekt.

Institutterne følger de centrale tiltag, evalueringer og afreporteringer. Dertil har institutterne også egne fora, fokuspunkter, feedbackmodeller, osv. Institutterne kigger typisk på mange forskellige typer af resultater, f.eks.: årlig opsamling af data for VIP: antal publikationer, h-indeks, antal ph.d.-studerende, ekstern funding, patenter/anmeldelser, undervisningsbelastning osv.: Disse er typisk input til den enkelte medarbejders MUS. Institutterne anvender også faglige koordinators, uden personaleledelse, til opsamling og monitorering af forskningsfelter, investeringer, osv. Dertil har institutterne gerne åbne ledelsesmøder, hvor alle kan melde ind til dagsordenen: Her kan alle sætte fokus på resultater af forskellig slags og dermed evaluere og eventuelt modificere/videreudvikle.

Ledelsen på DTU baserer beslutninger på faktisk pålidelig information og bruger al tilgængelig viden til at tolke de relevante processers aktuelle og forudsigelige performance (EFQM 1.b/124)

Uddannelse og økonomi er p.t. de mest tydeligt systematiserede områder, hvilket der nyligt er redegjort for i *DTU Uddannelse – en kerneproces* (løbende dokumentation), i den omfangsrige *Kvalitetshåndbog* (løbende opdatering), der redegør for alle procedurer i uddannelsesprocessen og *Redegørelse for udviklingen i DTU's økonomistyring* (maj 2012; til DTU's bestyrelse).

UMV-processen er helt central i informationsopsamlingen og vurderingen af processers performance. UMV-processen samler op fra alle 4 kerneprocesser, som hver især har tilknyttet data og informationer med hensyn til krav og resultater. Opsamlingen af UMV-processen sker bl.a. ved referater og godkendelse, inkl. ledelsesmandat. Ud af disse sker en ekstrahering, bl.a. via strategioplægget til bestyrelsens septembermøde, hvortil også *Strategisk rapport* produceres. Ligeledes samles der op på budgetter og handlingsplaner. Der er tale om *en samlet* behandling.



Figur 8 UMV-proces: Procesevaluering og -opsamling

Ledelsen på DTU er åbne og ansvarlige over for interessenterne og samfundet i bredere forstand med hensyn til sin performance, og de støtter aktivt ønsket om ikke blot at nøjes med at overholde krav (EFQM 1.b)

Ledelsen indgår i systematisk dialog med studerende, interesseorganisationer, internationale universiteter og associationer. Hvad angår åbenhed, eksisterer der formelt definerede lovmæssige krav, hvilket bl.a. inkluderer et Aftagerpanel og Repræsentantskabet (eksterne interessenter), eksterne medlemmer i bestyrelsen, offentlige datakrav i form af adgang til evalueringer samt indrapportering af diverse data og udviklingsmål, som også offentliggøres i f.eks. DTU Årsrapport og på hjemmesiden af DTU selv samt i forskellige publikationer fra ministerier og Danske Universiteter. DTU's dataoplysninger er i mange tilfælde mere omfattende end påkrævet.

DTU prioriterer åbenhed højt, internt og eksternt – hvilket også hænger naturligt sammen med missionen om at være til gavn for samfundet. Der er de mere uformelle kontakter i hverdagen, men også de formelle, systematiserede kontakter til interessenterne: Polyteknisk Forening, Akademisk Råd, de løbende dialoger med samarbejdspartnere i projekter, forskning og innovation, forskningsbaseret rådgivning, besøg på DTU af skole- og gymnasiekontakter, DYNAMO, Åbent Hus, Grønt Regnskab, dimittendreceptionerne, DSE messen, Roskilde Festival, interesseorganisationer og andre associationer, andre forskningsinstitutioner, kontakt til politiske ordførere, osv.

Institutterne er åbne over for eksterne henvendelser: privatpersoner, virksomheder og 'samfundet'. Henvendelser bliver mødt med imødekommenhed – og hvis et afslag på f.eks. muligt samarbejde er nødvendigt, bliver dette givet sagligt og med henvisninger til eventuelle andre relevante samarbejdspartnere. Dette ligger i naturlig forlængelse af institutternes – og DTU's – arbejde med at have en åben og tillidsvækkende kultur, internt og eksternt. Institutterne udviser i det hele taget stor åbenhed over for de eksterne interessenter og opgraderer løbende deres formidling og kommunikation, bl.a. med årsrapporter eller særrapporter med præsentation af forskning og eksempelvis institutternes ph.d.-studerende. Flere institutter har opbygget lokale kommunikationsafdelinger til at understøtte den eksterne information og dialog.

Ledelsen på DTU sørger for en høj grad af tillid hos interessenterne ved at sikre, at risici identificeres og styres hensigtsmæssigt på tværs af processerne (EFQM 1.b/125)

DTU's almene ledelsesprincip med "single point of responsibility" og direktionens udbredte mødedeltagelse er central for tillid og risikoidentifikation og -styring.

Direktionen har fokus på, hvad den potentielle afsmittende effekt fra risici tilbage i systemet vurderes til at være. Risikovurderinger foretages i fora, hvor ansatte med ledelsesmæssige beføjelser har mulighed for at agere hensigtsmæssigt. Ligeledes foreligger der referater fra disse fora. Identifikationen af potentielle risici foregår løbende og via mange kanaler, hvoraf særligt kan fremhæves flg.:

1. *Strategisk rapport* til bestyrelsen (dækker alle processer og ydelser)
2. De internationale forskningsevalueringer af institutterne
3. Akkrediteringer af uddannelserne
4. Forskningsbaseret rådgivning: Feedback fra ministerier, primære interesseorganisationer, osv.

For DTU eksisterer generelt mange forskellige typer af risici. F.eks. følges demografien og optaget tæt med henblik på undervisning og uddannelse. Hvad angår forskning, følges forskningsindtægter og projekter i pipelinen, hvortil et nyt system er etableret. Ligeledes udarbejdes SWOT-analyser og udføres benchmarking. Atter andre typer af risici håndteres ved f.eks. sikkerhed, arbejdsmiljø og IT, revision, akkrediteringer, evalueringer og trivselsundersøgelser.

Der udarbejdes årligt en redegørelse til bestyrelsen om de væsentligste risici, operationaliseret på ca. 25 risikokategorier, som vurderes på parametrene 'sandsynlighed' og 'konsekvens' samt på tidsserier, dvs. en vurdering af udviklingen for de respektive risici. Risikoanalysen kan være suppleret med supplerende redegørelser.

UMV-processen indeholder økonomiske 4-års planer og 10-års budgetter for hele DTU. Finansielle analyser, inkl. eventuelle risikoanalyser, forelægges bestyrelsen årligt.

Hvad angår de mere konkrete fysiske risici, har DTU en beredskabsstruktur bestående af institutberedskaber, koncernberedskabet og direktionen. Denne organisation har opgaver, der

behandler såvel indsats ved uheld/hændelser som vedligeholdelse af beredskabet. Beredskabet inkluderer bl.a. risikovurderinger, standardskabeloner og -vejledninger, evakueringsplaner, ansvarlige, opgavelister og krisestyring.

Ledelsen på DTU forstår og udvikler organisationens bagvedliggende muligheder (EFQM 1.b/122)

Direktionen ser udviklingsmulighederne i organisationen via det organisatoriske overblik, UMV-processen og mødeaktiviteterne og også ved at trække på de centrale kompetencer og data, bl.a. i form af data og statistik. En stor del af direktionsmøderne anvendes på diverse strategiske initiativer. I denne sammenhæng er det også vigtigt, at direktionen er tilgængelig og åben: Man kan altid få et møde.

UMV-processen er vigtig for at fremdrage organisationens potentiale, da UMV-rapporten kan forstås som institutternes 'selvangivelse' med en fremadrettet udviklingsplan. UMV-dialogen er i den sammenhæng en trykprøvning af holdbarhed og ambitioner.

Nye uddannelser kan starte mange steder, men UMV-processen er ofte opsamlingspunkt og den beslutningsmæssige blåstempling. Det er et kendetegn for DTU's uddannelser, at de er forankret på tværs i organisationen, så et enkelt institut ikke ejer uddannelsen: DTU ejer uddannelsen med ejerskabet direkte forankret i direktionen via dekanerne.

Forskningen er traditionelt PI- og institutdrevet, men forventningen er, at store, fremtidige projekter kræver en større central facilitering, for eksterne såvel som for interne projekter. Et internt eksempel er Zero Base Budgeting (ZBB) mht. administration: Opgaveløsning og økonomi som blev faciliteret fra centralt hold. Eksterne projekter vil f.eks. være EU-projekter, SPIR og projekter med alliancepartnerne. Her er ledelsens indsigt og forståelse afgørende igangsættelse af initiativer.

Fusionen i 2007 gav nye udviklingsmuligheder, som der stadig reageres på, jf. den nylige omorganisering af DTU Risø og øvrige berørte institutter samt fusionen mellem DTU Informatik og DTU Matematik, nu DTU Compute (per 1. januar 2013).

Opbygning og videreudvikling af den forskningsbaserede rådgivning og innovationsområdet, inkl. patenter, er et prioriteringsområde, som nu også understøttes af to koncerndirektører.

DTU udvikler løbende sine internationale alliancer, da disse ses som en oplagt mulighed for at udvikle organisationen og styrke DTU's position i forhold til f.eks. EU-udbud og konsortiedannelser. Her er den ledelsesmæssige udfordring at lave disse koblinger – og forbedre de eksisterende. DTU har f.eks. p.t. for få koordinationsroller i EU-sammenhæng.

Udover deltagelsen i de centrale aktiviteter, så er institutternes tilgang til nye tendenser og identifikation af nye muligheder og områder i høj grad deres medarbejdere og disses fora og netværk, konferencedeltagelse, tillidsposter, osv.

4.3 Strategic Outlook

[EFQM 1.c: Lederskab]

Ledelsen på DTU indgår i intenst samspil med eksterne interessenter: DTU har en naturlig interesse i dette qua sin mission om samfundsnytte, og ligeledes er der også – i forhold til visse interessenter – tale om et stigende finansieringsbehov. De eksterne interessenter er DTU's fundamentale grundlag – fra de potentielle studerende til statsministeren:

- **Politiske interessenter**, som formelt agerer igennem universitetsloven, udviklingskontrakten, finansloven osv.: Ministerier og myndigheder generelt, inkl. myndigheder der bliver rådgivet (på kontrakt), forskningsråd, forskningspuljer, nationalt og internationalt.
- **Industrien/erhvervslivet** og deres interesser og behov for samarbejde, forskning, kandidater, mv. Virksomheder, brancheorganisationer, osv. Disse er også repræsenteret gennem institutternes advisory boards, Aftagerpanelet, Repræsentantskabet og DTU's bestyrelse.
- **Uddannelsesmæssige** aftagere og (formelle) interessenter: fremtidige studerende, gymnasier og folkeskoler, danske og udenlandske akkrediteringsmyndigheder o.a.
- **Danske og udenlandske universiteter/forskningsinstitutioner**: Alliancepartnere, samarbejdspartnere, konkurrenter, osv.
- **"Samfundet"**: Generelle samfundsmæssige interesser og konjunkturer, dvs. den "samfundsmæssige dagsorden", f.eks. i form af 'societal/grand/global' challenges (Horizon 2020, EU, osv.).
- **Fremtidige ansatte**

Ledelsen på DTU ved, hvem deres eksterne interessenter er, og udvikler metoder til at forstå, forudse og reagere på deres forskellige behov og forventninger (EFQM 1.c/131)

DTU's mange interessentrelationer, jf. ovenfor, kræver en tæt dialog, da denne er afgørende for DTU's evne til at kunne agere på behov og forventninger. Mange af de administrative afdelinger har tætte dialoger med eksterne interessenter og udvikler løbende nye metoder til at understøtte ledelsen i deres interaktion med omverden.

Politiske interessenter

DTU's ledelse indgår i mange fora og netværk, hvorfor ledelsen selv er tæt på de eksterne interessenter. DTU's Policykontor holder sig ajour med den overordnede politiske dagsorden, inviterer på besøg, udfører universitetspolitisk virksomhed og agerer proaktivt ift. påvirkning af nuværende og kommende politiske dagsordener. F.eks. har også Afdelingen for Innovation og Sektorudvikling i kraft af sine rammeaftaler med faste møderækker en god metode til at holde sig ajour med den politiske dagsorden for forskellige forskningsområder, fremtidige behov og forventninger.

DTU er også ved at udvikle en mere progressiv og bredere forsknings- og lobbyprofil, bl.a. creoDK (Bruxelles), EuroTech Center (Bruxelles), Copenhagen Research Forum (stilet mod EU's Horizon 2020), industriklubber og diverse andre tiltag. Nogle tiltag er ikke nødvendigvis som udgangspunkt politiske, men indeholder et større universitetspolitisk element, f.eks. på samarbejdsområdet, hvor DTU er innovative og afprøver nye typer af partnerskaber, bl.a. MedicoInnovation, Copenhagen Cleantech Cluster, Roskilde Campus og Vidensby Lyngby-Taarbæk, hvor nye relationer skabes med væsentlige private og offentlige aktører.

Industrien og erhvervslivet

Relationerne til industrien og erhvervslivet kan dække alle 4 kerneprocesser og har til tider et stort universitetspolitisk element. Mange metoder er i spil i relation til analyse af effekten af DTU alumnerne iværksætteraktiviteter, som analyserer værdiskabelse i samfundet og fungerer som input til den videre strategi. I forhold til den forskningsbaserede rådgivning eksisterer også løbende og systematisk dialoger og samarbejder med brancheorganisationer og interesseorganisationer. DTU's sektorudviklingsinitiativ er også et, af brancheorganisationer, anderkendt dialogforum med DTU. I forhold til innovation og industrien/erhvervslivet er der ansat en koncerndirektør for innovation i 2012 til at udvikle og styrke området.

Innovationsprofilen på DTU skærpes også yderligere af ledelsen i disse år, hvor innovationstiltag via Scion DTU udbygges kraftigt, bl.a. via det planlagte Risø Park, Nordic Synergy Park (Kolding) og den generelle arealudvikling omkring Campus Lyngby. Tillige er oprettet et Innovationsforum i 2013 med eksterne medlemmer, hvor behov og udfordringer ift. innovation – og ikke mindst hvordan man griber dette an – vil blive drøftet og undersøgt.

Uddannelse

Dialog og formidling til fremtidige studerende – og udvikling/tilpasning af uddannelser – sker bl.a. via formidlingsinitiativer som HORIZONT-serien, science shows og diverse -teker: Biotek, Nanotek og Kemitek samt dialogmøder med LMFK (gymnasielærerne). Værdifuldt input hertil kommer også fra forskningssamarbejde mellem DTU og industrien, inkl. DTU's egne organer med industrirepræsentation, og fra DTU Alumne. DTU evaluerer og videreudvikler løbende sine uddannelser og ikke mindst udformningen af disse, bl.a. ved inddragelse af relevante interessenter tidligt i forløbet. Ligeledes evalueres efteruddannelsesudbuddet løbende.

Danske og udenlandske universiteter/forskningsinstitutioner

DTU har stort fokus på sine internationale alliancepartnere og samarbejder tæt, også med henblik på strategisk udvikling og positionering, f.eks. ift. EU, hvor et nyligt åbent kontor for EuroTech alliancen skal styrke profilen og EuroTech alliansens indflydelse på forskningspolitikken.

Institutternes vigtigste kontakt med de eksterne interessenter er den personbårne kontakt: Den enkelte medarbejder og dennes kontakter, netværk, dialog og interesser. Den tætte dialog mellem forsker og interessant giver institutterne en indgang til at forstå og reagere på interessenterne behov og ønsker, endda i visse tilfælde at kunne forudse disse, på eget eller fælles initiativ. Kontakterne med interessenterne finder sted inden for mange forskellige områder og kontekster: Medarbejderne sidder f.eks. i diverse centrale kommissioner, råd og udvalg, nationalt og internationalt; har samarbejde med eksterne interessenter via specialer, ph.d.-studerende og forskningsprojekter; deltager i strategiske samarbejder; har samarbejde og er i dialog med brancheforeninger o.l.; organiserer og deltager i studiebesøg. Fra institutside faciliteres bl.a. interne opsamlingsmøder på trends og viden fra f.eks. konferencer, inspirationsseminarer, udarbejdelse af analyser af megatrends og benchmarking, målrettede messe- og seminardage, faste møder med eksterne interessenter. Endvidere har institutterne deres advisory board, som de kan inddrage på forskellig vis i institutarbejdet.

Ledelsen på DTU indfører måder at involvere partnere, kunder og samfundet i at udvikle ideer og innovation (nytænkning) (EFQM 1.c)

DTU definerer innovation som en forskningsbaseret fornyelse hos en ekstern part – et produkt, en teknologi eller en proces – med sigte på at skabe en værditilvækst i virksomheder og i samfundet, jf. DTU's Innovationspolitik.

Hovedparten af DTU's forskningsprojekter foregår i samarbejde med erhvervslivet, f.eks. via specialer, ph.d.-projekter, innovationsnetværk og projekter (Højteknologifonden osv.). Innovationskonsortier, offentligt-privat samarbejde, GRØN DYST, Roskilde Festivalen, Smart Cities, osv. er alle eksempler på nye tilgange til involvering af eksterne interessenter i innovation.

Mange partnerskaber, inden for såvel forskning som uddannelse, er nye organisationsmodeller for at involvere kunder og partnere, f.eks. CIEL, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (DTU, KU og CBS) og Biobusiness. Ligeledes er centerkonstruktioner, f.eks. Center for Akustik/Avendt Høreforskning, nye organisationsmåder til at involvere virksomheder. I forbindelse med opstart af nye konstruktioner og services foregår typisk en dialog med de forskellige interessenter for at afklare behov, interesse, eventuelle konfliktområder i forhold til andre interessenter, osv.

På uddannelsessiden findes f.eks. de nordiske kandidatuddannelser med Nordic Five Tech alliancen (DTU, KTH, Aalto, NTNU og Chalmers), som er udviklet specifikt til dette samarbejde. Ligeledes findes 1:1 samarbejder med TUM, EPFL og TU/e (på vej) inden for EuroTech alliancen. Der er også særprogrammer med den strategiske partner KAIST og Sino-Danish Centre for Education and Research.

På diplomingeniøruddannelserne er praktik hos en virksomhed obligatorisk, hvilket giver den studerende mulighed for at stifte bekendtskab med erhvervslivet og 'rigtige' udfordringer, mens erhvervslivet får mulighed for at udføre projekter og trække på den nyeste forskningsbaserede viden.

Institutterne har individuelle strategiske samarbejder, til tider af mere kampagneagtig karakter, og har en bred vifte af aktiviteter til at involvere forskellige interessenter, f.eks.: GRØN DYST, praktiksamarbejde, virksomheds- og industriklubber, workshops med andre institutioner og/eller erhvervslivet, advisory board og særtiltag af diverse slags, f.eks. inden for uddannelse i form af *Grand Exercises*, en udveksling af MSc-studerende i N5T-regi, hvor de studerende i en uge forsker og anvender nyt udstyr på et allianceuniversitet.

Ledelsen på DTU bruger innovation til at forbedre organisationens omdømme og image samt til at tiltrække nye kunder, partnere og talenter (EFQM 1.c)

Mange af DTU's organisatorisk innovative tiltag udspringer af samarbejdet med de studerende – eller er rent studenterdrevne. De aktive studerende er en stor og værdsat ressource for DTU og ved hjælp af f.eks. Polyteknisk Forening og 'KAB'erne' spiller de studerende mange roller i organisationen, også med henblik på rekruttering. Aktiviteterne forener gerne uddannelse, forskning og innovation. Eksempler er f.eks. Biotech Academy, Blue Dot aktiviteterne som bl.a. inkluderer RoboCup og DTU Roadrunners, GRØN DYST, HORISONT-bogserien, Åbent Hus og diverse tiltag i forbindelse hermed, eksempelvis konkurrencer som "Frugtkanon".

Afdeling for Uddannelse og Studerende har også flere tiltag med henblik på f.eks. international rekruttering i form af sommerskoler og -universitet, rekruttering via personligt møde i undervisningen i udlandet og nye former for informations- og rekrutteringsmateriale. Et nyt tiltag er også undervisningsportalen *Coursera*, som tilbyder onlineuddannelser og -kurser via en webbaseret læringsplatform. DTU's første Coursera-kursus startede i juni 2013.

Som et bindeled mellem uddannelse/forskning og erhvervslivet har Karrierecenteret f.eks. introduceret speed dating.

Afdeling for Forskning og Relationer har med den stadige videreudvikling af kommunikationspolitikken udarbejdet nye innovative tiltag via DYNAMO, DTU Avisen, hjemmesiden og Åbent Hus, hvorved DTU præsenteres som en attraktiv, kompetent og innovativ partner for flere målgrupper.

DTU prioriterer også den mere populærvidenskabelige formidling ved deltagelse i f.eks. Forskningens Døgn, diverse science shows og besøg af gymnasie- og folkeskoleklasser. Et nyt tiltag er *Børnenes Universitet*, én åben dag for de 8-13-årige.

I relation til erhvervslivet, har DTU bl.a. advisory boards som et særegent innovativt tiltag og som udgangspunkt for nye innovative ideer. Der laves også særarrangementer målrettet specielle erhvervssegmenter, f.eks. Cleantech Bazar for cleantechbranchen og DTU-institutter. Ledelsen selv deltager i diverse erhvervsfora.

Endelig er der mere overordnede politiske tiltag som f.eks. deltagelse i Folkemødet på Bornholm og Lyngby-Taarbæk Vidensby.

Institutterne støtter op om de centrale tiltag ved f.eks. at sætte fokus på deltagelse i GRØN DYST og Blue Dot aktiviteter og stille op til Forskningens Døgn og Åbent Hus. Dertil råder institutterne over en bred portefølje af aktiviteter, som justeres løbende, bl.a. erhvervsmålede temakonferencer og -seminarer, f.eks. Vision Days; lokale 'ph.d.-dage' hvor de ph.d.-studerende præsenterer deres forskning for de relevante erhverv; samarbejde med European Study Group for Industry, hvor matematikerne fra universiteterne, ikke blot fra DTU, samles for at arbejde med konkrete problemstillinger på opdrag fra industrien; PetroChallenge, som er et samarbejde med olieindustrien via konkurrencetiltag til engagement af kommende studerende og foredragsrækker som gå-hjem-møder, f.eks. Nanotech by Night. Flere af de innovative tiltag på institutterne centrerer sig om kommunikation, især den digitale kommunikation i form af en stadig og målgruppeorienteret nyhedsstrøm.

Ledelsen på DTU identificerer strategiske og operationelle partnerskaber på basis af organisatoriske og strategiske behov, samt til supplement af styrker og evner (EFQM 1.c)

Beslutninger om overordnede strategiske og operationelle partnerskaber træffes af direktionen på baggrund af input, som kommer mange steder fra, f.eks. UMV-processen, større analyser og personlige henvendelser. Alle institutter indrapporterer under et fast UMV-punkt deres væsentlige partnerskaber med andre universiteter og forskningsinstitutioner, erhverv og forskningsbaseret rådgivning.

Strategiske og operationelle partnerskaber har direkte direktionsophæng ved en dekan med ansvar for internationale relationer og ligeledes med ansvar for relationer med teknisk-naturvidenskabelige dekaner i Danmark. Ligeledes har prorektor ansvar for relationer til nationale institutioner.

Internationale partnere findes også via DTU's aktiviteter på den internationale scene – DTU har f.eks. afholdt et partnerseminar – og analyser af sampublicationsdata, rankingdata, citations- og publikationsanalyse, som bruges til at lave profiler af mulige partnere.

DTU prioriterer partnerskaber på forsknings-, uddannelses-, innovations- og myndighedsfronten højt og ser dem som et virkemiddel til at opfylde sin mission og forblive et teknisk eliteuniversitet i verdensklasse. Strategiske og operationelle partnerskaber foregår også nationalt, men det er især internationalt, at partnerskaberne har interesse. Det skal dog nævnes, at DTU har gode partnerskaber med KU og CBS omkring f.eks. uddannelser, Biobusiness, innovation og

entrepreneurskab og CIEL, hvor den enkeltes institutions kompetencer komplementeres og udbygges via samarbejdet.

Internationalt har DTU flere samarbejder, dels de store alliancer som EERA, Nordic Five Tech og EuroTech samt partnerskaber med KAIST, Rensselaer og Nanyang. Samarbejdet består af forskning, fælles uddannelser, studenterudveksling, osv. *Alle* studenterudvekslingsaftaler evalueres løbende, ca. hvert 2. år, hvor kvaliteten af de modtagne udvekslingsstuderende – studenterprofil, opnåede karakterer, samarbejde med aftaleuniversitet osv. – bringes i spil for at vurdere værdien og effekten af aftalen.

I forlængelse af og som indgang til det strategiske arbejde, prioriterer DTU også at deltage i internationalt organisationsarbejde i videnskabelige selskaber, EU-projekter, evalueringspaneler og reviewarbejde, som netop også giver mulighed for at lære potentielle samarbejdspartnere bedre at kende.

Stillinger som adjungeret professor og professor MSA/MSO, guldmedaljer og diverse priser anvendes ligeledes til realisering af organisatoriske behov, partnerskaber og udmøntning af strategiske behov.

Institutternes indgang til strategiske og operationelle partnerskaber udmærker sig ved i høj grad at være personbårne og bottom-up. Det er den enkelte medarbejders netværk, interesser, forskning og arbejdsområder, som åbner op og skaber grobund for potentielle partnerskaber. Fra den enkeltes kontakter udvikler et potentielt partnerskab sig typisk via andre typer af arrangementer, såsom studiebesøg, konferencer og workshops, netværk og fora, bilaterale aftaler og lokale strategiske partnerskaber. Advisory boards kan også spille en rolle i henhold til partnerskaber med konkrete ideer og anvisninger, og årsmøder med eksterne interessenter og netværks- og engagementsinitiativer med potentielle partnere er også vigtige.

Ledelsen på DTU sikrer gennemsigtig afrapportering til vigtige interessenter, inklusive relevante ledelsesorganer, i overensstemmelse med deres forventninger (EFQM 1.c/134)

Formidling – til samfundet, til interessenter, til kolleger, til studerende, til ... – er en forpligtelse for DTU, men også en del af DTU's raison d'être: Noget DTU "bare" gør. I de senere år har Afdeling for Forskning og Relationer videreudviklet kommunikationspolitikker og -retningslinjer for forskellige typer af kommunikation, målgrupper, midler osv. F.eks. har DYNAMO eksterne interessenter og alumni som målgruppe, mens DTU Avisen primært er et internt organ. DTU's kommunikationsstrategi og brug af de forskellige medier er endvidere genstand for ekstern evaluering.

DTU har mange formidlings- og afrapporteringsforpligtelser: Årsrapporten, Tilsynsrapporten, afrapportering af uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation, hvor der foreligger faste procedurer til myndigheder, samarbejdspartnere og diverse fonde, f.eks. Grundforskningsfonden, Højteknologifonden, osv. Afrapporteringer af diverse uddannelsesdata, publikationsdata, nøgletal, kommercialiseringsstatistik og patenttal til bl.a. Danske Universiteter og ministeriet. Årsrapporten er offentlig tilgængelig og udleveres specifikt til advisory boards og Repræsentantskabet.

Derudover er alle DTU's forsknings- og formidlingspublikationer at betragte som gennemsigtig afrapportering, der redegør for DTU's virke og resultater. DTU foretager også f.eks. internationale forskningsevalueringer af institutterne, som et vigtigt virkemiddel til vurdering og evaluering af faktisk udvikling.

Endelig publicerer DTU løbende andre typer af forsknings- og informationspublikationer, f.eks. DTU Energy Reports, Copenhagen Research Forum og *DTU in Profile*.

Flere af institutterne prioriterer eksternt rettede institutårsrapporter med præsentation af egne årsresultater og forskning. Dertil kommer institutrapporter, hvor et specifikt instituts samfundseffekt undersøges ift. forskellige parametre.

4.4 Strategic Leadership

[EFQM 1.d: Lederskab]

DTU's øverste ledelse forstærker en excellencekultur blandt organisationens medarbejdere med et fokus på kompetente og højt kvalificerede medarbejdere på alle poster. I forskellige sammenhænge italesættes det, at DTU er og skal være i verdensklasse.

DTU's excellencekultur er baseret på universitetets overordnede strategi og er bl.a. understøttet af diverse politikker, mødekultur, dialog og evalueringer. Det er grundlæggende – for værdier, ledelse og medarbejdere – at DTU har en ledelseskultur baseret på selvledelse.

Ledelsen på DTU inspirerer medarbejderne og skaber en kultur præget af involvering, ejerskab, empowerment, iværksætteri, forbedringer og ansvarlighed på alle niveauer

(EFQM 1.d/141)

Selvledelse er central for såvel DTU's selvforståelse som organisationsform. Akademiske institutioner har traditionelt stor selvledelse blandt VIP, og på DTU er dette også udbredt til de øvrige medarbejderkategorier, bl.a. via DTU's overordnede ledelsesstruktur, "single point of responsibility", hvilket indebærer en høj grad af uddelegering. Direktionen formidler aktivt selvledelseskulturen, bl.a. via deres udbredte mødeaktivitet, men f.eks. også ved intern lederudvikling, DTU Lederrollen og ved professoransættelser: Direktionen deltager hver gang og redegør for DTU's kultur.

DTU Lederrollen italesættes på interne kurser og undervisning og gengives i kort form således:

DTU Lederrollen



Selvledelse er central for DTU's værdier: troværdighed, engagement og nytænkning, og dette afspejles i de organisatoriske dialoger og politikker.

MUS-samtaler anvendes også til styrkelse af selvledelseskulturen, hvor blandt andet ideer til forbedring af egen arbejdssituation o.l. gennemgås med fokus på kompetenceudvikling. DTU opererer således aktivt med en kultur, hvor fokus er på leverancen: DTU er en troværdig partner, hvor der leveres: Tingene skal fungere.

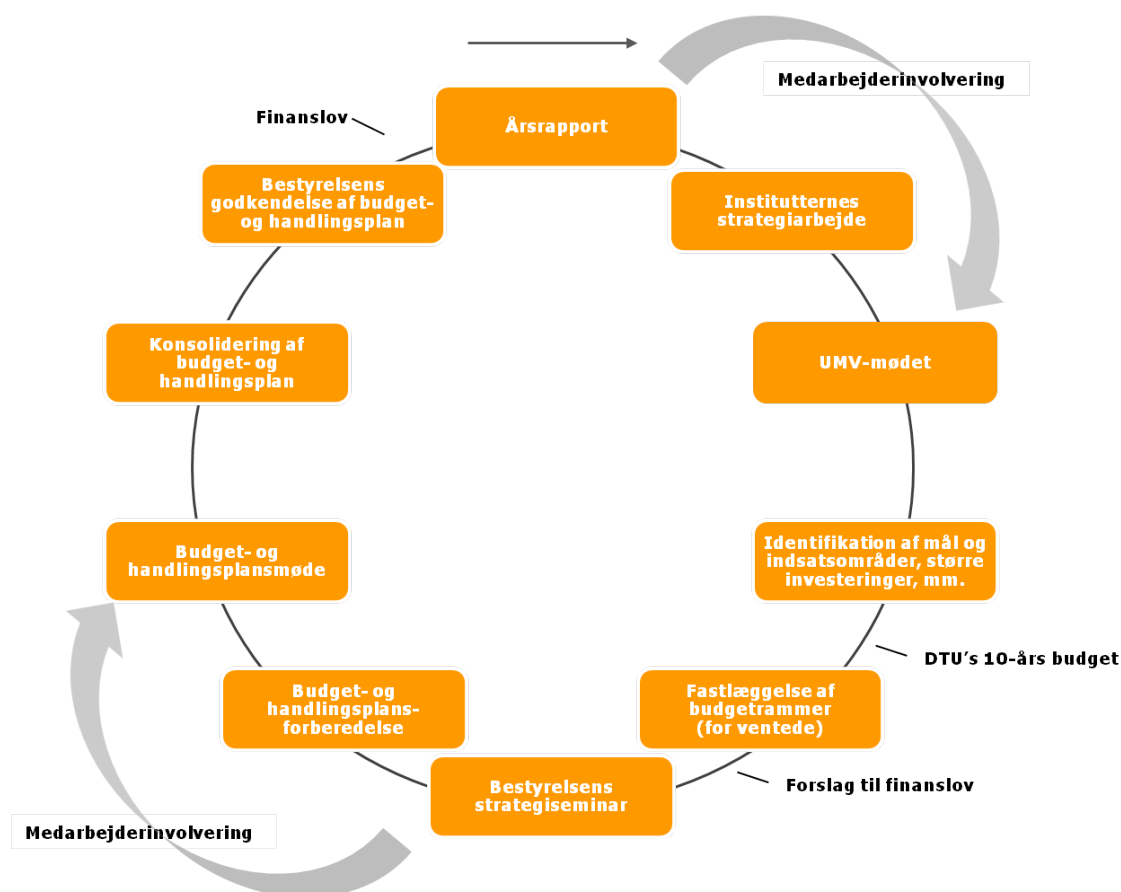
Selvledelse

Formålet ved at drøfte rammerne for selvledelse er at forventningsafstemme, hvordan ansvarsområder forvaltes i den specifikke funktion og i relationen mellem leder og forsker. Nedenstående principper for selvledelse kan være vejledende i forhold til en gensidig forventningsafstemning:

- Medarbejderen kender mål og retning for sektion og institut
- Medarbejderen bidrager til gensidig tillid
- Medarbejderen oplever at have adgang til den nødvendige information
- Medarbejderen har lyst til at udvikle sig med opgaverne
- Medarbejderen oplever overensstemmelse mellem opgave, mål og forventninger
- Medarbejderen tilrettelægger selv arbejdet
- Medarbejderen føler ansvar for sektionens og instituttets udvikling
- Medarbejderen tager ansvar for at nå egne mål
- Medarbejderen udfylder og udvikler jobbets rammer (i samarbejde med leder)

[Uddrag af MUS-vejledning for administrative medarbejdere]

UMV-processen er igen central for medarbejdernes aktive involvering og ansvar for DTU's strategi. UMV-processen inddrager aktivt medarbejderne, hvorved de tager ejerskab og ansvar for opfyldelse af DTU's overordnede strategi. Særegent for UMV-processen er også, at de ansvarlige og beslutningskompetente ledere er en del af processen, hvorfor der kan tages handling med det samme. Iværksætterier styrkes på forskningssiden bl.a. af VIP'ernes forskningsfrihed, herunder fri søgning af eksterne midler.



Figur 9 UMV-proces med bestyrelse og medarbejderinvolvering

Institutterne udvikler medarbejderkulturen gennem bl.a. MUS- og LUS-samtaler, deltagelse i relevante uddannelsesprogrammer, herunder DTU's lederprogram og specialprogrammer udviklet i samarbejde med HR partneren, talentpleje, anerkendelse af resultater og screeningsproces i relation til nyansættelser. Institutledelsen er retningsgivende for kulturen og fremstår som rollemodel.

Til at understøtte en kultur med fokus på engagement og involvering, har institutterne fokus på en positiv samarbejdskultur med rum til faglig og personlig udvikling, inkl. konstruktiv feedback (ris og ros). Dette kan f.eks. involvere anerkendelse i form af dels fejring af succes, dels fejring af ansøgninger (også selvom de ikke blev imødekommet).

I henhold til især den udenlandske medarbejdergruppe sætter flere institutter fokus på kulturforståelse gennem eksterne foredragsholdere for at lette integrationen begge veje.

Ledelsen på DTU fremmer en kultur, som støtter udviklingen af nye ideer og nye måder at tænke på for at fremme organisatorisk udvikling (EFQM 1.d/145)

Overordnet ligger det i forskningens natur, at den er nytænkning per se: At stille spørgsmål ved det eksisterende er udgangspunkt for forskning. Denne tankegang er stadfæstet som en generel akademisk tradition.

DTU støtter som organisation op omkring dette – bredt og gennem hele organisationen. Dette sker dels via de overordnede strategiske og politiske tiltag som udtrykt i f.eks. DTU's værdi

nytænkning og diverse politikker. Ligeledes inkluderer UMV-processen innovation og udvikling, så organisationsudvikling i sig selv bliver et redskab til realisering af DTU's overordnede mål.

Det skal bemærkes, at i forhold til den overordnede DTU-kultur, står det den enkelte specifikke institutkultur frit inden for rammerne at fremme innovation og organisatorisk udvikling, som de finder bedst, helt i tråd med DTU's udbredte uddelegering i forlængelse af "single point of responsibility" strukturen. Den organisatoriske udvikling på institutterne har således fokus på at fremme organisationsstrukturen med henblik på at fremme de forskellige medarbejderes kernekompetencer og performance. Institutterne har organisatoriske særtilgange og restruktureringer baseret på optimeringen af DTU's kerneprocesser og institutternes bidrag hertil: uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation. Institutterne opretter f.eks. lokale projektsupportenheder inden for innovation med fundraisere, patentmedarbejdere, pædagogiske koordinatore, business developere, osv.

Grundlaget for formulering af institutternes HR-strategi som en del af UMV-rapporten er et koncept, der på systematisk vis og med involvering af relevante ledere og medarbejdere analyserer organisationsopbygning, ledelsesstruktur, medarbejdersammensætning, kompetenceudviklings-behov m.v. Der er tale om en analyse, der kan udgøre et vigtigt element i en mere omfattende model for organisatorisk review.

Den organisatoriske frihed kommer også til udtryk via tværorganisatoriske netværk og centre, f.eks. Forum for Vicedirektører og Administrationschefer, Polar DTU og øvrige netværk. Ligeledes dannes, i mange forskellige fora, brugergrupper til input og tovejskommunikation om forskellige produkter, f.eks. Portalen og økonomisystemer.

I forbindelse med fusionen med sektorforskningsinstitutionerne var det den udtrykkelige holdning, at alle skulle mærke en organisatorisk forandring, på den ene eller anden måde. Der er således organisatorisk stor forandringsparathed og fleksibilitet.

Ledelsen på DTU sikrer, at deres ledere og deres medarbejdere kan bidrage til deres egen og organisationens fortsatte succes ved at realisere deres fulde potentiale
(EFQM 1.d)

DTU's personalepolitik angiver de overordnede rammer og forventninger fra DTU's side til medarbejderen – og de forventninger som medarbejderen kan have til DTU. Hele organisationen forventes at arbejde for DTU's overordnede mission og vision, båret af selvedelse og DTU's værdier. MUS-samtalen konkretiserer, hvorledes faglige, personlige og sociale kompetencer kan videreudvikles til understøttelse af såvel DTU som medarbejderen. Ligeledes konkretiserer MUS-samtalen den enkelte DTU-medarbejders opgavemål i relation til den relevante UMV-rapport og handlingsplan, hvilket igen viser tilbage til UMV-processens centrale funktion på DTU.

Talentudvikling anvendes sammen med 'gartnerprincippet', hvor relevante talenter identificeres og opmuntres i deres videre udvikling inden for DTU's organisation. Dette foregår på flere niveauer og skal ikke nødvendigvis forstås som karriereudvikling i traditionel opadgående retning. Selve DTU Lederrollen er der blevet arbejdet intenst med de senere år, og hele DTU's lederudviklingsprogram udbygges til stadighed. Nyansættelser, omplaceringer og redefinition af arbejdsområder og -funktioner er også midler til realisering af organisationens potentiale. Her deltager direktionen personligt i alle professoransættelser.

Organisatorisk udvikles og udvides supportfunktionerne til kerneprocesserne løbende ved en centralisering, således at de lokale institutmedarbejderes tid frigøres til deres kernekompetencer, og supportfunktionernes ekspertise højnes. Dette gælder bl.a. for HR, økonomi og kommunikation.

Inden for såvel uddannelse som forskning findes forskellige tiltag til vidensdeling, dialog og optimering af indsats, f.eks. enkeltuddannelsernes 24-timers møde og dekanernes uddannelsesseminar. Forskerne har ligeledes mulighed for sabbaticals til faglig udvikling.

Vigtige redskaber og tiltag for institutterne i relation til medarbejdernes kompetenceudvikling, til gavn for dem selv og for DTU, er dels MUS og LUS, men også i høj grad den lokale anerkendelse og italesættelse af bevillinger, ansøgninger, priser, bidrag til instituttet osv. Denne anerkendelse kan også gives som et økonomisk tillæg i form af et engangsvederlag (uddeles hele året), men den stadige opmærksomhed på kompetencer og potentiale fagligt og socialt, også i forbindelse med faste møderækker og grupper, er det centrale. I denne sammenhæng er der særligt fokus på udenlandske medarbejdere, som udgør en stor andel af DTU's personale, og hvor kulturforskelle kan spille ind i relation til forståelse af de kulturelle og arbejdsmæssige 'spilleregler' og forventninger.

Ledelsen på DTU støtter medarbejderne i hele organisationen, så de opfylder deres planer, målsætninger og mål, og de anerkender indsatsen rettidigt og på en hensigtsmæssig måde (EFQM 1.d/143)

DTU har en klar mission, vision, klare værdier og mål. Medarbejderne støttes via personalepolitikken i at bidrage til disse, hvor involveringen bl.a. sker vha. målfastsættelse i MUS i relation til UMV-rapport og handlingsplaner. Medarbejderen har medindflydelse på processen og målsætningen. Kompetenceudviklingen er klart defineret som værende til gavn for DTU og for den enkelte medarbejders personlige udvikling. For ph.d.-studerende gælder endvidere, at de også leverer ½-års og helårsrapporter til understøttelse af mål.

DTU har mulighed for at understøtte og anerkende vha. f.eks. engangsvederlag. Det er en ledelsesmæssig forpligtelse at flytte og anerkende folk i lønstrukturen i rette tid.

Anerkendelse sker også via den interne og eksterne kommunikation: DTU Avisen, dtu.dk, Portalen, pressemeddelelser, osv.: Det er en del af DTU's kultur at anerkende og fejre succeser. I samme lys kan ses de årlige uddelinger af f.eks. Årets Underviser, Årets Ph.d.-vejleder, Årets Ph.d.-afhandling, Sikkerhedsprisen, Den Internationale Pris, Pris for særlig indsats for myndighedsrådgivning og Innovationsprisen.

Ledelsen på DTU fremmer og opfordrer til lige muligheder og mangfoldighed (EFQM 1.d/146)

Mangfoldighed

DTU er et internationalt universitet i rækkevidde og standard, og mangfoldighed og ligestilling mellem køn og nationaliteter er en selvfølge. DTU fokuserer på, at alle medarbejdere udnytter deres talent optimalt til gavn for DTU og samfundet.

Integration af internationale medarbejdere har allerhøjeste prioritet, så mødet – for især den nye medarbejder – med DTU som arbejdsplads og det danske samfund opleves smidigt og støttende.

DTU er et sekulært universitet, der giver plads til vidt forskellige nationaliteter, kulturer og personligheder, og gennem denne mangfoldighed opnås banebrydende forskning og undervisning på højeste niveau.

[Uddrag af DTU's personalepolitik, 1.4.2010]

DTU er et internationalt eliteuniversitet med mere end 85 forskellige nationaliteter repræsenteret blandt de ansatte og studerende. Blandt de ansatte udgør de internationale p.t. samlet set 34 % af medarbejderstaben, ca. 1.300 personer. Dertil kommer 2-300 internationale gæster per år.

Inden for forskning opslås alle stillinger internationalt. Hvad angår internationale ansatte, forventes disse i løbet af en kortere årrække at mestre dansk i et omfang tilstrækkeligt til at kunne undervise på sproget. Der er stor fokus på integration af de internationale ansatte og deres familier i Danmark, hvorfor International Faculty Service i de senere år har udvidet såvel stab som aktiviteter kraftigt, således at de kan støtte op om hele familien, fagligt og socialt:

Før ankomsten til DTU tilbydes den ansatte og dennes familie en samtale med en HR-konsulent, hvor relevante forventninger afklares, så den ansatte med familie sikres en god start på DTU og i Danmark. International Faculty Service håndterer det danske bureaukrati og sørger for arbejdstilladelse, cpr.nr. mv. Den internationale ansatte får desuden hjælp til at finde en midlertidig bolig i Danmark og eventuel skole og daginstitutionsplads til medfølgende børn.

Efter ankomsten til Danmark deltager den ansatte og eventuelt også ægtefællen i en introduktionsdag på universitetet, som byder dem velkommen og informerer om DTU som arbejdsplads. Den ansatte tilbydes ligeledes et kulturkursus, hvor man lærer om Danmark, den danske kultur samt udfordringerne ved at flytte til landet. Medfølgende ægtefæller, der ønsker job i Danmark, tilbydes karrierecoaching, jobinterviewtræning samt information om jobsøgningsmetoder og muligheder i Danmark.

International Faculty Services har etableret to sociale netværk: 'The International Employees' Network' og 'The Spouse Network'. Netværkene har en bestyrelse bestående af internationale forskere med ansvar for at arrangere sociale aktiviteter hen over året.

Som skrevet i personalepolitikken, har DTU valgt, at religion er et personligt anliggende, hvorfor DTU er et sekulært universitet.

DTU har ikke en fortrinspolitik baseret på køn: Dette anses for at ville være en diskriminerende handling over for såvel mænd som kvinder.

På uddannelsesområdet rekrutterer DTU studerende nationalt såvel som internationalt, og DTU har en ligestillet og gennemsigtig optagelsesprocedure. DTU ser mangfoldighed som en ressource og møder alle studerende ens, uanset hvilken kulturel, social, sproglig eller religiøs baggrund den studerende måtte have. DTU er tilgængelig for alle – også for studerende med fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse. Disse studerende bliver tilbudt specialpædagogisk støtte.

DTU har løbende mere end 100 medarbejdere ansat under forskellige tilskudsordninger, eksempelvis flekslønsordningen, ligesom der er en løbende dialog med Det Lokale Beskæftigelsesråd i Lyngby-Taarbæk kommune. DTU modtog således i 2011 sammen med en anden virksomhed Beskæftigelsesrådets pris som "Årets virksomhed".

4.5 Strategic Leap

[EFQM Excellence Model 1.e Lederskab]

Ledelsen på DTU forstår, hvilke interne og eksterne drivkræfter der skal til for at skabe forbedringer / forandringer i organisationen (EFQM 1.e)

Som universitet er DTU påvirket af såvel interne og eksterne kræfter, formelle og uformelle, og DTU arbejder proaktivt med disse.

Eksempelvis har kommunalreformen affødt et større erhvervspolitisk engagement i de enkelte kommuner, og DTU arbejder proaktivt på at anvende kommunernes efterspørgsel efter ydelser på en sådan måde, at de styrker innovation og bæredygtighed. F.eks. er DTU medstifter af Vidensby Lyngby-Taarbæk, et strategiinitiativ for kommunens udvikling frem til 2020. Samarbejdet er af vigtig strategisk betydning for DTU's videre udvikling, internt såvel som eksternt mht. infrastruktur og samarbejdet med kommunen og andre aktører i kommunen. Derudover har DTU samarbejdsaftaler og konkrete udviklingsprojekter med flere kommuner, herunder København.

I relation til omverdenen, erhvervslivet og DTU's overordnede mission om at være til gavn for samfundet, har DTU sat fokus på innovation i form af en "innovationsfødekæde":



Figur 10 DTU 'innovationsfødekæde'

Innovationskæden dækker 'fra vugge til marked', og sammen med øget fokus på og samarbejde omkring entrepreneurskab skabes der nye forbedringer og resultater i organisationen.

Den store fusion per 1. januar 2007 med 5 sektorforskningsinstitutioner er et eksempel på en vellykket kombination af eksterne og interne drivkræfter i organisationsudviklingen. Fusionsprocessen afledte interne omstillinger, fusioner og restruktureringer for adskillige områder. Kendetegnende for disse processer var ledelsens sikring af den faglige forankring og involvering via arbejdsgrupper. Hovedprincipper for centralisering og decentralisering i organisationen har således ejerskab hos medarbejderne, samtidig med at den faglige vinkel er forankret i DTU's øverste top og medarbejderstaben. Eksempelvis er DTU's projektstyringsmodel udviklet og indrettet efter en analyse af omverdenens krav. Ligeledes er den nylige omstilling af RISØ DTU, effektueret per 1. januar 2012, et eksempel på anvendelse af samme procedure som i forbindelse med fusionsprocessen med nedsatte arbejdsgrupper og underarbejdsgrupper med ledelsesforankring.

På uddannelsessiden indførte DTU såvel Bologna-modellen som CDIO-konceptet, Conceive-Design-Implement-Operate, på diplomingeniøruddannelsen inden lovkravet (vedr. Bologna) og alene ud fra egne strategiske og internationale interesser.

Strategiske forsknings- og innovationsinteresser styrkes bl.a. vha. MSO- og MSA-professoraterne, udviklingen af store infrastrukturer som f.eks. Østerild (vind), den nye nationale vindtunnel, Novo Nordisk Foundation Center for Biosustainability og DanChip. Flere af infrastrukturerne er innovative mht. forretningsmodeller og strukturer og er således selv et udtryk for en organisationsfornyelse og -udvikling.

DTU's internationale alliancer er et klart strategisk valg, fremkommet via en blanding af top-down og bottom-up processer, især via UMV-processen. De strategiske alliancer bliver løbende udbygget med aktiviteter inden for de andre kerneprocesser, i takt med at udviklingsmuligheder viser sig.

Udbygningen og videreudviklingen af DTU Lyngby Campus, herunder den planlagte/påbegyndte samlokalisering af Life Science og Bioengineering er også udtryk for DTU's langsigtede strategiske planlægning til fastholdelse og udbygning af DTU's elitestatus.

Institutterne følger op på interne og eksterne forhold, f.eks. ift. infrastruktur, projektportefølje, arbejdsforhold, uddannelse med stor lydhørhed og frihed til den enkelte medarbejder. I forhold til de eksterne drivkræfter er institutterne åbne og tilgængelige for nye tiltag, strategiske partnerskaber, o.l. I forhold til de eksterne påvirkninger, holder institutterne sig især fundingsituationen for øje samt de overordnede trends på kort og længere sigt for de givne faglige områder.

Ledelsen på DTU viser deres evne til at træffe rigtige og rettidige beslutninger, der er baseret på tilgængelig information, tidligere erfaringer og hensyntagen til virkningen af deres beslutninger (EFQM 1.e/151)

Via UMV-processen og direktionens udbredte mødedeltagelse agerer DTU's ledelse ift. kerneprocesserne i overensstemmelse med kultur og strategi.

Eksempelvis var beslutningen om reorganiseringen af RISØ DTU bestemt dels af ønsket om *én* governancemodell for *hele* DTU, dels en administrativ organisering, hvor opgaver er fordelt centralt-decentralt, inkl. økonomistyring. Ligeledes muliggjorde omstillingen en bedre integration og synergi omkring uddannelse, forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation.

Som led i organisationsudviklingen og markeds- og samfundsorienteringen, jf. DTU's mission om at være til gavn for samfundet, udvikles løbende nye uddannelser efter ønske og behov. Nyere uddannelser på DTU inden for de senere år tæller således BSc i Medicin og teknologi, BSc i Geofysik og rumteknologi; MSc i Akvatisk videnskab og teknologi; MSc i Bæredygtig energi; MSc i Vindenergi; MSc i Fødevareteknologi og MSc i Farmateknologi.

Ledelsen på DTU er fleksible. De vurderer, tilpasser og justerer organisationens retning, når det er nødvendigt, og de er altid tillidsvækkende (EFQM 1.e)

DTU's værdier er *nytænkning*, *troværdighed* og *engagement*, og en effekt af nytænkningen er bl.a. fleksibilitet, også på organisations- og ledelsesniveau, mens *tillidsvækkende* i DTU-termer tolkes som værdien *troværdighed*.

Den overordnede løbende vurdering, tilpasning og justering finder i høj grad sted i forbindelse med UMV-processen, direktionens udbredte mødeaktivitet, DTU's linjeledelse og åbne ledelsesform. DTU's ledelse bygger bl.a. på en høj grad af direkte involvering og tilstedeværelse.

Ved alle større omorganiseringer er det en prioritet, at den øverste ledelse deltager og kommunikerer: Dette er et ledelsesprincip og indbygget i DTU's værdi om *troværdighed*, hvor

kommunikationen er central: Den stringente kommunikationspolitik, hvor målet bl.a. er principfast ærlig, bevidst reel og beslutsom brugbar kommunikation.

Diverse organisatoriske justeringer har bl.a. inkluderet:

- Revision af CERE-ordningen, hvor en centerkonstruktion viste sig uholdbar, hvorfor erfaringen fra dette førte til ændringer i den fremadrettede centerkonstruktion som f.eks. DTU Nationallaboratoriet for Bæredygtig Energi
- SEEIT, *Sustainable Energy Education, Innovation and Technology*, som oprindeligt var tænkt som et KIC, men blev udviklet som et konsortium, som stadig er velfungerende med uddannelser og forskningssamarbejde. Hele forløbet omkring SEEIT demonstrerer DTU's fleksibilitet, agilitet og troværdighed: Konsortiets tillid til DTU var udslagsgivende for gevinsten
- Restruktureringen af ARTEK
- Revurdering af VET-området, Århus
- Fusion mellem DTU Informatik og DTU Matematik, nu DTU Compute

For al uddannelse og forskning gælder, at disse løbende bliver evalueret via forskellige evalueringsmekanismer, internt og eksternt: F.eks. kursusevalueringer, akkrediteringer, international forskningsevaluering og peer reviews. Resultaterne af disse, inkl. diverse måltal, bliver opsamlet i de relevante fora, hvor de bliver vurderet og ageret på hvis nødvendigt, da foraene har beslutningskompetence.

Ledelsen på DTU involverer og søger engagement hos alle relevante interessenter for at få deres bidrag til organisationens fortsatte succes gennem forandringer og forbedringer (EFQM 1.e/153)

Det grundlæggende instrument til engagement og medindflydelse på DTU er UMV-processen samt diverse udvalg, hvor medarbejderne er repræsenterede og aktivt medvirker, f.eks. Akademisk Råd, studienævnsudvalg, HSU og øvrige samarbejdsudvalg, sikkerhedsudvalg og andre DTU-organer. Forandringsledelse ved større restruktureringer som f.eks. fusionen i 2007 samt den nylige restrukturering af RISØ DTU og ved dannelsen af DTU Compute har haft et medarbejderengagement i form af diverse arbejdsgrupper og -udvalg, som er kommet med anbefalinger. Modellen er anvendt med succes i flere omgange. Et yderligere instrument til medarbejderindflydelse er de tilbagevendende trivselsmålinger, hvor medindflydelsesperspektivet – sammen med øvrige forhold – bliver eksplicit vurderet.

Øvrige instrumenter og fora til engagement er bl.a. DTU's bestyrelse, advisory boards og Aftagerpanelet (eksterne interessenter), de studerende via f.eks. PF, studienævn, bestyrelse og diverse udvalg; peers; via de internationale forskningsevalueringer; publikationer og konferencer; diverse faste mødeforløb og afrapporteringskrav i forbindelse med den forskningsbaserede rådgivning.

Institutterne har, ud over de centrale organer og tiltag, mange lokale udvalg, f.eks. samarbejdsudvalget, faglige og kollegiale udvalg, hvor ideer og beslutninger diskuteres for at sikre medarbejderinvolvering, -forståelse og -opbakning.

Ledelsen på DTU viser deres evne til at fastholde organisationens styrker gennem deres evne til at lære og reagere hurtigt og rettidigt med nye måder at arbejde på (EFQM 1.e)

DTU organisationen og ledelse tilpasses løbende, således at organisationen er klar til at møde udfordringer og opfylde mission og strategi. Nye tiltag igangsættes og evalueres – alt ud fra den overordnede 'fortælling': DTU's kultur og historie.

Senere tiltag er bl.a. ændringer i direktionen, hvor der internt vikarieres bredere end tidligere, hvilket bl.a. er muligt grundet den store og udbredte mødeaktivitet for direktionen. Ligeledes er Lederkredsen blevet udvidet – og omdøbt til Direktørkredsen – hvilket igen giver nye informationsveje i organisationen.

Direktionen har også introduceret GRØN DYST, hvor de studerende fungerer som forandringsagenter. Her kommer innovation således fra de studerende selv, ikke fra uddannelsesorganerne.

I det daglige arbejde og trivselsmålinger evalueres ledelsen og dermed ledelsens organisationsevner, mens den øverste ledelse tidligere er blevet evalueret af DTU's bestyrelse.

Det interne ledelsesudviklingsprogram arbejder med at fastholde og udvikle styrker vha. eksplicit italesættelse af og eksemplificering af DTU's historie og kultur, mao. 'hvordan vi gør tingene på DTU'.

Endelig er nærværende arbejde med DTU Excellence et eksempel på DTU's fokus på at fastholde styrker gennem læring og eksplicitering af arbejdsmetoder og -processer. Tydeliggørelsen af processer og metoder i organisationen vil forstærke procesfokus i forbindelse med kerneprocesserne i organisationsarbejdet og dermed give nye muligheder for udvikling.

Institutterne agerer fleksibelt og situationsbestemt med løbende evaluering og kommunikation ved tilpasninger og nye tiltag. Dette kan blandt andet vise sig ved tidlig indgriben ved potentielle konflikter, nedsættelse af nye fokusgrupper, sondering af nye områder og trends, opfølgning på evalueringer og trivselsundersøgelser.

Ledelsen på DTU stiller ressourcer til rådighed til at tilfredsstille langfristede behov snarere end blot at opnå kortfristet rentabilitet, og hvor det er relevant bibeholder en konkurrencedygtig position (EFQM 1.e)

UMV-processen er central for mål- og rammestyringen på DTU, langfristet såvel som kortfristet.

DTU's forretningsmodel er ved dens brug af rammestyring, kombineret med overheadfordeling og dialogbaserede tildelinger af arealbehov, særlige investeringsbehov, osv. tilrettelagt således, at de i vidt omfang langsigtede behov i strategien styrer forretningsmodellen og ikke her-og-nu optimeringer.

DTU's forretningsmodel er således kendetegnet med den manglende automatik. En bestemt produktion af den ene eller anden slags udløser således ikke en automatisk afregning/bonus eller handling. Eksempelvis indgår taxameter- og STÅ-penge i en fælles pulje, som ledelsen fordeler ud fra overordnede organisatoriske hensyn. Denne organisationsform sikrer grundlaget for strategiske beslutninger, fleksibilitet i organisationen og f.eks. anskaffelse af dyre, eksperimentelle ressourcer, forskningsinfrastruktur, for hvilke der jævnligt udarbejdes en hvidbog, senest i 2013.

I den økonomiske del af forretningsmodellen ligger også, at institutterne har mulighed for at have videreførselsbeløb (formue). Ligeledes, hvis vurderingen er, at et givent institut på lang sigt kan opretholde en balance, dvs. en formue, så kan man acceptere et overskud over en årrække – ligesom planlagte underskud også kan accepteres ud fra samme princip. DTU's investeringsprogram kombineres med et 10-årigt langtidsbudget for drift og investeringer.

5. DTU's strategiske processer

5.1 Interessentbehov

Referencetal indsat efter EFQM 2013, som har enkelte afvigelser/ny tekst ift. 2010.

[EFQM 2.a: Strategi]

DTU indsamler oplysninger om nuværende og fremtidige interessenters nuværende og fremtidige behov og forventninger. DTU bruger dem til at udvikle og revurdere sin strategi og støttepolitikker og er til stadighed opmærksom på ændringer (EFQM 2.a/211)

DTU har mange interessenter og følgelig mange forskellige fora, hvor relevante oplysninger optræder. DTU indsamler bl.a. data via de løbende debatter og dialoger i de udbredte mødeaktiviteter, i diverse ledelsesfora såsom direktionen, direktørkredsen og Akademisk Råd og den forskningsbaserede rådgivnings ramme- og brugeraftalemøder, sektor- og branchekontrakter. Konkrete forsknings- og projektansøgninger, professorsamtaler, videnskabelige bedømmelser mv. giver ligeledes input. DTU's bestyrelse har løbende fokus på interessentbehov, bl.a. ved udarbejdelsen af *Strategisk Rapport*, Strategidagen samt tilbagevendende risikovurderinger. Konkret, løbende samarbejde med eksterne interessenter som Rigsrevisionen, Aftagerpanelet og institutternes advisory boards er vigtige for input.

DTU identificerer, forstår og forudser udviklingstendenser i organisationens eksterne omgivelser (EFQM 2.a/212)

Ledelsen arbejder løbende med strategien, og eksterne input er en del af direktionens input til UMV-processen, bl.a. via institutterne, men også via det øvrige bestyrelses- og aftagerpanelarbejde, Rigsrevisionen, dialoger iht. finanslovsforslag, forskningsråd og fonde, samspil med andre eliteuniversiteter, herunder alliancepartnerne og deltagelse i diverse råd og udvalg, nationalt og internationalt, især inden for EU, samt den løbende interessevaretagelse og dialog med partier, interesseorganisationer, centraladministrationen osv. er centrale for denne proces. Den forskningsbaserede rådgivning har i kraft af sine rammeaftaler faste møderækker med ministerier og ser de politiske udviklingstendenser tidligt ad denne vej. Processen understøttes i høj grad af direktionen og stabsafdelingerne.

DTU identificerer, analyserer og forstår eksterne indikatorer. Der er eksempelvis teknologiske udviklinger, samfundstendenser, økonomiske trends og politiske stemninger, som kan påvirke organisationen i forhold til at nå sin vision (EFQM 2.a/213)

Input til teknologiske udviklinger, samfundstendenser, økonomiske trends og politiske stemninger kommer bl.a. via institutterne og forskernes ideer, krav og visioner for teknologi og forskning, forskningsbaseret rådgivningsopgaver, sammenholdt med diverse 'calls' og større forskningsprogrammer – nationalt og internationalt: F.eks. forskningsrådene, FORSK2020, Horizon 2020 og Materials Genome Initiative (USA). DTU bidrager også til at formulere disse calls og programmer.

Internt arbejdes der med 10-årsbudgetter og langtidspanlægning for f.eks. campus, miljø og bæredygtighed, IT og e-science. Eksterne interessenter i bl.a. Repræsentantskabet, advisory boards og Aftagerpanel giver input, og bestyrelsen forelægges og behandler årligt en samlet overordnet risikovurdering.

Hvad angår politik, understøttes DTU's politiske ageren med et forstærket fokus under et Policykontor og Kontor for Internationale Alliancer, ligesom DTU via sine alliancer og lokale repræsentationer bl.a. handler proaktivt i forhold til f.eks. det EU-politiske system.

DTU forstår og forudser den lang- og kortsigtede virkning af forandringer ud fra politiske og samfundsmæssige krav (EFQM 2.a/213)

DTU's mission er at udvikle og nyttiggøre naturvidenskab og teknisk videnskab til gavn for samfundet, hvorfor der er et naturligt fokus på politiske og samfundsmæssige strømninger. Ledelsen holder sig bl.a. orienteret via den løbende interessevaretagelse og dialog på hele DTU, dialoger med interesseorganisationer og fonde, centraladministrationen, kommuner og regioner, det politiske system, herunder ministre, partierne og enkeltpolitikere. Der er tale om ad hoc analyser og dialoger såvel som systematiserede mødestrukturer og dialoger med myndigheder, nationalt og internationalt. Der er desuden inden for beredskabsområderne eksempler på "early warning" og stigende fokus på udarbejdelse af risikovurderinger og beslutningsstøttesystemer til brug for bl.a. offentlige myndigheder. Ligeledes er mange af forskningsmiljøerne involveret i forberedende lovgivningsarbejde som eksperter.

DTU identificerer, forstår og forudser muligheder og trusler, baseret på feedback fra interessenter og andre eksterne oplysninger og analyser (EFQM 2.a)

Blandt DTU's mange og forskelligartede inputkilder i relation til potentielle muligheder og trusler er bl.a. regeringens forskningsbarometer og kommerialiseringssstatistik, som også forelægges bestyrelsen, hvis Strategidag også henter input og data fra mange eksterne kilder. Analyser af demografi og studenterpopulationer, bestillingsarbejder fra eksterne konsulenter, dialoger med erhvervs- og brancheorganisationer, forskningsevalueringer, uddannelsesevalueringer, ACE, input fra alumnenetværket og andre interessenter, rankings og citationsanalyser mv. er også essentielle.

5.2 Performance og refleksion

[EFQM 2.b: Strategi]

DTU analyserer operationelle performancetendenser, kernekompetencer og resultater for at forstå aktuelle og potentielle organisatoriske muligheder (EFQM 2.b/221)

DTU har – og italesætter tydeligt – ambitioner om at være et eliteuniversitet. Rankings, benchmarks og internationale institutevalueringer viser, at ambitionen er opnået på mange områder og kernekompetencer, godt på vej på andre og behøver mere støtte på nogle områder. Derudover analyseres DTU's performance gennem UMV-processen og diverse afrapporteringer, DTU Årsrapport, dimittendanalyser, tilfredshedsmålinger blandt alle studerende, akkrediterings-resultater, forskningsbedømmelser, citationsanalyser og rankings, osv. Adskillige data kan trækkes fra *DTU Datawarehouse*, bl.a. vedr. økonomi, HR, forskning og projekter. Ad hoc undersøgelser om f.eks. spydspidsområder på DTU og bestyrelsens *Strategisk rapport* er også vigtige for forståelsen af organisatoriske muligheder. Ligeledes er der også et stort eksternt input, bl.a. via alliancepartnere, samarbejdspartnere inden for innovation og forskningsbaseret rådgivning.

DTU analyserer data og informationer om eksisterende og potentielle partners kernekompetencer og muligheder for at forstå, hvordan de supplerer DTU-muligheder, -strategi og -vision (EFQM 2.b/222)

Data og informationer om eksisterende og potentielle partnere kommer fra mange forskellige kilder: bl.a. fra UMV-processen, personlige kontakter, ledelsens udbredte mødeaktivitet, analyser af sampublicationer, bestyrelsesarbejde, netværk og konferencer, projekter, Aftagerpanel og direkte henvendelser. Etablerede samarbejdsaftaler vedligeholdes og følges op af de involverede partnere, typisk på institutniveau, og institutterne tilskyndes af ledelsen til dialog og samarbejde med relevante aktører inden for alle kerneprocesser: uddannelse,

forskning, forskningsbaseret rådgivning og innovation. Større samarbejder af strategisk karakter, f.eks. med alliancepartnerne, erhvervs- og brancheorganisationer, industrikonglomerater m.m. er direkte forankret i direktionen.

DTU analyser informationer, erfaringer og data for at bestemme, hvilken indflydelse nye ledelses- og organiseringsmetoder samt organisatorisk anvendt teknologi kan have på den fremtidige resultatdannelse (EFQM 2.b/223)

Evalueringer, erfaringer og fremførelse af Best Practice er essentielle for den fremtidige resultatdannelse. Dertil har DTU bl.a. UMV-processen, adskillige typer af evalueringer af forskning, uddannelse, forskningsbaseret rådgivning og innovation – som i tilgift ofte også har deres egne, eksternt definerede, evalueringer. Akkrediteringer og certificeringer er ligeledes vigtige her. Den interne organisation er hængt op på relevante beslutningsdygtige fora, f.eks. direktionen, direktørkredsen, ledelsesfora på institutterne og studienævn. Tværgående centre er et organisatorisk supplement: CERE, Polar DTU, Food DTU, Fluid DTU osv., som løbende kan vurderes iht. performance.

Andre eksempler på anvendt teknologi er f.eks. indførelsen af e-læring i organisationen, udviklingen i ledelsesrapporteringen omkring rapporteringsværktøjet QlikView, reviews af ansøgningsmetoder og nedsatte review panels og dekanernes halvårslige undervisningsseminar.

DTU sammenligner sine resultater med relevante benchmark for at forstå sine relative styrker og forbedringsområder (EFQM 2.b/224)

DTU har et stort og udbredt system til tilbagemelding på performance, bl.a. via benchmarks i bestyrelsens *Strategisk Rapport*, internationale institutevalueringer, eksterne rapporter, *DTU Datawarehouse*, UMV-processen, citationsanalyser og rankings.

Bilag A Struktur for UMV-rapport: Skabelon

Skabelon for struktur for UMV-rapport (UMV 2014-2017).

Retningslinjer for udarbejdelse af UdviklingsMål og Virkemidler (UMV) 2014-17, marts 2013.

[NB! Diverse skabeloner for UMV-processen er endnu ikke opdateret mht. terminologiskifte fra 'myndighedsbetjening' til 'forskningsbaseret rådgivning']

Baggrund

I forbindelse med DTU's ledelsesmæssige årshjul skal DTU's institutter hver især udarbejde og drøfte 'Udviklingsmål og Virkemidler'. Det er 4-årige individuelle strategiplaner, **som** revideres rullende hvert forår.

I DTU's årshjul indgår endvidere årlige handlingsplaner og budgetter (september - oktober), fire kvartalsregnskaber med budget og prognoseopfølgning samt individuelle årsrapporter for enhederne (januar - februar).

Udarbejdelse af UMV'en skal udmønte de visioner, som DTU's bestyrelse har formuleret om universitetets udvikling. De overordnede linjer, der er formuleret i DTU's strategi 2008-13 gælder fremadrettet og indtil en ny strategi er vedtaget. Det er DTU's mission at udvikle og nyttiggøre naturvidenskab og teknisk videnskab til gavn for samfundet, og visionen er, at DTU er globalt anerkendt som et teknisk eliteuniversitet rodfæstet i Danmark, men international i rækkevidde og standard. Instituttets UMV skal tage afsæt i denne strategi og DTU's politikker på de enkelte områder. Strategi og politikker findes på Portalen (["Om DTU"/"Strategi, årsrapporter m.v."](#)).

1) Tekstskabelon til UMV 2014-17

Revideret skabelon

Skabelonen er blevet gennemgået af en række interessenter og revideret på den baggrund. Fokus er på strategi og de overordnede linjer for instituttet i UMV perioden. Det tidligere Bilag B, der indeholdte konkrete planer for forskningsprojekter, innovation og myndighedsbetjening, er taget ud af UMV processen og afrapporteres i forbindelse med handlingsplanen. Målene i DTU's udviklingskontrakt 2012-14 er blevet reflekteret i UMV-skabelonen, således at der er en bedre kobling mellem institutternes strategiplaner og DTU's mål.

Rapportens omfang

UMV'en er et strategisk dokument og skal derfor være overordnet og kortfattet. Teksten skal begrænses til max. 16 normalsider, eksklusiv vejledende tekst.

Rapportens indhold

Rækkefølgen af kapitler afspejler den struktur, der har været siden UMV 2013-16. DTU's kerneområder har et kapitel hver (kap 2-5). Her skal den overordnede strategi for uddannelses-, forsknings-, myndighedsbetjenings- og innovationsaktiviteter gennemgås, herunder større planer i aktiviteternes omfang, faglige sigte eller stræben efter særlige resultater.

Følgende to tværgående punkter skal adresseres, hvor dette er relevant:

- a) Kvalitetssikring og -udvikling på baggrund af DTU's kvalitetspolitik.
- b) Internationalt samarbejde og strategiske alliancer (Bl.a. EuroTech Universities Alliance og Nordic Five Tech).

2) Bilag til UMV'en

UMV'en suppleres med tre bilag, der i modsætning til UMV-hovedrapporten **ikke** offentliggøres:

- a) Aktivitetsskema med instituttets data for 2012 – 2017
Skemaet fremsendes til institutterne delvist udfyldt. Instituttet bedes fremskrive de kvantitative oplysninger i tabellen
- b) Redegørelse for instituttets økonomiske forhold
- c) Strategisk omstilling og infrastruktur

3) Indkaldelse og Frister

UMV med bilag vil danne grundlag for drøftelsen med DTU's direktion på instituttets UMV-møde, der afholdes i perioden maj - juni 2013 (indkaldes via Outlook invitation).

Efter indarbejdelse af evt. tilpasninger i UMV'en fra mødet med direktionen, bedes instituttet fremsende den endelige UMV elektronisk til umv@adm.dtu.dk, hvorefter rapporten vil blive arkiveret på DTU DOC.

UMV'ens hovedrapport og de tre bilag bedes fremsendt i *fire separate* filer til umv@adm.dtu.dk. Afleveringsfristen er **den 30. april 2013**.

4) Kontaktpersoner i Afdeling for Forskning & Relationer for spørgsmål til UMV 2014-17

Anne Line Mikkelsen, tlf. 4525 1223 / umv@adm.dtu.dk

Lene Reeh, tlf. 4525 7136/ umv@adm.dtu.dk

Nadia Flyvholm Mortensen, tlf. 4525 1169/ umv@adm.dtu.dk

Tekstskabelon

1. Instituttets faglige profil og forventede resultatmål (Maks. 2 sider)

1.1 Faglig profil og resultatmål

Kort beskrivelse af instituttets nuværende faglige profil og væsentligste initiativer, hvormed man vil bidrage til at opfylde DTU's strategiske mål inden for områderne: Uddannelse, Forskning, Myndighedsbetjening og Innovation.

Resten af UMV-rapporten bedes gennemgå de nødvendige ressourcer for at nå de opstillede resultatmål.

1.2 Diskussionspunkter til UMV møde

Notér 3-4 punkter som instituttet gerne vil diskutere på UMV-mødet.

2 Undervisning og uddannelse (Maks. 2 sider)

2.1 Undervisning og uddannelse (diplomingeniør-, bachelor- og kandidatuddannelsen)

Beskriv instituttets uddannelses- og undervisningsstrategi for de kommende år med udgangspunkt i DTU's uddannelsespolitik samt planer for kvalitetsudvikling af uddannelser og kurser, bl.a. inden for følgende områder:

- a) Fortsat udvikling af uddannelsernes faglige indhold og forskningsbaseret samt udbud af og rekruttering til honorsforløb
- b) Pædagogisk udvikling og didaktisk tilrettelæggelse af uddannelser og undervisning, herunder fx CDIO og udvikling af de studerendes personlige kompetencer
- c) Plan for udvikling og anvendelse af e-læring bredt på uddannelsesområdet
- d) Pædagogisk kompetenceudvikling af underviserne
- e) Indsatser, som øger de studerendes gennemførelse og erhvervsparathed, herunder særlige indsatser for "hurtigere færdig", samarbejde med erhvervslivet, innovation i uddannelserne, Blue Dot Projects og Grøn Dyst²
- f) Udsendelse af studerende til udlandet og anden internationalisering, bl.a. samarbejde i regi af Nordic 5 Tech og EuroTech Universities Alliance
- g) Initiativer til udvikling af studiemiljøet på instituttet

Redegør for instituttets planer vedrørende rekruttering af kommende studerende, nationalt og internationalt, både til bachelor- og kandidatniveau, og såvel indsatser for hele DTU som på eget institut.

2.2 Forskeruddannelse

² Innovationstiltag, der har fokus på kurser og andre curriculære aktiviteter, beskrives i Uddannelseskapitlet, mens ekstra-curriculære aktiviteter, virksomhedssamarbejde og lignende beskrives i Innovationskapitlet.

Beskriv instituttets udviklingsplaner for ph.d.-skole, herunder planer om øget inddragelse af innovation i ph.d.-projekter, styrkelse af karriereudvikling for de ph.d.-studerende, øgning af antallet af erhvervsPhD-studerende, specielt udviklingen af ph.d.-skolens udbud af kurser.

2.3 Efteruddannelse

Redegør for instituttets påtænkte udvikling, i art og omfang, inden for kompetenceoverførelse til erhvervslivet, især efteruddannelse. Dette kan være gennem specielle aktiviteter og gennem samtænkning med andre uddannelsesudbud, herunder ph.d.-kursusporteføljen.

3. Forskning

(Maks. 2 sider)

Med udgangspunkt i DTU's forskningspolitik, beskriv kort og overordnet:

- a) Instituttets planer for særlige forskningsmæssige initiativer, der vil styrke instituttets eksisterende eller nye områder
- b) Evt. overvejelser om lukning af forskningsområder og/eller en mindre indsats inden for et forskningsområde
- c) Beskriv væsentlige tiltag m.h.p. at udnytte tværgående kompetencer på tværs af institutter
- d) Instituttets overordnede strategi for ekstern finansiering herunder vægtning af bevillingsgiver, projektyper og kvalitetssikring af ansøgninger. Der ønskes en perspektivering til Horizon 2020 og Forsk 2020, hvor relevant
- e) Hvorvidt instituttets forskning er 'state-of-the-art' i forhold til internationale hovedtendenser
- f) Hvilke væsentlige strategiske tiltag, der er gjort eller planlægges på baggrund af konklusioner og anbefalinger i instituttets seneste forskningsevaluering, såfremt instituttet er blevet evalueret inden for de seneste to år

4. Myndighedsbetjening

(Maks. 2 sider)

Med udgangspunkt i DTU's politik for myndighedsbetjening, beskriv

- a) Planer for udvikling i myndighedsbetjeningen både nationalt og internationalt, herunder hvordan den kan og bør udvikles indenfor emneområder
- b) Udvikling af eksisterende rådgivningsopgavers driftsmæssige tilrettelæggelse med henblik på balancering af udgifter til rådgivning og beredskab inden for de gældende økonomiske rammer. Er der mulighed for at øge de økonomiske rammer på områder, hvor der forventes øget efterspørgsel?
- c) Tiltag for at sikre forskningsunderstøttelse og vidensberedskab inden for de eksisterende rådgivningsområder, herunder muligheder for nationale og internationale eksterne programidler
- d) Internt DTU samarbejde som middel til effektivisering og styrket konkurrenceevne

5. Innovation

(Maks. 2 sider)

I udformningen af instituttets overordnede plan på innovationsområdet skal instituttet forholde sig til intentionerne i DTU's innovationspolitik. Beskriv instituttets overordnede plan for

entrepreneurskab (patentering og opstart af nye virksomheder), samarbejde med virksomheder, studenterinnovation og andre innovationsaktiviteter.³

- a) Hvad er instituttets strategiske mål på innovationsområdet i UMV-perioden, bl.a. under indtryk af virkemidlerne i regeringens innovationsstrategi, så som Inno+?
- b) Hvilke indsatsområder vil instituttet fokusere på for at nå dets strategiske mål på innovationsområdet?

6. Partnerskaber

(Maks. 1 side)

Beskriv de mest betydningsfulde eksterne samarbejdspartnere (**maks. 10 i alt**).

Supplerende kan instituttet beskrive:

- a) Hvordan instituttet arbejder med at finde de rigtige partnerskaber m.h.p. at forfølge instituttets mål
- b) Særlige partnere og samarbejdsformer mv., der kan tjene som inspiration til efterfølgelse
- c) Hvordan instituttet arbejder med DTU's strategiske partnere
- d) Eventuelt særlige forhold, der fremmer eller hæmmer mulighederne for samarbejde med de eksterne partnere
- e) Nye potentielle partnere af betydning for instituttets fremtidsplaner

7. Medarbejderressourcer

(Maks. 2 sider)

Med udgangspunkt i den lokale enheds organisering, kultur, værdier og ledelsessystemer og faglige profil/forretning ønskes udarbejdet en lokal HR strategi, der dækker følgende fire hovedområder: Organisation, Ledelse, Udvikling samt Tiltrækning & Rekruttering med afsæt i den HR-strategiske ramme.

DTU's strategi, værdier og personalepolitik danner kontekst for alle de temaer, der behandles i kapitel 7.

7.1 Organisation

Instituttet har her mulighed for at fremlægge planer om ændringer i organisationen som er relevante at diskutere i forbindelse med UMV-mødet. Instituttet kan i den forbindelse redegøre for:

- a) Hvorledes organisationsdesignet vil understøtte instituttets udviklingsmål (vedr. forskning, uddannelse, myndighedsbetjening og innovation)
- b) Hvordan organiseringen kan understøtte videndeling, det tværgående samarbejde på instituttet samt instituttets udvikling

7.2 Leder- og ledelsesudvikling

Beskriv instituttets planer for arbejde med ledelse med afsæt i [DTU Lederrollen](#)

³ Innovationstiltag der har fokus på kurser og andre curriculære aktiviteter beskrives i Uddannelseskapitlet, mens ekstra-curriculære aktiviteter, virksomhedssamarbejde og lignende beskrives i Innovationskapitlet.

- a) Beskriv enhedens ledelsespraksis samt hvordan ledelse spiller sammen med selvledelse
- b) Beskriv den planlagte lederudviklingsindsats de kommende fire år
- c) Beskriv hvorledes lederudviklingen kobles sammen med instituttets udviklingsmål (vedr. forskning, uddannelse, myndighedsbetjening og innovation)
- d) Beskriv hvorledes enheden arbejder med innovationsledelse, således at der skabes rum for udfoldelse af kreativitet og idéudvikling

Redegør for hvordan der er blevet arbejdet videre med resultaterne fra seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse og de væsentligste bidrag til at fremme trivsel.

7.3 Medarbejderudvikling

Beskriv den planlagte medarbejderudviklingsindsats i de kommende fire år:

- a) Hvorledes medarbejderudviklingen kobles sammen med instituttets udviklingsmål (vedr. forskning, uddannelse, myndighedsbetjening og innovation) samt i [MUS](#).
- b) En identificering af planlagte/ønskede generationsskifter
- c) Hvorledes udvikling af talenter gribes an

7.4 Tiltrækning og Rekruttering

Beskriv de strategisk vigtigste planlagte nyansættelser de kommende fire år, herunder en stillingtagen til, hvordan det planlægges at tiltrække medarbejdere.

7.5 HR Nøgletal

Indsæt den planlagte udvikling i personaleressourcer for 2014-2017 i tabellen i **Bilag A** (offentliggøres ikke). Den strategisk-faglige forankring kommenteres kort i UMV'en i afsnit 7.4.

8. Materielle ressourcer

(Maks. 2 sider)

Beskriv planerne for instituttets større re- og nyinvesteringer inden for IT, laboratorieudstyr, lokaler, m.v.

Er der behov for nye løsninger eller væsentlige kapacitetsudvidelser som følge af opstart af nye undervisnings-, forsknings- eller andre aktiviteter?

Hvilke investeringer vil være kritiske for, at instituttet kan opnå sine mål som beskrevet i denne UMV?

Er der urealiserede muligheder for samarbejde med andre institutter eller enheder på DTU, som på en mere effektiv måde kunne tilvejebringe de nødvendige materielle forudsætninger for instituttets virke?

8.1 IT

Beskriv hvilken rolle IT vil spille i instituttets udvikling i UMV perioden:

- a) Hvilke opgaver eller arbejdsgange kan instituttet pege på som på institut- eller DTU-niveau kunne løses mere effektivt ved en bedre IT understøttelse?
- b) Med udgangspunkt i denne UMV og forventede udvikling i øvrigt, hvilke IT sikkerhedsmæssige trusler og risici vil det i den kommende periode være relevant at fokusere på i instituttets IT sikkerhedsarbejde?

8.2 Laboratorieudstyr/faglig infrastruktur

Beskriv kort de væsentlige laboratorie- og værkstedsressourcer samt deres forventede udvikling, også ud over UMV perioden. Kun planer for ressourcer/infrastruktur mellem 10 og 25 mio. kr. skal medtages, dvs. ikke forslag der allerede fremgår af Hvidbogen for forskningsinfrastruktur.

8.3 Lokaler

Beskriv kort særlige og større behov for vedligeholdelse og/eller funktionsmæssige forandringer som følge af ændret benyttelsesmønster.

Beskriv ligeledes særlige og nye investeringsbehov, instituttet ønsker med i DTU's investeringsplan – fx som følge af ny infrastruktur.

Hvis det vurderes at investeringerne overstiger instituttets egen investeringsramme, kan de beskrives i bilag C.

9. Kommunikation

(Maks. 1/2 side)

DTU's formidlingsopgaver i mere offentlig forstand styrker DTU's image og opretholdelse af finanslovbevillinger ved at synliggøre universitets værdi for samfundet. Det kan f.eks. være formidling af forskningsbaseret viden, der ikke resulterer i patenter eller publikationer, men som har stor samfundsmæssig betydning. Redegør for instituttets planer på dette område, herunder bl.a.:

- a) Bidrag til DTU's fælles medieplatforme - DTU Avisen, Dynamo, dtu.dk
- b) Deltagelse i den offentlige debat med mediesynlighed, kronikker, populærvidenskabelige publikationer mv.,
- c) Foredrag og kontakt til gymnasier og HTX samt folkeskole- og gymnasielærere; herunder også gymnasie- og skoletilbud og Åbent Hus m.v. - hvad man forventer i fremtiden
- d) Planer for udvikling af aktiviteter i regi af alumnenetværket "DTU Alumni"
- e) Øvrige aktiviteter, der skal udbrede kendskabet til instituttet over for interessenter og samfundet i bredere forstand

10. Proces og medarbejderinddragelse

(Maks. 1/2 side)

Redegør for hvorledes instituttet har udarbejdet denne UMV gennem intern kommunikation og medarbejderinddragelse i fastlæggelse af målsætninger mv.

Tal og data

Bilag A: Aktivitetsskema med instituttets data

Fremsend i separat excel fil – Offentliggøres ikke [jf. Bilag B Grundlag for talmateriale, UMV 2014-2017 og Bilag C UMV-excelark (tabel)].

Bilag B: Instituttets økonomiske forhold

Fremsend i separat pdf fil - Offentliggøres ikke

Beskriv kort de væsentlige forhold i instituttets økonomiske udvikling inden for ordinær drift, kommerciel virksomhed og ekstern virksomhed, herunder redegørelse for væsentlige afvigelser

i forhold til 1. kvartals prognose for 2013. Kommenter endvidere udviklingen i instituttets videreførselsbeløb, og redegør for strategien vedr. disponering af dette.

Grundlaget for udarbejdelsen af de overordnede budgetskemaer i UMV'en er SAS budgetindtastningsskemaer for hver enkelt underkonto samt en specifikation af indtægterne i ordinær drift (uk10). Indtastningsskemaet ligger på SAS portalen under Manage Financial Forms, hvor der skal indtastes i kolonnerne UMV for 2014 - 2017. Rapporten UMV 2014 – 2017, der skal afleveres sammen med resten af UMVen, hentes på e-bordet i mappen SAS rapporter.

Der tages udgangspunkt i de udmeldte UMV rammer for 2014, og UMV'en budgetteres i 2014 niveau. Moderniseringsstyrelsen forventer en pris- og lønstigning for 2013 på 1,3 %. Man skal være opmærksom på konsekvenserne af organisationsændringer. Instituttets økonomiske udvikling skal baseres på 2013-priser og omkostninger skal budgetteres i 2013-priser, det vil sige inklusiv en P/L regulering på 1,3 %.

For alle forventede anlægsanskaffelser over 100.000 kr. skal nedenstående tabel udfyldes

Beskrivelse	Beløb	UK	Finansiering	Anskaffelsestidspunkt
			(1)	

(1): finansiering kan være institut, eksternt, DTU, delt.

Bilag C: Strategisk omstilling og infrastruktur

Hvis instituttet har behov for strategisk omstilling og / eller forskningsinfrastruktur, og uden held har forsøgt at få det finansieret på anden vis, bedes forslaget beskrevet i skemaet nedenfor, og dette vil indgå i en samlet drøftelse i direktionen af de strategiske forslag, der er fremsat i institutternes UMV'er.

Hvis der er flere behov, skal de opstilles i prioriteret rækkefølge.

Beskrivelse	Beløb i alt (ca.)	Medfinansiering fra instituttet	Perioden som den strategiske omstilling skal løbe over	Argument

Hvis forslaget står i Hvidbogen for forskningsinfrastruktur skal det **ikke** nævnes her, da disse bliver behandlet i en separat proces.

Bilag B Grundlag for talmateriale, UMV 2014-2017

Marts 2013

Grundlag for talmateriale i forbindelse med UMV 2014-2017

I det følgende gennemgås, hvordan talmaterialet i forbindelse med UMV 2014-2017 opgøres. Alle tal angives for perioden 1. januar – 31. december, dog er opgørelsesperioden for tallene om uddannelse 1. oktober – 30. september.

Undervisning og uddannelse – tabel 2.1

Opgørelsesperiode for STÅ og øvrige uddannelsesdata: **1.10.2011 - 30.9.2012.**

En kursusenhed defineres som: Et 5-points kursus. Kurser med et andet pointtal omregnes til ækvivalenter. Et kursus medregnes for hver gennemførelse, der udbydes. For at omregne arbejdet med projektvejledning til samme regneenhed benyttes reglen, at 120 point (eksempelvis svarende til 4 kandidatspecialer à 30 point) svarer til én kursusenhed.

Definitioner

1. Procentvis gennemførelse af den skemalagte undervisning
Data findes i instituttets evalueringer på CampusNet, hvor underviseren indlægger en gennemførelsesprocent for det enkelte kursus
2. Antal studieledere ved instituttet
Instituttets deltagelse i studieledelse i form af udpegning som studieleder
3. Samlet antal studerende på 5-pointskurser
Tallet viser antallet af (beståede) deltagere på samtlige instituttets kurser – omregnet til 5-pointskurser. Kun deltagere på ordinære kurser er medregnet.
4. Antal deltagere på specialkurser
Dette tal bliver registreret i STADS og vises i "STÅ på nettet". Opgørelsen viser gennemførte/beståede projekter (hvor karakteren er registreret) i perioden 1. oktober – 30. september
5. Samlet antal gennemførte kurser i 5-points enheder
En kursusenhed er et 5-pointskursus. Kurser med andre pointtal omregnes til ækvivalenter. Hvis et kursus gennemføres både efterår og forår medregnes det to gange.
Aflyste kurser tæller ikke med i opgørelsen
Tallet er opdelt i to:
Antal obligatoriske kurser: obligatoriske eller semiobligatoriske kurser på diplomingeniøruddannelsen eller civilbacheloruddannelsen
Antal valgfri kurser: Resten
6. Antal afsluttede praktikaftaler (diplomingeniøruddannelsen)
7. Antal afsluttede afgangsprojekter på diplomingeniøruddannelsen
Dette tal bliver registreret i STADS og vises i "STÅ på nettet". Opgørelsen viser gennemførte/beståede projekter (hvor karakteren er registreret) i perioden 1. oktober – 30. september
8. Antal afsluttede bachelorprojekter (civilingeniør)
Dette tal bliver registreret i STADS og vises i "STÅ på nettet". Opgørelsen viser gennemførte/beståede projekter (hvor karakteren er registreret) i perioden 1. oktober – 30. september

9. Antal afsluttede kandidatspecialer
Dette tal bliver registreret i STADS og vises i "STÅ på nettet". Opgørelsen viser gennemførte/beståede projekter (hvor karakteren er registreret) i perioden 1. oktober – 30. september
10. Antal afsluttede projekter i samarbejde med andre institutter
Instituttet angiver her selv antallet af kandidatspecialer, bachelorprojekter og afgangprojekter, hvor instituttets medarbejdere har været medvejleder
11. Samlet antal kursusenheder
Det samlede antal kursusenheder er summen af de gennemførte kursusenheder (punkt 5) og antallet af gennemførte projektvejledninger omregnet til kursusenheder. Der benyttes den regel, at 120 projektpoint (svarende til 2 STÅ) omregnes til 1 kursusenhed
12. Samlet antal kursusenheder pr. faculty
13. STÅ på ordinære kurser
Den STÅ-tal, som instituttet har genereret via ordinære kurser, dvs. kurser med et kursusnummer, som er placeret i kursusbasen. Kurser under åben uddannelse (masterkurser) er ikke medtaget.
Tallet kan findes i STÅ på nettet
Tallet er opdelt i to:
Antal obligatoriske kurser: obligatoriske eller semiobligatoriske kurser på diplomingeniøruddannelsen eller civilbacheloruddannelsen
Antal valgfri kurser: Resten
14. STÅ på projekter
Den STÅ-tal, som instituttet har genereret via de gennemførte projekter (kandidatspecialer, bachelorprojekter, afgangprojekter, specialkurser). Fremgår af STÅ på nettet
15. STÅ – praktik
Den STÅ-tal, som instituttet har genereret via gennemførte praktikperioder på diplomingeniøruddannelsen. Fremgår af STÅ på nettet. Udløser ikke tilskud til DTU
16. STÅ - totalt
Det samlede STÅ-tal, som instituttet har genereret i perioden 01. oktober – 30. september. Der er taget højde for, at kurser kan være delt mellem flere institutter. Fremgår af STÅ på nettet. Praktik-STÅ er ikke medtaget i tallet.
17. STÅ pr. faculty

Kontaktperson: Christian Westrup Jensen, AUS (cwj@adm.dtu.dk)

Forskeruddannelse – tabel 2.2

Ph.d.-kurser

- Faglige identitetskurser, fagligt fokuserede kurser og service kurser (faglige færdigheder)
Instituttets ph.d.-kurser opdeles i overstående kategorier jf. notat vedr. ph.d.-kurser
- Årsværk – antal studerende x antal ECTS point /60

Kontaktperson: Aase Grundtvig, AUS (aag@adm.dtu.dk)

Efteruddannelse – tabel 2.3

Efteruddannelsesaktiviteter

- Antal kurser, antal deltagere, brutto indtægt og årselever ved instituttets efteruddannelsesaktiviteter (ekskl. aktiviteter under deltidsuddannelse) = opgøres lokalt.

Kun kommerciel indtægtsdækket efteruddannelsesvirksomhed skal medtages, og kun aktiviteter, som foregår i DTU-regi, og som instituttet har indtægter fra. Hvis medarbejdere fra instituttet virker som undervisere i tekniske foreninger, faglige selskaber, ATV, private firmaer og lign. skal aktiviteten **ikke tælles med**. Det er kun hvis instituttet står som udbyder og ansvarlig for aktiviteten, at den skal opgøres og medtages Institut Årsrapporten.

Årselev = antal deltagere x arbejdsbelastning / 1.650 timer (1 årselev svarer til 1.650 timer)

- Antal STÅ optjent ved instituttets efteruddannelsesaktiviteter (kun deltidsmasteruddannelser) = opgøres af AUS.

Kontaktperson: Aase Grundtvig, AUS (aag@adm.dtu.dk)

Forskning – tabel 3

Data baseres på den struktur og klassifikation, som ligger i ORBIT. DTU Bibliotek har udfyldt skemaet, men instituttet opfordres til at verificere data. Publikationsdata for 2012 er trukket i ORBIT og citationsdata for 2008-2012 i Web of Science. Citationsanalyserne er baseret på institutternes aktuelle organisering.

Publikationstyper i ORBIT

Title	Number
Publications	
Scientific articles with referee in ISI-indexed journals	
Scientific articles with referee	
Contributions to conference proceedings	
Books and contributions to books	
Monographs	
Contributions to books	
Scientific dissertations (after 2001)	
Dr. Thesis	
Ph.d. Thesis	
Scientific pubs., articles and conf. contributions with no peer-review	
Contributions indicated as popular	
Other publications	
Patents	
Scientific reports	

Kontaktpersoner: Søren Find, DTU Bibliotek (sfin@dtic.dtu.dk); Christina Steensboe, DTU Bibliotek (chste@dtic.dtu.dk)

Andre forskningsrelaterede aktiviteter

Denne del af skemaet er blevet kraftigt forenklet.

- Antal af faste VIP som har haft ophold ved andre forskningsinstitutioner: Korte ophold skal ikke medregnes. Kort ophold defineres som ophold på mindre end en måned. = opgøres lokalt.
- Antal gæsteforskere som har haft ophold ved instituttet: Her gælder det samme som ovenfor, dvs. at korte ophold på mindre end en måned ikke skal medregnes. = opgøres lokalt.

Der er indsat et nyt punkt siden sidste UMV (fra og med IÅR 2012): 'Antal af fælles ansøgninger om forskningsprojekter med internationale allianceuniversiteter'. I DTU's udviklingskontrakt 2012-14 er der sat et mål om, at antallet af fælles ansøgninger om forskningsprojekter med internationale allianceuniversiteter skal vokse med 10 % i forhold til 2012 i kontraktperioden. Følgende internationale allianceuniversiteter skal medregnes:

Nordic Five Tech:

Kungliga Tekniska Högskolan (KTH), Stockholm
 Norges Teknisk Naturvitenskapelige Universitet (NTNU), Trondheim
 Aalto Universitet, Helsinki
 Chalmers Tekniska Högskolan, Göteborg

EuroTech Universities Alliance:

Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
 Eindhoven University of Technology (TU/e)
 Technische Universität München (TUM)

Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST)
 Nanyang Technical University (NTU)
 Rensselaer Polytechnic Institute

Kontaktperson: Anne Line Mikkelsen, AFR Forskning (amik@adm.dtu.dk)

Myndighedsbetjening – tabel 4

Økonomi

- Antal 1.000 kr. optjent fra bevillinger og kontrakter med eksterne rekvirenter til løsning af forskningsbaserede myndighedsbetjeningsopgaver⁴. Rekvirenter er i denne sammenhæng danske myndigheder med forvaltningsansvar – det være sig ministerier med underliggende styrelser, regioner eller kommuner. Hertil kommer internationale organer med (supranationalt) forvaltningsansvar – f.eks. EU, FN o.lign.
- De samlede indtægter fra internationale forskningsbaserede myndighedsbetjeningsopgaver (i 1.000 kr.).
- De eksternt finansierede indtægter fra myndighedsbetjening i forhold til instituttets samlede omsætning (i %).

Kontrakter

⁴ Jf. definition heraf i Danske Universiteters "Hvidbog om forskningsbaseret myndighedsbetjening" (april 2009)

- Det samlede antal kontrakter/aftaler, som instituttet har indgået med myndigheder om myndighedsbetjening (både eksisterende og nye indgået i 2012), inkl. rammeaftaler med danske fagministerier.
- Antal internationale kontrakter/aftaler (både eksisterende og nye indgået i 2012) som instituttet har indgået med udenlandske rekvirenter om myndighedsbetjening.
- Det samlede antal myndigheder – danske såvel som udenlandske – som instituttet har kontrakter/aftaler med om myndighedsbetjening.

Kontaktperson: Angela Silke Petersen, AIS (ansip@adm.dtu.dk)

Innovation – tabel 5

Kommercialiserbar Intellectual Property

- Antal anmeldte opfindelser fra instituttet = antal opfindelser fra instituttet som DTU har modtaget med henblik på at vurdere patenterbarhed og kommercielt potentiale. Tallene er opgjort på grundlag udtræk fra DTU's patentdatabase
- Antal aftaler om salgs- og licensindtægter fra patenter og software udviklet på instituttet = beløb udtrukket af ØSS. (lokal opgørelse)
- Omfang af salgs- og licensindtægter fra patenter og software udviklet på instituttet, angivet i 1000 kr. = beløb udtrukket af ØSS. (lokal opgørelse)

Virksomhedsopstart

- Antal virksomheder startet baseret på IPR eller viden/teknologi fra instituttet = Lokal kontrol med de angivne tal. Der skal medtages alle typer af virksomheder, inkl. virksomheder startet af nuværende og tidligere studerende.

Innovation i eksisterende virksomheder

- Antal samarbejder indgået med virksomheder om samfinansieret forskning = Opgøres af AØR analyseteam på baggrund af aftaler i Oracle Project relateret til UK95
- Instituttets omsætning baseret på samarbejder indgået med virksomheder om samfinansieret forskning = Opgøres af AØR analyseteam (UK95)
- Instituttets omsætning baseret på samarbejder indgået med virksomheder om rekvireret forskning = Opgøres af AØR analyseteam (UK90, indtægtsdækket virksomhed)

Uddannelsesprojekter

- Antal afgangsprojekter (Diplom Ing.), bachelorprojekter og kandidatspecialer afviklet i samarbejde med erhvervslivet = opgøres lokalt på baggrund af projektindberetningssystemet.

Når et projekt (et afgangspå projekt på diplomingeniøruddannelsen, et bachelorprojekt eller et kandidatspeciale) bliver oprettet i projektindberetningssystemet, skal det angives, om projektet udarbejdes i samarbejde med erhvervslivet. For det første skal samarbejdsvirksomhedens navn angives, og dernæst skal samarbejdets omfang angives (der er tre muligheder: "Projektet udføres fortrinsvis i virksomhed", "Projektet udføres delvis på DTU og delvis i virksomhed" og "Projektet udføres fortrinsvis på DTU").

Efterfølgende kan data om projektsamarbejder trækkes ud.

Projektsamarbejde med erhvervslivet er et mål i DTU's udviklingskontrakt 2012-14 med ministeriet (målepunkt 2), så derfor er det vigtigt, at registreringerne er korrekte.

- Antal ph.d.-projekter afviklet i samarbejde med erhvervslivet (erhvervs ph.d.'er; bestand opgjort pr.31.12.)=opgøres af PhD kontoret

Kontaktpersoner: Claus Jørgen Nielsen, AIS (cljn@adm.dtu.dk) og Christian Westrup Jensen, AUS (cwj@adm.dtu.dk)

HR Nøgletal – tabel 7.5

Tabel 7.5 viser antal **årsværk**, beregnet som summen af arbejdstimer i året divideret med 1924 timer, der er normen for en fuldtidsansat medarbejder. Beregningen tager udgangspunkt i lønudbetaling, og medarbejdere på ulønnet orlov indgår således ikke.

Tabellen er baseret på data fra HR-ledelsesrapport 2012 i Qlikview og medtager både **månedslønnede** og **timelønnede** medarbejdere, samt alle **indskrevne ph.d.'ere** det vil sige både de som er lønnet af DTU og de som er blot er indskrevne på DTU. For ulønnede phd'ere baseres årsværk på data fra phd-basen.

Kategorien ledere/konsulenter indeholder chefkonsulenter og specialkonsulenter. Tidligere indgik programledere, opgaveledere og forskningschefer i stillingskategorien Ledere. Disse medarbejdere opgøres nu i forskellige stillingskategorier afhængig af baggrund, herunder VIP, øvrige VIP, akademikere, teknikere m.m.

Pga. af fusioner og sammenlægninger er der lavet særlige beregninger for DTU Diplom, DTU Compute, DTU Management Engineering og DTU Adgangskursus.

I HR-ledelsesrapport i Qlikview findes også data fra **UMV 2013-16** og **HR data til institutternes årsrapporter 2012** og her kan du også finde tabellens **data på personniveau** (årsværk 2012).

HR-ledelsesrapport finder du på Qlikview AccessPoint: <https://dw.dtu.dk/index.htm>

Brugervejledninger og yderligere information findes på Portalen under emnet Qlikview.

Kontaktperson: Katja Stage, AHR (kats@adm.dtu.dk)

Bilag C UMV-excelark (tabel)

Skabelon til Aktivitetsskema (Bilag A)

NB! Skabelon indeholder budgettal for alle relevante år, i dette tilfælde 2013-2017; Kun 2013 er medtaget her til illustration.

2.1 Undervisning og uddannelse (Diplom, Bachelor, Kandidat)

Undervisning og uddannelse	Faktisk 2012	Budget 2013
1. Procentvis gennemførelse af den skemalagte undervisning		
2. Antal studieledere ved instituttet		
3. Samlet antal studerende på 5-pointskurser		
4. Herudover studerende på specialkurser		
5. Samlet antal gennemførte kurser i 5-points enheder		
5.a. Obligatoriske kurser		
5.b. Valgfri kurser		
6. Antal afsluttede praktikaftaler (diplomingeniører)		
7. Antal afsluttede afgangsprojekter (diplomingeniører)		
8. Antal afsluttede bachelorprojekter (civilingeniører)		
9. Antal afsluttede kandidatspecialer (civilingeniører)		
10. Antal afsluttede projekter i samarbejde med andre institutter		
11. Samlet antal kursusenheder		
12. Samlet antal kursusenheder pr. faculty		
13. STÅ på ordinære kurser		
13.a. Obligatoriske kurser		
13.b. Valgfri kurser		
14. STÅ på projekter		
15. Praktik-STÅ		
16. STÅ totalt		
17. STÅ pr. faculty		
Faculty		

2.2 Forskeruddannelse

Udbud af ph.d.kurser (2012)	Faktisk 2012	Budget 2013
Faglige identitetskurser (norm 1-4 kurser)		
Fagligt fokuserede kurser (norm 1-8 kurser)		
Service kurser (faglige færdigheder) (norm 0-2 kurser)		
Årsværk (Antal studerende x Antal ECTS point / 60)		

2.3 Efteruddannelse og lignende

Efteruddannelsesaktiviteter	Faktisk 2012	Budget 2013
Antal kurser		
Antal deltagere		
Bruttoindtægt		
Årselever ved efteruddannelsesaktiviteter (ekskl. Aktiviteter under deltidsuddannelse)		
Antal STÅ optjent ved instituttets efteruddannelsesaktiviteter (kun deltidsmasteruddannelser)		

3. Forskning

Forskningsresultater	Faktisk 2012	Budget 2013
Publications		
Scientific articles with referee in ISI-indexed journals (take from WoS)		
Scientific articles with referee (not indexed in WoS)		
Contributions to refereed conference proceedings		
Books and contributions to books		
Monographs		
Contributions to books		
Scientific dissertations (after 2001)		
Dr. Thesis		
Ph.d. Thesis		
Scientific publications, articles and conference contributions with no peer-review		
Contributions indicated as popular		
Other publications		
Scientific reports		
Citations		
Citations 2008-2012 for all publications indexed in 2008-12		
Citations 2012 for all publications indexed in 2008-12		

Andre forskningsrelaterede aktiviteter	Faktisk 2012	Budget 2013
Antal af faste VIP som har haft ophold ved andre forskningsinstitutioner		
Antal gæsteforskere som har haft ophold ved instituttet		
Antal af fælles ansøgninger om forskningsprojekter med internationale allianceuniversiteter (målepunkt 14 i DTU's udviklingskontrakt 2012-14)		

4. Myndighedsbetjening

Økonomi	Faktisk 2012	Budget 2013
Eksterne indtægter fra myndighedsbetjening i alt (1,000 kr)		
- heraf eksterne indtægter fra internationale bevillingsgivere (1,000 kr)		
Procentvis andel af instituttets samlede omsætning (inkl. basisfinansiering), der vedrører myndighedsbetjeningsopgaver		
Kontrakter/aftaler	Faktisk 2012	Budget 2013
Antal kontrakter/aftaler, som instituttet har indgået om myndighedsbetjeningsopgaver (inkl. aftaler, hvor instituttet er underleverandør i forhold til et andet kontraherende institut)		
Antal internationale kontrakter/aftaler på myndighedsbetjeningsområdet		
Antal myndigheder som instituttet har indgået kontrakter/aftaler med om myndighedsbetjeningsopgaver		

5. Innovation

Kommercialiserbar Intellectual Property	Faktisk 2012	Budget 2013
Antal anmeldte opfindelser fra instituttet (målepunkt 8 i udvikl.kontrakt 2012-14)		
Antal aftaler om salgs- og licensindtægter fra patenter og software udviklet på instituttet		
Omfang af salgs- og licensindtægter fra patenter og software udviklet på instituttet, angivet i 1000 kr		

Virksomhedsopstart	Faktisk 2012	Budget 2013
Antal virksomheder startet baseret på IPR eller viden/teknologi fra instituttet (målepunkt 10 i DTU's udviklingskontrakt 2012-14)		

Innovation i eksisterende virksomheder	Faktisk 2012	Budget 2013
Antal samarbejder indgået med virksomheder om samfinansieret forskning		
Instituttets omsætning baseret på samarbejder indgået med virksomheder om samfinansieret forskning		
Instituttets omsætning baseret på samarbejder indgået med virksomheder om rekvireret forskning		

Uddannelsesprojekter	Faktisk 2012	Budget 2013
Antal afgangsprojekter (Diplom Ing.), bachelorprojekter og kandidatspecialer afviklet i samarbejde med erhvervslivet		
Antal ph.d.-projekter afviklet i samarbejde med erhvervslivet (erhvervsph.d.)		

7.5 - HR nøgletal

Medarbejderkategori (S) / Stillingskategori	Årsværk 2012	Budget 2013
Faculty / Professor		
Faculty / Professor MSA		
Faculty / Professor MSO		
Faculty / Docent		
Faculty / Lektor		
Faculty / Adjunkt		
Faculty / Total		
Forskerstab / Professor MSA		
Forskerstab / Professor MSO		
Forskerstab / Forskningsprofessor MSO		
Forskerstab / Forskningsspecialist		
Forskerstab / Seniorforsker		
Forskerstab / Seniorrådgiver		
Forskerstab / Forsker		
Forskerstab / Projektforsker		

Forskerstab / Post. Doc		
Forskerstab / Videnskabelig assistent		
Forskerstab / Forskningsassistent		
Forskerstab / Total		
Øvrige VIP / Gæsteprof/lektor		
Øvrige VIP / Ekstern Lektor		
Øvrige VIP / Hjælpelærer		
Øvrige VIP / Undervisningsassistent		
Øvrige VIP / VIP ansat i social ordning		
Øvrige VIP / VIP øvrige		
Øvrige VIP / Total		
PHD / DTU Stipendier		
PHD / Samfin. + Øvrige stipendiater		
PHD / Erhvervs-ph.d.		
PHD / Total		
TAP / Vicedirektør/administrationschef		
TAP / Ledere/konsulenter		
TAP / Akademikere		
TAP / Kontomedarb.		
TAP / Teknikere		
TAP / Elever/lærlinge		
TAP / Studentermedhjælp		
TAP / Tap soc. ordning		
TAP / TAP Øvrige		
TAP / Total		
Ledelse / Institutdirektør		
Total		

Bilag D Ordliste

ACE	ACE Danmark <i>Nu Danmarks Akkrediteringsinstitution</i>
AFR	Afdeling for Forskning og Relationer, DTU
AHR	Afdeling for HR (Koncern HR), DTU
AIS	Afdeling for Innovation og Sektorudvikling, DTU
AIT	Afdeling for IT
Analyse af effekten af DTU alumnernes iværksætteraktiviteter	DTU er p.t. ved at få udarbejdet en analyse af DTU-alumners iværksætteraktiviteter af Rambøll. Rapporten skal vise, hvor mange virksomheder DTU alumner har startet op. Analysen skal endvidere dokumentere, hvor meget disse virksomheder omsætter for samt, hvor mange ansatte virksomhederne har. Analysen ventes offentliggjort i marts 2014.
ARTEK	Center for Arktisk Teknologi, DTU Centrets drift sker i samarbejde mellem KTI (Grønlands Tekniske Skole) i Sisimiut og Danmarks Tekniske Universitet. Driften finansieres af Grønlands Selvstyre, DTU og private fonde.
AUS	Afdeling for Uddannelse og Studerende, DTU
AØR	Afdeling for Økonomi og Regnskab, DTU
B&H	Budget og Handlingsplan Del af UMV-processen på DTU
Biotech Academy	Undervisnings- og formidlingskoncept til grundskolen, gymnasier og HTX med netabaserede, ofte tværfaglige undervisningsprojekter. Udviklet af DTU-studerende. Forankret på DTU Systembiologi. Adskillige samarbejdsorganisationer og -virksomheder.
BIM	Building Information Modelling
BIOVAF	DTU forkortelse Forkortelsen henviser til Life Science & Bioengineering (BIO), som vil blive samlokaliseret i nye bygninger på DTU Lyngby Campus. De involverede institutter er DTU Veterinærinstituttet (V), DTU Aqua (A) og DTU Fødevarerinstituttet (F)
Blue Dot	Særlige tværfaglige projektarbejder på DTU, med bæredygtigt sigte, hvor ingeniørmæssige færdigheder afprøves i praksis.
CAS	Campusservice
CBS	Copenhagen Business School
CERE	Center for Energy Resources Engineering på DTU
Chalmers	Chalmers Tekniska Högskola Det tekniske universitet, Göteborg
CIEL	Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab En alliance af CBS, DTU og KU: Tværgående forskning og undervisning inden for innovation og entrepreneurskab
COBIS	Copenhagen Bio Science Park Forskerpark
CreoDK	creoDK er Københavns Universitets, DTU's og Region Hovedstadens fælles EU-forskningskontor i Bruxelles. Kontoret arbejder på at optimere partnernes indflydelse på EU's forskningsaktiviteter.

DAMVAD	Konsulentfirma Har bl.a. leveret disse analyser: <i>Dimittend- og aftagerundersøgelse for DTU's 2-årige kandidatuddannelse (2012)</i> <i>DTU's værdiskabelse for samfundet – forskningssamarbejde, vækst og produktivitet (2012)</i>
Datawarehouse	Samling af forskellige data for DTU, f.eks. økonomi, personale, studieaktiviteter, osv.
DSE	De studerendes erhvervskontakt
DTH	Danmarks Tekniske Højskole Navnet <i>Danmarks Tekniske Højskole</i> (DTH) blev første gang officielt benyttet i 1933 og ændret i 1994 til Den Polytekniske Læreanstalt Danmarks Tekniske Universitet som i daglig tale forkortes til Danmarks Tekniske Universitet eller blot initialerne DTU.
DTU	Danmarks Tekniske Universitet
Dynamo	DTU's magasin om forskning Rettet mod eksterne modtagere. Udkommer 4 gange om året.
EERA	European Energy Research Alliance
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne Medlem af EuroTech Universities
EU	European Union
EuroTech Universities	EuroTech Universities er en strategisk alliance mellem fire førende tekniske universiteter i Europa: DTU, TUM, TU/e og EPFL. Opstartet i 2006 med DTU og TUM.
FM	Facilities Management
FORSK2020	FORSK2020 udpeger med afsæt i en række væsentlige samfundsudfordringer og særlige danske forudsætninger løfterige forskningsområder for Danmark i forhold til vækst, beskæftigelse og velfærd. Folketinget skal hvert fjerde år præsenteres for et katalog over løfterige forskningsområder.
Grøn Dyst	GRØN DYST er et uddannelsesinitiativ som sætter fokus på bæredygtighed, klimateknologi og miljø i alle DTU's uddannelser. Hvert år kulminerer arbejdet i GRØN DYST-studiekonferencen, hvor alle DTU's studerende har mulighed for at præsentere projekter udført som en del af et kursus og samtidig dyste om at vinde priser.
h-indeks	H-indekset er et indeks, der prøver at måle en given forskers videnskabelige produktivitet og den videnskabelige betydning af samme produktivitet. Indekset er baseret på en given forsker eller forskergruppes mest citerede publikationer og antallet af citationer, som er medtaget i andres publikationer.
HORISONT	DTU-bogserie rettet mod undervisningen
HORIZON2020	Det nye rammeprogram for forskning og innovation (EU). Afløser Det 7. rammeprogram.
HR	Human resources: Personaleafdelingen
IHK	Ingeniørhøjskolen i København Grundlagt i 1881. Fusioneret med DTU i 2013. Uddanner diplomingeniører

Innovations-forum DTU	Forum, startet op i 2013, for centrale aktører inden for innovationsområdet, hvor medlemmerne skal diskutere behov og udfordringer samt give inspiration til, hvordan DTU styrker overførsel af viden til samfundet. Innovationsforum skal skabe synlighed om DTU som et innovationens universitet – ikke kun hos medlemmerne af forummet men også hos den bredere kreds af interessenter, der vil blive inddraget i forummets aktiviteter – nationalt og internationalt.
IÅR	Institutårsrapport Del af UVM-processen på DTU
KAB	Koordinator af BachelorStudiestarten Internt DTU-/Polyteknisk Forening udtryk for de ældre studerende, som tager imod og organiserer modtagelsen af de nye studerende på bacheloren.
KAIST	Korea Advanced Institute of Science and Technology
KIC	Knowledge and Innovation Community of Innovation and Technology (EIT) P.t. (2013) eksisterer der 3. Finansieret af European Institute of
KTH	Kungliga Tekniska Högskola Det tekniske universitet, Stockholm
KU	Københavns Universitet
LMFK	Landsforeningen for Matematiklærere, Fysiklærere og Kemilærere
LUS	LederUdviklingsSamtale Årlig samtale mellem ansat leder og chef vedr. jobudvikling
MBQA	Malcolm Baldrige Quality Award
MSA	Med særligt ansvar Professor MSA er en stillingsbetegnelse for en professor til hvis stilling hører et særligt ansvar.
MSO	Med særlige opgaver Professor MSO er en stillingsbetegnelse for en professor til hvis stilling hører særlige opgaver. Stillingen er tidsbegrænset.
MUS	MedarbejderUdviklingsSamtale Årlig samtale mellem ansat og chef vedr. jobudvikling
N5T	Nordic Five (5) Tech Nordisk universitetsalliance de tekniske universiteter: Danmarks Tekniske Universitet (DTU), Chalmers i Göteborg, Kungliga Tekniska Högskola (KTH) i Stockholm, Aalto i Helsinki og Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim.
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim.
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisationen for økonomisk samarbejde og udvikling)
Oracle	Database management system anvendt på DTU
PI	Principal investigator Den ledende forsker for et givent forskningsprojekt.
Polyteknisk Forening	Studerenterorganisationen ved DTU
QlikView	Rapporteringsværktøj Anvendes internt på DTU til at håndtere/trække data fra Datawarehouse
SEEIT	SEEIT - a European Strategic Partnership for Sustainable Energy

	Education, Innovation and Technology
SPIR	Strategic Platforms for Innovation and Research SPIR giver tilskud til initiativer der styrker sammenhængen mellem strategisk forskning og innovation. Programmet skaber platforme med fokus på mere effektiv vidensspredning og mulighed for hurtigere og mere interaktiv udnyttelse af ny viden til innovation i de private og offentlige sektorer.
SWOT	Forkortelse af ordene: Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats: Styrker, svagheder, muligheder og trusler. Metode inden for strategiudvikling i private og offentlige organisationer.
TAP	Teknisk-administrativt personale Personalekategori på universitetet
TU/e	Technische Universiteit Eindhoven
TUM	Technische Universität München
UMV	Udvikling, mål og virkemidler Del af UVM-processen på DTU
VET	Veterinær(-området)
VIP	Videnskabeligt Personale
ZBB	Zero Base Budgeting
ZBB	Zero-based budgeting Budgetteringsmetode
ÅR	Årsrapport



DTU Excellence - Uddannelsesprocessen

DTU Excellence: Introduktion

DTU Excellence er et sammenhængende ledelsessystem, der er udviklet og tilpasset Danmarks Tekniske Universitet (DTU) som et monofakultært universitet. DTU Excellence afspejler systematisk sammenhængen mellem DTU's mission, vision og politikker med de udførende institutter under anvendelse af en organisatorisk dialog funderet på ledelsesprincippet: "single point of responsibility". DTU Excellence beskriver således den organisatoriske virkemåde ud fra et processyn, der bevidst sikrer og udvikler en universitetskultur, der løbende omdanner forventningerne fra universitetets interessenter til konkrete resultater.

DTU Excellence er DTU's egen ledelsesmodel, der er resultatet af de sidste 10 års fokuseret arbejde med at skabe et internationalt teknisk eliteuniversitet. Denne proces tog afsæt i DTU-loven fra 2001, hvor universitetet blev etableret som selvejende institution, og processen er præget af efterfølgende fusioner, ikke mindst fusionen med en række tidligere sektorforskningsinstitutioner i 2007, og senest fusionen med Ingeniørhøjskolen i København i 2013.

Nærværende dokument, DTU Uddannelse – en kerneproces, er en selvevaluering af DTU's Uddannelsesproces, spejlet i EFQM Excellence¹ principperne og dermed en beskrivelse med fokus på de bevidste processer og metoder, organisatoriske koblinger og talenter, der i et dagligt professionelt og ambitiøst samspil arbejder for at virkeliggøre DTU'S POLITIK FOR UDDANNELSE og samtidig danne en meningsfyldt baggrund for at udvirke løbende forbedringer. Dokumentet kan læses selvstændigt. En grundigere beskrivelse af Excellencemodellen som redskab for procesledelse, og det strategiske ledelsessystem på DTU findes i *DTU Excellence - Strategisk Ledelse på DTU*.

DTU Uddannelse – en kerneproces's, til tider 'firkantede' form med 'spørgsmål og svar' i de efterfølgende kapitler afspejler den overordnede Excellencetilgang, hvor man systematisk spørger ind til forskellige elementer i organisationsmodellen og -processerne: Formen, med gentagelser og i stramt format, tydeliggør således organisationens centrale begreber og forståelsen af de selv samme i kontekst og tvinger til refleksion over egen praksis.

Danmarks Tekniske Universitet i tal

- et selvejende monofakultært universitet, med uddannelse, forskning, myndighedsbetjening og innovation
- ca. 5000 medarbejdere, mere end halvdelen er forskere, herunder 1300 ph.d.-studerende
- ca. 9500 diplomingeniør-, bachelor- og kandidatstuderende
- 2000 internationale studerende om året på engelsksprogede uddannelser
- et flerstrengt efteruddannelsesprogram
- Universitet udbyder undervisning på ca. 1400 kurser årligt.

¹ EFQM: European Foundation for Quality Management – der iscenesætter Excellence som dynamo for organisatorisk dialog og optimering. Stiftet i 1990 af europæiske virksomheder med opbakning fra Kommissionen og anvendes i dag af ambitiøse organisationer, der er med til at sætte dagsordenen i Europa og globalt.

Indhold

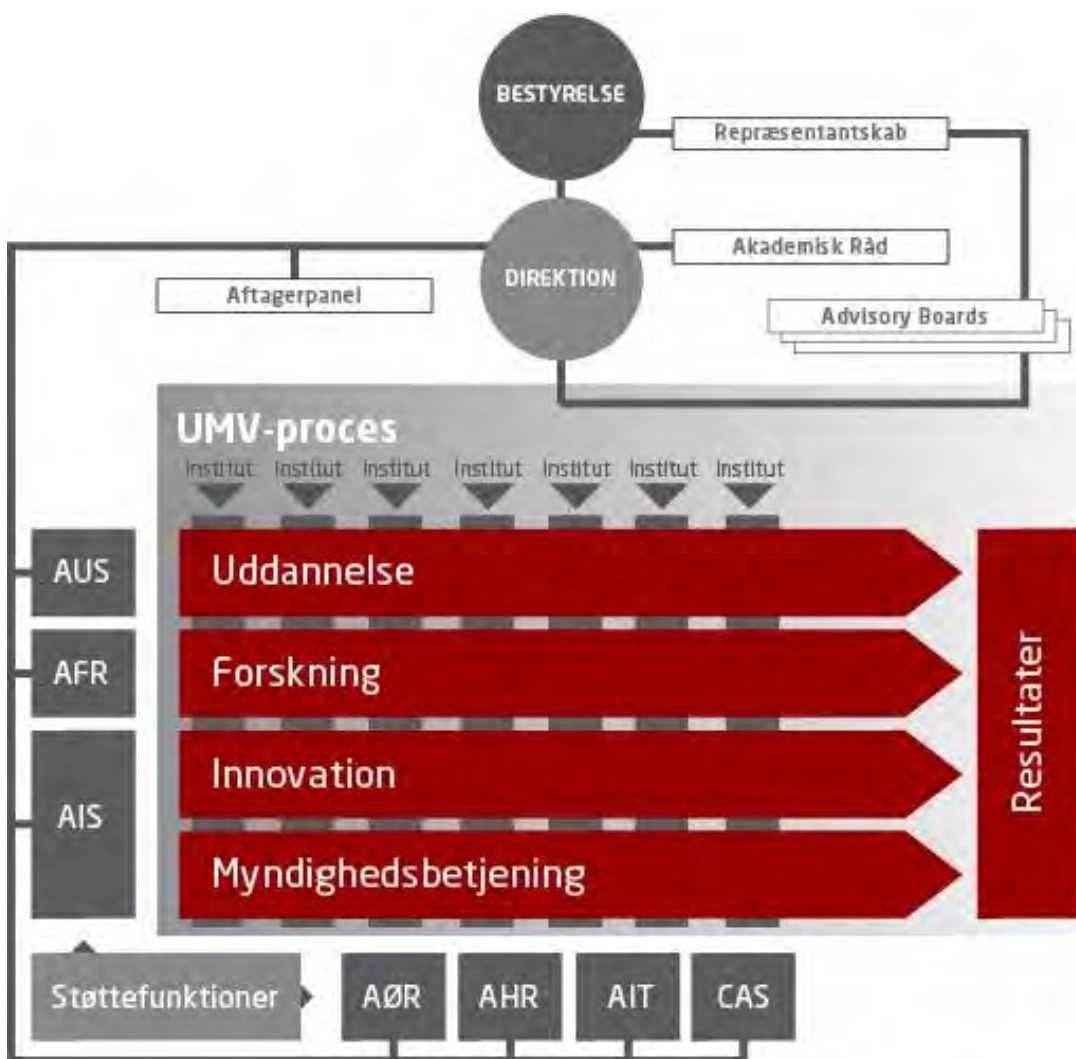
DTU Excellence - Uddannelsesprocessen	1
DTU Excellence - Uddannelsesprocessen	5
Introduktion	5
1.1 DTU uddannelse definerer et klart procesejerskab for uddannelsesprocessen med strategisk ledelsesansvar for at udvikle, fastholde og forbedre rammerne for uddannelse og undervisning.	8
Mission og politik	8
Procesledelse og organisatorisk opbygning	9
Ledelsesdialog mellem de tre niveauer i uddannelsesprocessen	12
Processupport, AUS	21
1.2 DTU uddannelse analyserer, kategoriserer og prioriterer sin proces i sin fulde længde som en del af det overordnede procesledelsessystem, og vedtager hensigtsmæssige fremgangsmåder for effektivt at lede, styre og forbedre dem	26
Monitorering af uddannelserne, generel beskrivelse	26
Evaluering af undervisning og uddannelser	33
Kursusevalueringer	33
Kursusbeskrivelser, revision	34
Studiestartsevaluering	34
Førsteårsevalueringer	35
Uddannelsesevaluering	36
Dimittendundersøgelsen	38
1.3 DTU uddannelse definerer meningsfyldte performanceindikatorer og resultatmål, som er koblet til de strategiske mål for sine kerneprocesser	39
Strategi og politik	39
2.1 DTU uddannelse stræber efter at skabe værdi for sine studerende gennem bevidste innovative og nyskabende processer	40
Oprettelse af nye uddannelser	40
Studiemiljø	41
Internationalt studiemiljø	43
2.2 DTU uddannelse anvender et bredt spekter af analyser til at forudse og identificere forbedringer, der har til formål at forbedre sine ydelser	44
Studenterprofil	44
Ekstern evaluering af uddannelser	44
Internationalisering	45
2.3 DTU uddannelse involverer sine medarbejdere, studerende, partnere og leverandører i udviklingen af nye og innovative ydelser og oplevelser for eksisterende og nye studerende	46
Aftagerpanel	46
Advisory Board	46
Censorkorps	47
2.4 DTU uddannelse forstår nye paradigmer, ny tænkning og nye teknologiske muligheder og deres potentiale og indvirkning på sine fremtidige ydelser	48
CDIO	48
GRØN DYST	48
GRØN Karriere	48
DTU Roskilde Festival	48
Modtagelse af internationale studerende	48
E-learning	48

3.1 DTU uddannelse definerer løbende sin unikke værdi (value proposition) i forhold til valgte segmenter og i takt med samfundsudviklingen	51
4.1 DTU uddannelse leverer sine ydelser for at opfylde eller overgå de studerendes behov og forventninger i overensstemmelse med sin ønskede position (eliteuniversitet) og vejleder, motiverer og støtter de studerende	52
Studiedrift	52
Internationalt samarbejde	52
Studievejledningen	53
Karrierecenteret	53
Studielederen	53
4.2 DTU uddannelse sikrer, at ledelse og medarbejdere har de nødvendige kompetencer, informationer, empowerment, indflydelse og værktøjer til at kunne maksimere de studerendes oplevelse og nå de forventede resultater	54
4.3 DTU uddannelse involverer sine medarbejdere, studerende, partnere og leverandører i en løbende optimering af processernes værdiskabelse i forhold til de opstillede ambitioner og forventninger.....	55

DTU Uddannelse – en kerneproces

Introduktion

Uddannelse er en af DTU's fire kerneprocesser i forhold til at opfylde DTU's mission om *"at udvikle og nyttiggøre naturvidenskab og teknisk videnskab til gavn for samfundet"*.

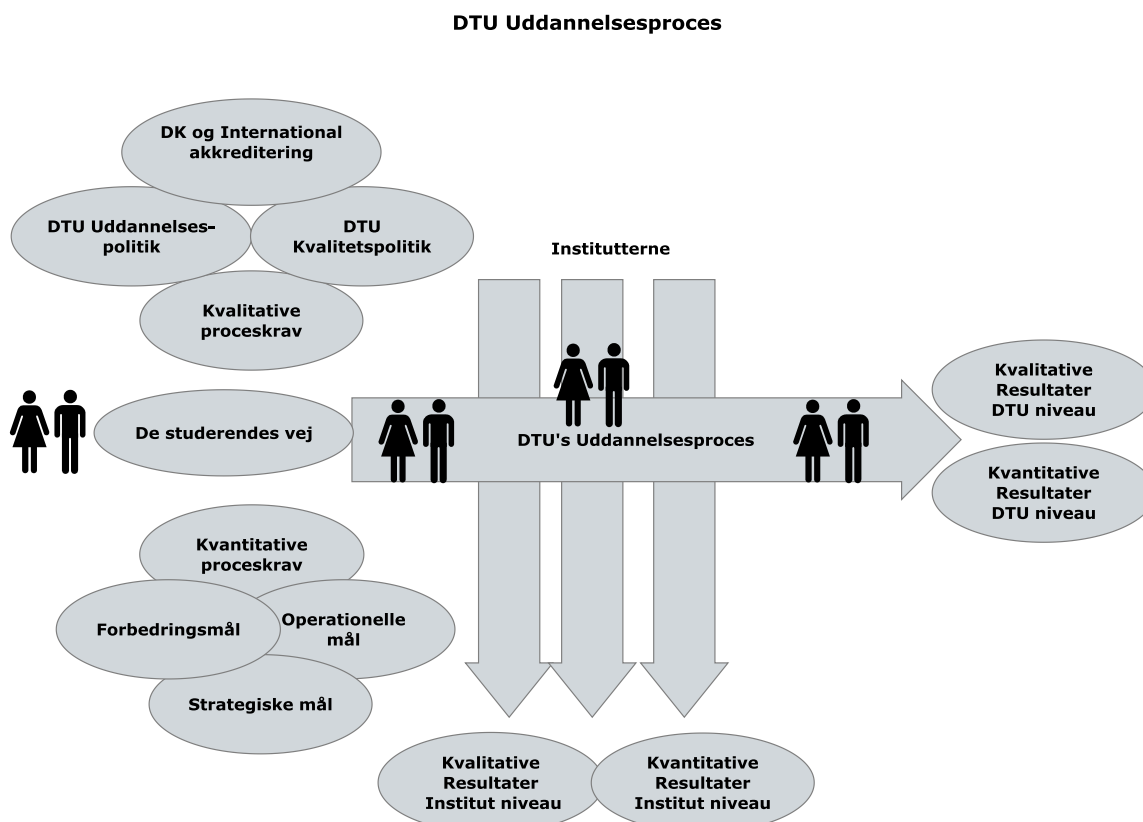


Figur 1: Det koblede ledelsessystem og kerneprocesser på DTU. DTU Uddannelse er en af de 4 kerneprocesser i forhold til DTU's mission. De grå søjler repræsenterer institutter og centre på DTU. Støttefunktionen for DTU Uddannelse er AUS, Afdeling for Uddannelse og Studerende.

Kerneprocesserne er tværgående af linjeenhederne: institutter, andre universitetsenheder og datterselskaber. De 19 institutter på DTU varetager derfor ud over uddannelse også forskning, innovation og myndighedsbetjening. En samlet beskrivelse af ledelsesprocesserne og koblingen mellem koncern- og institutstrategier er beskrevet i [DTU Excellence - Strategisk Ledelse på DTU](#).

Kerneprocessen *DTU Uddannelse* omfatter fire selvstændige og afsluttende uddannelser, der følger Bologna-modellen: professionsbachelor i ingeniørvirksomhed (diplomingeniør), bachelor i teknisk videnskab, 2-årig kandidatuddannelse i ingeniørvidenskab (cand.polyt.; civilingeniør), forskeruddannelsen (ph.d.). Der ud over udbyder DTU efter- og videreuddannelse inden for rammerne af Åben Uddannelse og deltidsmastersystemet.

Den absolut primære interessent for kerneprocessen DTU Uddannelse er de studerende og deres vej gennem uddannelsesprocessen (Fig. 2).



Figur 2: DTU Uddannelse har de studerende som primær interessent, og processen skal leve op til et antal kvalitative og kvantitative krav og resultatmål.

En sekundær interessent er "aftagere", der blandt andet er repræsenteret i DTU's Aftagerpanel, Institutternes Advisory Boards og de enkelte studieretningers følgegrupper. Deres funktion i forhold til DTU Uddannelse sker konkret i forbindelse med vurderingen af relevansen af levedygtigheden af eksisterende og nye uddannelser, både som generelle rådgivere til DTU, samt i forbindelse med konkrete evalueringsprocesser.

Hertil kommer Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, og andre interessenter, der har politisk eller finansiell indflydelse på processen DTU Uddannelse.

I DTU Uddannelse indgår naturligvis også de ansatte på DTU, herunder teknisk-videnskabeligt personale (undervisere og forskere) og teknisk-administrative medarbejdere, som helt centrale interessenter, der har indflydelse på processens evne til at skabe ingeniører i verdensklasse, samt gøre dette med så høj en effektivitet som muligt.

1.1 DTU uddannelse definerer et klart procesejerskab for uddannelsesprocessen med strategisk ledelsesansvar for at udvikle, fastholde og forbedre rammerne for uddannelse og undervisning.

INDHOLD

- Mission og politik
- Procesledelse og organisatorisk opbygning
- Ledelsesdialog mellem de tre niveauer
- Systematiske dialogmøder – en del af ledelsessystemet
- Processupport, AUS

Mission og politik

Grundlaget for den langsigtede udvikling af universitetet inden for de fire kerneprocesser, herunder uddannelsesprocessen, er DTU's *Strategi* (Strategi 2014-19). Strategien består af mål og midler på et overordnet plan, men ikke af konkrete politikker, procedurer, projekter eller finansiering.

Strategien udmøntes i en række politikker: på uddannelsesområdet i *Uddannelsespolitikken* (se også senere i afsnit 1.1) og udbredes gennem bl.a. UMV-processen (jf. *DTU Excellence – Strategisk ledelse på DTU*).



Figur 3: Bestyrelsens ansvar for *Mål* (mission, vision, strategiske mål) og *Midler* (værdier, organisation og strategiplan). Den daglige ledelses ansvar for *Struktur* (politikker, delegering og delmål) og *Gennemførelse* (procedurer, projekter og budget- og handlingsplaner). Procesejerskab for kerneprocessen DTU Uddannelse er forankret i direktionen. Kerneprocessen drives af en række processer og procedurer og afrapporteres gennem en række systemer. DTU's UMV-proces udmønter strategien og politikker i den daglige ledelse og sikrer koblingen mellem koncern- og institutstrategier.

Mission

DTU's Uddannelsespolitik sætter rammerne for at DTU's ingeniøruddannelser er på højeste internationale plan og blandt de førende i Europa – såvel i bredden som på eliteniveau.

DTU's Uddannelsespolitik 2010

Uddannelsespolitikken udtrykker DTU's kultur indenfor uddannelsesområdet og danner grundlaget for at oprette, levere, udvikle og forbedre den daglige udfoldelse af de uddannelses- og undervisningsaktiviteter, der tilsammen udgør kerneprocessen DTU Uddannelse. Politikken er retningsgivende i undervisningsarbejdet og afspejler sig i adfærd og arbejdsindsats hos de ansatte, der beskæftiger sig med uddannelse. DTU's værdier understøtter Uddannelsespolitikken og den udgør sammen med DTU Uddannelse en samlet tilgang til etablering og vedligeholdelse af en undervisningskultur, der lever op til ambitionen om at være et internationalt eliteuniversitet.

Procesledelse og organisatorisk ophæng

Organisatorisk har DTU's to dekaner ansvaret for at udvikle, implementere samt følge op på den vedtagne Uddannelsespolitik. Den nuværende uddannelsespolitik trådte i kraft i 2010. Politikken udbredelse sker gennem de kollegiale råd (tværgående uddannelsesudvalg, institutstudienævn), studieledermøder mm og understøttes systematisk ved de årlige UVM-samtaler mellem ledelsen på DTU og de enkelte institutter. Uddannelsespolitikken godkendes i direktionen og Akademisk Råd.

Som overordnet proces har DTU Uddannelse et antal kvantitative og kvalitative krav, som den skal leve op til (se også figur 2). De kvalitative krav indeholder eksempelvis krav om, at processen lever op til udviklingskontrakten aftalt med Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser og de europæiske normer for kvalitetssikring (de såkaldte ESG'er), der danner baggrund for uddannelsesakkrediteringer eller at processen gør brug af en særlig uddannelsesmetode som eksempelvis CDIO². De kvantitative krav handler om forventede resultater, for eksempelvis antal dimittender pr. år, læringsmål for dimittender samt processens effektivitet. Se endvidere afsnit 1.3, om procesindikatorer.

Det strategiske ledelsesansvar og procesledelsesansvaret vedrørende udvikling og forbedring af uddannelse og undervisning på DTU er fordelt på følgende aktører (se også figur 1.10 og 1.11):

1. **To dekaner**, der har det overordnede direktionsansvar for uddannelsesprocessens resultater og dermed for at udvikle og forbedre uddannelser og undervisning og sikre udvikling af områdets uddannelser. Der er en dekan for alle bacheloruddannelser (diplomingeniør – og civilbachelor) og en dekan for de videregående uddannelser (kandidat-, ph.d. og efteruddannelse).

² Alle diplomingeniøruddannelserne på DTU er tilrettelagt efter CDIO-konceptet, der tager udgangspunkt i den professionelle ingeniørs virkelighed. Bogstaverne C-D-I-O står for de faser, som ingeniørens problemløsning typisk gennemgår: Conceive – Design – Implement – Operate.

2. **studieledere**, der varetager den løbende udvikling og daglige ledelse af uddannelserne og har ansvaret for at skabe, udvikle og forbedre uddannelserne
3. **Instituddirektører og Studienævn**, følger i samarbejde med dekanerne og studieledere op på både uddannelses – og undervisningsevalueringer. Instituddirektørerne har ansvaret for at sikre, at der er sammenhæng mellem instituttets forskning og undervisning (dvs. at der til uddannelserne er knyttet relevante forskningsmiljøer og kvalificerede undervisere). Institutstudienævnene har ansvar for løbende udvikling af kursusudbuddet samt for evaluering og opfølgning på samtlige kurser, der udbydes på instituttet.

På DTU er institutterne således de centrale aktører i at skabe, sikre og udvikle kvalitet i undervisning og uddannelse, mens ansvaret for uddannelsesprocessen organisatorisk ligger i direktionen hos DTU's dekaner, der har en stabshenhed, AUS, til at sikre driften af uddannelsesprocessen.

Herudover skal Uddannelsesprocessen leve op til følgende bekendtgørelser, der er en udmøntning af Universitetsloven:

- Uddannelsesbekendtgørelsen
- Bacheloradgangsbekendtgørelsen
- Kandidatadgangsbekendtgørelsen
- Bekendtgørelse om diplomingeniøruddannelsen
- Bekendtgørelse om diplomuddannelser
- Bekendtgørelsen om masteruddannelser
- Eksamensbekendtgørelsen
- Karakterbekendtgørelsen
- International uddannelsesbekendtgørelse

samt

- Akkrediteringsloven (og hermed Akkrediteringsbekendtgørelsen)
- DTU's vedtægter med tilhørende politikker

På DTU er der to dekaner. En dekan for alle bacheloruddannelser (diplomingeniør og civilbachelor) og en dekan for de videregående uddannelser (kandidat-, ph.d. og efteruddannelse). Dekanerne har ansvar for uddannelsesprocessens områdespecifikke resultater, herunder optimering af relevante processer. DTU's uddannelsespolitik omfatter begge dekanområder og al uddannelse på DTU.



Figur 4: Dekanerne som procesejere

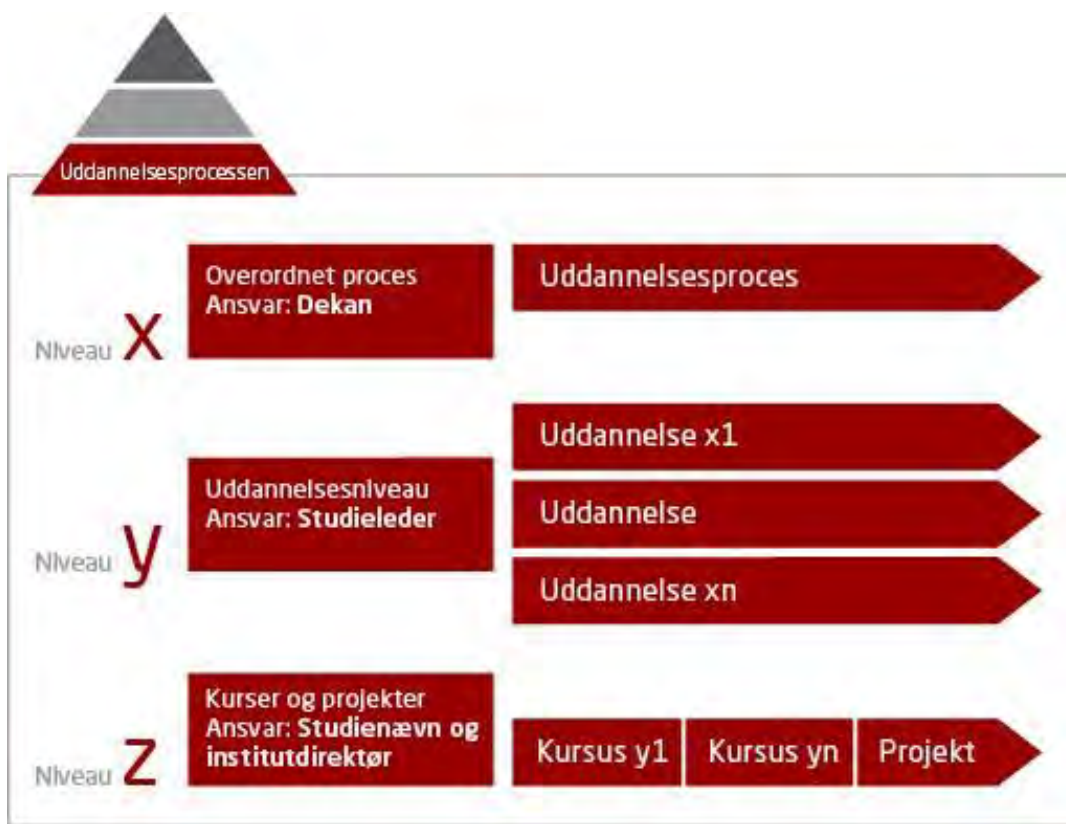
Dekanen for bacheloruddannelserne har også studiemiljø i sin portefølje, mens dekanen for de videregående uddannelser har internationalisering indenfor områderne uddannelse og forskning, som sit særlige ansvarsområde.

Hertil kommer ansvaret for uddannelsesprocessens samspil med de andre kerneprocesser på DTU, hvor det er relevant i forhold til processens resultater.



Figur 5: Dekanernes ansvarsområder

DTU Uddannelse har udover dekanerne to ledelsesniveauer. Tilsammen udfolder de tre niveauer sig fra det overordnede procesniveau over uddannelser til de enkelte kurser.



Figur 6: DTU Uddannelse, en af de fire kerneprocesser på universitetet. DTU Uddannelse har tre ledelsesniveauer / niveauer, der udfolder sig fra det overordnede procesniveau til de enkelte kurser.

Ledelsesdialog mellem de tre niveauer i uddannelsesprocessen

Niveau x

Det er et kendetegn for DTU's uddannelser, at de er forankret på tværs i organisationen og ansvaret for uddannelsesprocessen er forankret i DTU's direktion via de to dekaner. Det daglige tilsyn med og udvikling af uddannelserne udføres af studielederne, der i denne sammenhæng refererer direkte til en dekan.

Den overordnede ledelsessamtale mellem direktionen og institutterne og koblingen fra uddannelsespolitikken til de enkelte uddannelser gennemføres i forbindelse med den årlige UMV-proces (UdviklingsMål og Virkemidler) som omhandler fælles forventningsafstemning, også på uddannelsesområdet. UMV'en er en individuel plan for det enkelte instituts virke, der revideres rullende hvert forår og er det årshjul på DTU, der kobler dialogen mellem direktionen og de enkelte institutter inden for universitetets fire kerneprocesser. UMV-processen består af delelementerne:

- UMV-møde
- Handlingsplan
- Årsrapport

UMV'en skal udmønte de visioner, som DTU's bestyrelse har formuleret om universitetets udvikling i de kommende år, som udtrykt i den gældende strategi, samt i politikker på de enkelte områder, herunder uddannelse og undervisning.



Figur 7: UMV-processens årshjul

Med afsæt i strategien, udmønter direktionen gennem UMV-processen de overordnede rammer og mål for den pågældende 4-årige periode i konkrete aftaler mellem direktionen og instituttet/centeret i form af en godkendt UMV-rapport. UMV-rapporten gennemgås på et møde mellem de involverede parter, hvorefter UMV-rapporten justeres med eventuelle tilføjelser, rettelser eller kommentarer inden endelig godkendelse. UMV-rapporten udmøntes i en konkret et-årig handlingsplan, som ligeledes drøftes og godkendes af direktionen (B & H, september-oktober), samt fire kvartalsregnskaber med budgetopfølgning og prognose, og endelig afrapporteres der i en årsrapport til direktionen, hvilket udgør en del af inputtet til næste UMV-rapport (ÅR januar-februar).

Således allokeres ressourcer til undervisning via UMV'en og ligeledes følger resultaterne af årets uddannelses- og undervisningsrelaterede evalueringer systematisk op. Den uddybende beskrivelse af UMV-processen findes i *DTU Excellence – Strategisk Ledelse på DTU*.

Niveau y

Studielederne er udpeget af den relevante dekan (se arbejdsopgaver for henholdsvis diplomingeniør-, bachelor- og kandidatstudieledere, Processer og procedurer i AUS) og refererer som ansvarlig for den enkelte uddannelse direkte til dekanen. Studielederen er procesansvarlig for den enkelte uddannelse. Den relevante dekan holder et udpegningsmøde med studielederen, når han/hun tiltræder, hvor de i fællesskab gennemgår studielederens arbejdsopgaver.

Som beskrevet i studielederens arbejdsopgaver, så har studielederne procesansvar for indhold og udvikling af de enkelte uddannelser, og for at de overordnede krav til uddannelsen stiller til det enkelte kursus gennem uddannelsens kompetenceprofil. Studielederen skal derfor at føre en løbende dialog med både institutstudienævn og evt. institutdirektører, på de institutter, der leverer undervisning til uddannelsen. Studielederen har initiativpligt med hensyn til at føre tilsyn med udvikling af uddannelsen, således at de studerende ved afslutningen på deres studium mestrer de opstillede læringsmål. Studielederen skal endvidere vejlede de studerende i forskellige aspekter af studielivet, f.eks. med gennemførelse og valg af kurser, udlandsophold og erhvervs- og karrierevalg. Ved afvigelser skal studielederen tage initiativ til forbedringer i samarbejde med de Institutstudienævn, der har ansvaret for de enkelte kurser, eller gennem samarbejde med dekanen og AUS.

Studielederen har desuden nedsat en følgegruppe med repræsentanter fra studerende, undervisere dimittender og aftagere af uddannelsens kandidater, der løbende bidrager med at evaluere og forbedre uddannelserne (se Processer og procedurer i AUS, Kommissorium for følgegrupper).

For at sikre koblingen mellem dekanen og den enkelte studieleder, deltager studielederne ved en række årlige studieledermøder mellem dekan og studieleder (se side Kriterium 2.2, studieledermøder).

Der gennemføres ligeledes uddannelsesudviklingssamtaler mellem dekan og den enkelte studieleder i forbindelse med turnusevalueringerne af de enkelte uddannelser. Udgangspunktet for dette møde er et visionspapir, der er udarbejdet af studielederen. Efter mødet omsættes visionspapiret i en egentlig handlingsplan for udvikling af uddannelsen over den næste turnusperiode.

Endelig afleverer hver studieleder en gang årligt i forbindelse med Studiehåndbogens opdatering, en årsberetning til den relevante dekan, hvor væsentlige justeringer og tiltag på uddannelsen skitseres (se DTU's Processer og procedurer i AUS, revision af Studiehåndbogen).

Niveau z

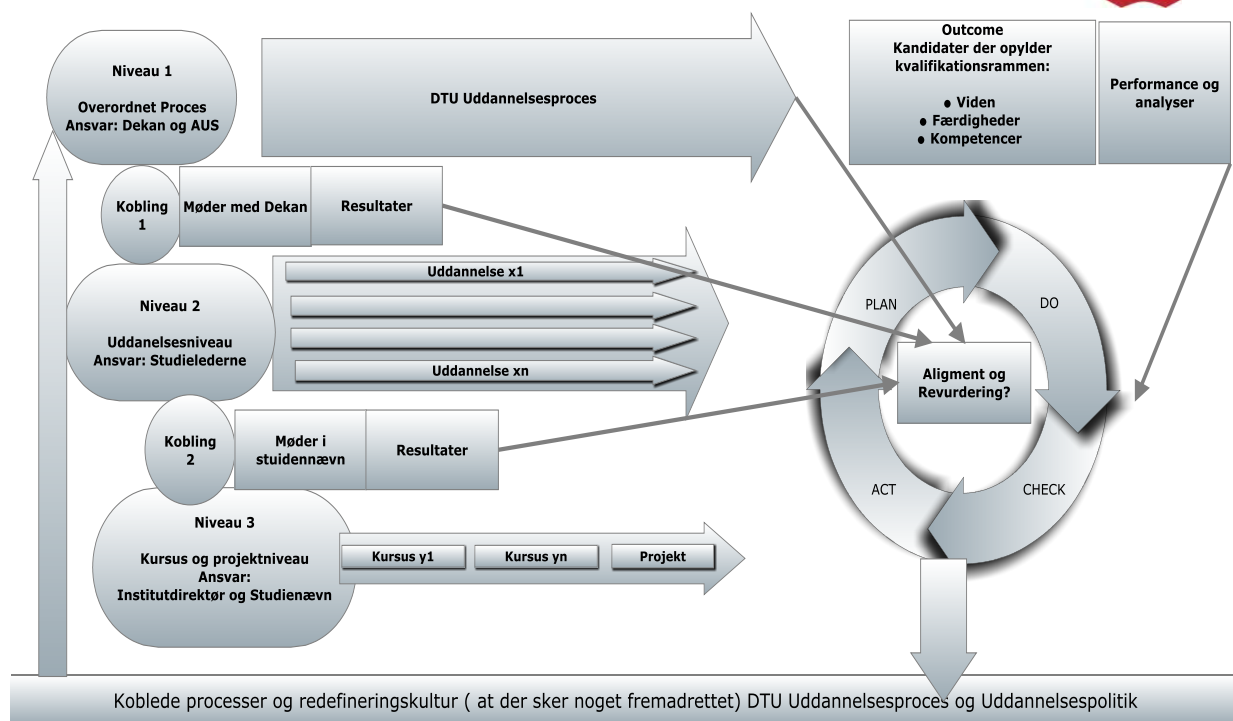
Det tredje niveau i uddannelsesprocessen har to underprocesser.

Institutdirektøren har det ledelsesmæssige ansvar for at sikre, at der er sammenhæng mellem instituttets forskning og undervisning (dvs. at der til uddannelserne er knyttet relevante forskningsmiljøer og kvalificerede undervisere)

Institutstudienævnet på det enkelte institut har ansvaret for formulering og planlægning af instituttets kursusudbud inkl. evaluering, censur og udvikling. Institutstudienævnet har endvidere ansvar for at indholdsudfylde de uddannelseselementer, der naturligt hører under nævnets arbejdsområde. Opfølgning på identificerede udviklingsmuligheder inden for instituttets kursusportefølje sker ved, at studienævnet eller den relevante chef (som holder MUS-samtale med pågældende underviser) tager den aktuelle udfordring op med den kursusansvarlige. De formelle rammer for institutstudienævnets arbejde er fastlagt i DTU's vedtægter og udmøntet i Forretningsordenen for Institutstudienævn på DTU (se DTU's Processer og procedurer i AUS, Forretningsorden for ISN).

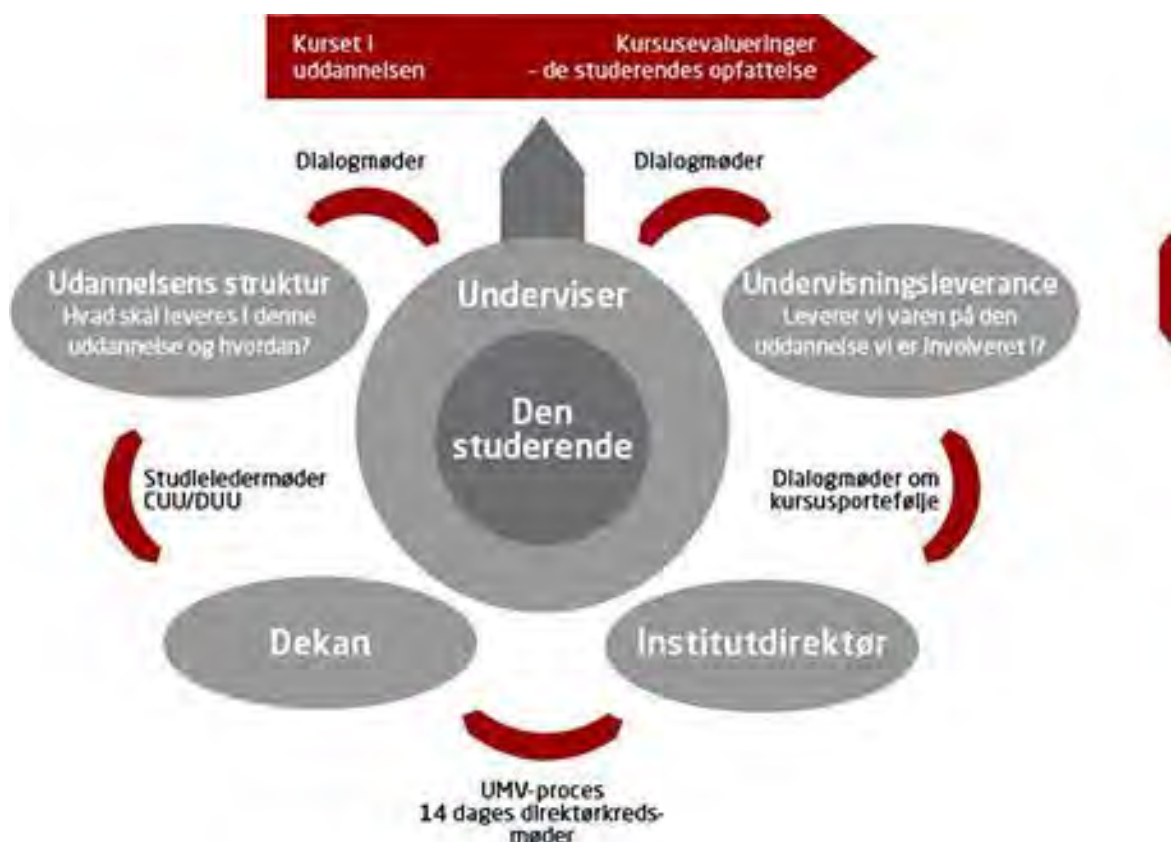
Institutstudienævnformanden deltager to gange årligt i centralt afholdte Institutstudienævn-formandskabsmøder, hvor formandskaberne fra alle studienævn mødes med dekanerne og drøfter emner, der er centrale for alle DTU's uddannelser. Blandt institutstudienævnformændene vælges desuden tre medlemmer til de to tværgående uddannelsesudvalg, CUU og DUU (CUU civilingeniøruddannelsens tværgående uddannelsesudvalg og DUU diplomingeniøruddannelsens tværgående uddannelsesudvalg, se Kriterium 2.2), hvorved koblingen på tværs af DTU's uddannelser sikres. Institutstudienævnformanden er ligeledes en selvskreven deltager ved turnusevalueringerne af de uddannelser, instituttet leverer kurser til.

DTU Uddannelsesprocessen indeholder således en integreret overvågnings- og forbedringsproces, der understøtter missionen for DTU Uddannelse. En mere udførlig beskrivelse af de forskellige mekanismer til monitorering af uddannelserne er beskrevet i afsnit 1.2. Den ledelsesmæssige kobling mellem de 3 niveauer i uddannelsesprocessen er illustreret i Figur 8.



Figur 8: DTU Uddannelsesprocessens niveauer og koblinger til leverancer og overvågning.

En række løbende dialogmøder med inddragelse af dekaner, studieledere, underviserne, Institutstudienævnet og institutdirektører i en sammenhængende ledelsesproces sikrer et klart ledelsesansvar. Som det ses af figur 9 er der en direkte forbindelse i DTU's ledelsessystem mellem dekanen og institutdirektøren (gennem bl.a. UMV-processen), således at de overordnede rammer kan etableres til gavn for, på den ene side uddannelserne og studielederen (venstre side), og på den anden side de kurser og undervisere, som instituttet skal levere (højre side).



Figur 9: Systematiske dialogmøder med inddragelse af Dekaner, Studieledere, Underviserne, Institutstudienævnet og Institutdirektører i en sammenhængende ledelsesproces med henblik på at føre tilsyn med leveringsevnen.

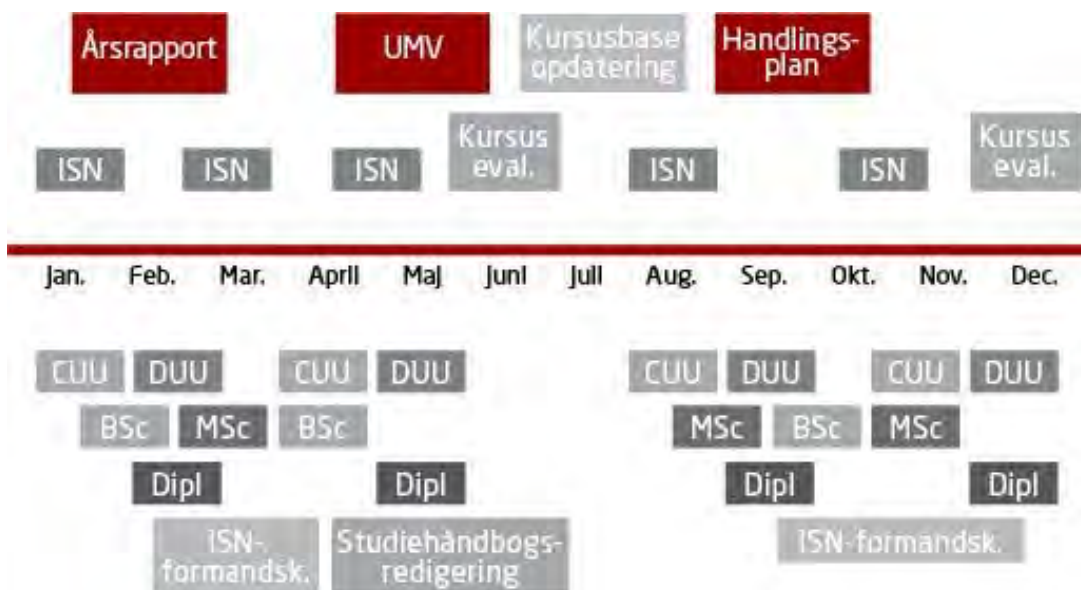
Det koblede ledelsessystem har til opgave at skabe en fokuseret og sammenhængende dialog, der monitorerer og udvikler uddannelserne i forhold til Uddannelsespolitikken og de kvalitative og kvantitative krav til Uddannelsesprocessen.

Med det formål at styrke koblingerne i DTU's Uddannelsesproces og skabe fælles viden og holdning til den praktiske udmøntning af Uddannelsespolitikken, afholdes der en gennem året en række møder for henholdsvis diplomingeniør-, civilingeniør- og deltidsdiplom- og masteruddannelserne, og en række møder for ph.d.-uddannelserne, der indbefatter relevante kompetencer fra AUS, således at DTU Uddannelsesprocessen får den nødvendige og tilstrækkelige administrative support. Dekanerne indførte i 2008 dialogmetoden og formen af studieledermøderne, således at nye tiltag, deres gyldighed og praktiske implementering blev gjort til temaer for den løbende ledelsesdialog (side 12) i tværgående uddannelsesudvalg, studieledermøder mm. Dekanerne har beslutningsansvar.

Systematiske dialogmøder – en del af ledelsessystemet

Diplom-, civilingeniør-, og deltidsdiplom- og masteruddannelserne

Samspillet mellem DTU's institutter og dekanerne om den daglige levering og udvikling af uddannelse og undervisning foregår på mange niveauer. I figur 10 er skematisk vist DTU's formaliserede Mødeårshjul på uddannelses- og undervisningsområdet. Her er møder i forskellige fora skitseret.



Figur 10: Mødeårshjul for DTU Uddannelse. Øverste del af skemaet viser de processer på institutterne, der sikrer den overordnede ledelsessamtale mellem direktionen og institutterne i regi af UMV-processen og lokalt på institutterne. ISN (InstitutStudieNævn).

Nederste del viser møder og processer i samspil mellem uddannelses- og undervisningsansvarlige (studieledere og institutstudienævnsformænd) og dekaner (faciliteret af stabsfunktionen AUS).

Forkortelser: CUU (civilingeniøruddannelsens tværgående uddannelsesudvalg), DUU (diplomingeniøruddannelsens tværgående uddannelsesudvalg), BSc (civilbachelorstudieledermøde), MSc (kandidatstudieledermøde), Dipl. (diplomingeniørstudieledermøde), ISN-formandskab. (Institutstudienævnformandskabsmøder) samt opdatering af Studiehåndbogsredigering

I øverste halvdel af figuren er de overordnede ledelsesmæssige samtaler, der føres i regi af UMV-processen mellem ledelsen på institutterne (institutdirektør mm) og direktionen for at udvikle det samlede uddannelses- og undervisningsudbud, skitseret. I nederste halvdel er samspillet mellem dekanerne og de enkelte institutter, med henblik på at udvikle og forbedre uddannelsesudbuddet, skitseret. Øverste del af figuren udgør således det strategiske ledelsesmæssige beslutnings- og opfølgingsgrundlag for uddannelsesprocessen, mens nederste del af figuren udgør den praktiske og udøvende del af processen.

De forskellige kollegiale organer, hvorigennem institutterne og dekanerne samarbejder om udvikling af uddannelsesudbuddet er formelt forankret i ovenfor skitserede møderække (figur 9), herunder

- Det tværgående uddannelsesudvalg, Civilingeniøruddannelsen (CUU),

- Det tværgående uddannelsesudvalg Diplomingeniøruddannelsen (DUU)
- Institutstudienævnsskabsmøder (ISN)
- Studieledermøder på henholdsvis diplom-, bachelor-, kandidat- og deltidsmasteruddannelsesniveau
- Ph.d.-udvalgsmøder

Tværgående uddannelsesudvalg, diplomingeniøruddannelsen DUU og civilingeniøruddannelsen CUU

Gennem de tværgående uddannelsesudvalg sikres således på det overordnede niveau dialogen mellem alle uddannelsesprocessens parter; dekan, studieleder, institutstudienævn og studerende. De to tværgående uddannelsesudvalg på henholdsvis diplomingeniør- og civilingeniørområdet er baseret på en udviklingsdialog. Udvalgene rådgiver dekanerne om udviklingen af uddannelserne inden for hver deres uddannelsesområde. Udvalgene drøfter de uddannelses- og undervisningspolitiske spørgsmål, som dekanerne fremlægger, herunder bl.a. uddannelsesstrukturen, nye uddannelser, nye uddannelseselementer (tværgående kurser), kvalitetssikringsmekanismer og evaluering. Gennem bl.a. arbejdsudvalg er uddannelsesudvalgene medvirkende til konkret udformning af beslutninger på uddannelsesprocessen. Udvalgene har også mulighed for at fremsætte nye ideer og opfordre dekanerne til at forfølge disse. DTU's Uddannelsespolitik har været behandlet i både CUU og DUU, ligesom resultater af store tværgående uddannelses- og undervisningsevalueringer altid drøftes i disse udvalg.

De to udvalg holder hver især møde 4 gange årligt. Udvalgene sekretariatsbetjenes af AUS. Referater fra udvalgenes møder er tilgængelige på DTU's interne sider, Portalen.

Institutstudienævnsskabsmøder (ISN-formandskab)

Alle 19 institutter på DTU har et studienævn, der indholdsudfylder uddannelserne (kurser og projekter), udarbejder forslag til studieordninger, samt varetager uddannelses- og undervisningsevalueringer. Formand og næstformand udgør studienævnets forretningsudvalg. Et par gange årligt mødes alle institutstudienævnsskabskaber (ISN) med dekanerne til Institutformandskabsmøde. Institutformandskabsmøderne mellem dekaner og institutstudienævnsskabskaberne er af dialogbaseret karakter.

Studienævnene på DTU består af 6-10 medlemmer. Halvdelen af medlemmerne vælges af og blandt det videnskabelige personale på instituttet, og halvdelen vælges af og blandt de studerende. Studienævnet vælger af sin midte og blandt det videnskabelige personale en formand og blandt de studerende en næstformand, der skal godkendes af dekanerne.

Referater fra studienævnenes møder er tilgængelige på DTU's interne sider, Portalen. Se i øvrigt [Forretningsorden for DTU's Institutstudienævn](#).

Studieledermøder (Dipl., BSc, MSc og masteruddannelse)

Et centralt værktøj til løbende at føre dialog med alle studielederne på DTU er studielederkredsene. På DTU er der fire studielederkredse, der jævnligt holder møder:

- Studielederkredsen for diplomingeniørretningerne
- Studielederkredsen for civilbachelorretningerne
- Studielederkredsen for kandidatretningerne
- Studielederkredsen for deltidsuddannelserne (diplom- og masteruddannelserne)

Studielederkredsene består af studieledere fra henholdsvis DTU's diplomingeniøruddannelser (17 i 2014), bachelorretninger (16 i 2014), kandidatretninger (28 i 2014) samt studieledere for DTU's efteruddannelser inden for såvel deltidsdiplom- som masterområdet (i alt 9 i 2014).

Ansvarsfordelingen for studielederkredsene, afspejler Bologna-modellens niveaudeling, idet bachelordekanen er ansvarlig for Studielederkredsen for diplomingeniørretningerne og studielederkredsen for civilbachelorretningerne, mens dekanen for kandidat- og ph.d.- og efteruddannelserne er ansvarlig for Studielederkredsen for kandidatretningerne og studielederkredsen for deltidsuddannelserne (diplom- og masteruddannelserne).

Studieledermøderne er dialogbaserede og behandler ledelsesinformation i uddannelsesspørgsmål på tværs af de enkelte uddannelsesretninger med fokus på udvikling af uddannelserne.

Studielederkredsene har mulighed for at fremsætte nye ideer og opfordre dekanerne til at forfølge disse. Der etableres regelmæssigt arbejdsgrupper bestående af et udvalg af studieledere, der bidrager med oplæg til fælles diskussion. Herunder kan bl.a. nævnes at kommissorium for studielederenes følgegruppe (se nedenfor) blev til udarbejdet af en arbejdsgruppe bestående af studieledere, og vedtaget efter drøftelse på et studieledermøde. Mange beslutninger om generelle uddannelsesforhold træffes således efter dialog og afsluttende tilpasning i studielederkredsene; ansvaret for beslutningerne ligger entydigt hos dekanerne.

Dekanerne samler hver studielederkreds til studieledermøder ca. 4 gange om året.

Bachelordekanen afholder desuden, i en turnusperiode på ca. 6 år, 24-timers internater for de enkelte studieretninger, med henblik på at give den enkelte uddannelsesretning et "360 graders eftersyn". Dekanen for kandidat- og efteruddannelserne afholder et samlet 24-timers internat for alle studieledere på kandidatretningerne hvert 1½ år eller efter behov hyppigere, med henblik på at diskutere generelle udviklingsmuligheder og erfaringsudveksle på tværs af uddannelsesretningerne.

Studielederkredsene sekretariatsbetjenes af AUS. Der tages referat af møderne til intern brug for mødedeltagerene.

Studielederens opgaver er beskrevet yderligere i Kriterium 1.2, samt i [udpegningsbrevene for henholdsvis diplomingeniørstudieledere, bachelorstudieledere og kandidatstudieledere](#) (Processer og procedurer i AUS).

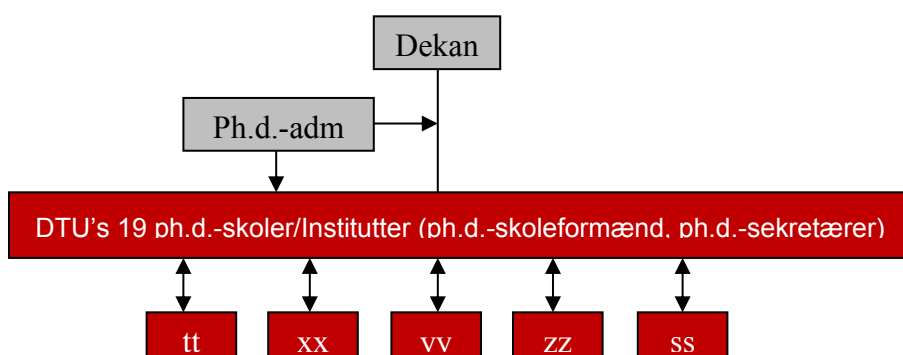
Der vælges blandt studielederne 3 repræsentanter til de tværgående uddannelsesudvalg, CUU og DUU

Med nogle års mellemrum afholdes 24-timers internater for alle studieledere i hver af de respektive studielederkredse.

Ph.d.-uddannelserne

Ph.d.-uddannelsen er også omfattet af uddannelsespolitikken og er organiseret i 19 ph.d.-skoler med DTU's graduate dekan som procesansvarlig. De 19 ph.d.-skoler er organiseret i 5 ph.d.-udvalg.

Hver af DTU's 19 ph.d.-skoler er repræsenteret med en videnskabelig medarbejder og en ph.d.-studerende i mindst et af ph.d.-udvalgene. Kontoret for Ph.d.-uddannelser i AUS yder administrativ support til ph.d.-udvalgene, og for at sikre en god kobling til skolerne har hver ph.d.-skole en fast medarbejder fra kontoret tilknyttet. Den pågældende medarbejder er samtidig administrativ kontaktperson for samtlige ph.d.-studerende under denne skole og er koblingspunkt til institutternes ph.d.-sekretærer.



Figur 11: Organisation af DTU's fem ph.d.-udvalg

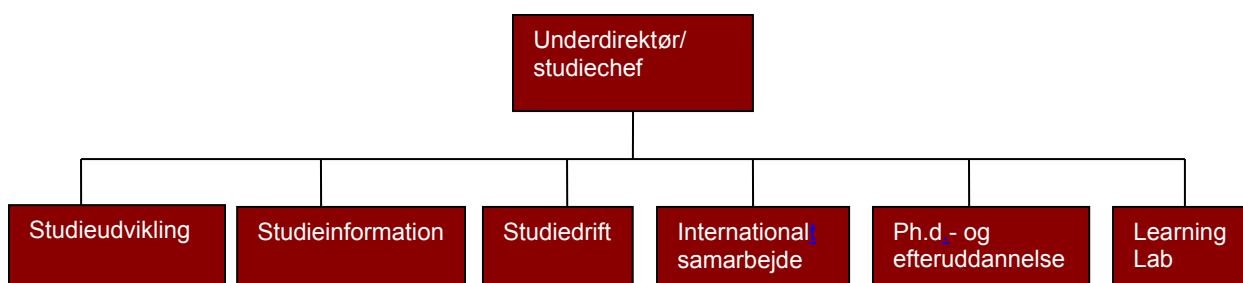
Dekanen holder møder med formændene for udvalgene hver anden måned. Møderne er baseret på dialog og udveksling af ideer til udvikling af uddannelserne. Herudover holdes to årlige fælles temamøder for alle udvalgene.

Ph.d. skolelederen og ph.d.-udvalg

Alle institutter på DTU har en ph.d.-skole. De 19 ph.d.-skoler er organiseret i 5 ph.d.-udvalg. Ph.d.-udvalgene består af en repræsentant for underviserne (ph.d.-skolelederen) og en repræsentant for de studerende fra hvert institut. Lederen af ph.d.-skolen skal sikre at generelle krav til studieplanen opfyldes, sikre udbud af ph.d.-kurser, løbende evaluere ph.d.-skolen og faglig godkende ansøgere mm. Udvalgene holder møde en gang om måneden.

Processupport, AUS

Den administrative stabs-/støtteenhed for DTU Uddannelse er Afdelingen for Uddannelse og Studerende (AUS). I AUS er samlingen af konkrete procedurer og vejledninger, der understøtter DTU Uddannelsesprocessen, forankret (se også Processer og procedurer i AUS).



Figur 12: Afdelingen for uddannelse og studerende (AUS), ledes af en studiechef/underdirektør og er inddelt i 6 kontorer, hver ledet af en kontorchef

AUS har det overordnede ansvar for DTU's studieadministrative systemer og procedurer, og giver information og vejledning til studerende og service til DTU's institutter. Afdelingen ledes af en studiechef og er delt i 6 kontorer med hver sit ansvarsområde. Der er i alt ca. 77 ansatte i AUS.

Mission, procedurer og processer samt årets gang i de enkelte kontorer er beskrevet i "[Processer i AUS](#)". I korte træk varetager de enkelte kontorer følgende opgaver:

- **Kontoret for studieudvikling**
Uddannelsespolitik (herunder høringssvar og mødemateriale til bestyrelse, rektor og direktion på uddannelsesområdet), sekretariatsbetjening (dekaner, studieledere, aftagerpanel, CUU, DUU, ISN-formandskabsmøder mv.), udvikling af nye uddannelser, fortsat udvikling af eksisterende uddannelser, akkreditering, sagsbehandling (ansøgning om merit og dispensation, klager over eksamen, snyd- og disciplinærsager mv.), årlig revision af DTU's studiehåndbog og regelsamling, fordeling af undervisningslokaler, studiestatistik og indberetninger, udvikling af systemunderstøttelse af studieadministrative processer, DTU-studerendes projekter på Roskilde Festival, Blue Dot Projects og GRØN DYST³
- **Kontoret for studieinformation**
Optagelse af danske studerende til bachelor-, diplom- og kandidatuddannelserne, studievejledning, karrierevejledning, administration af Statens Uddannelsesstøtte (SU), generel information til studerende, studiestartsevalueringer, GRØN DYST
- **Kontoret for studiedrift**
Daglig studiedrift, karakterindberetning, eksamensafholdelse, diplomer, service af studerende
- **Kontoret for internationalt samarbejde**
Optagelse af gæstestuderende fra udlandet, samarbejdsaftaler med udenlandske universiteter, markedsføring over for og rekruttering af internationale studerende,

³ GRØN DYST er et nyt uddannelsesinitiativ på DTU. Med GRØN DYST sætter DTU fokus på bæredygtighed, klimateknologi og miljø i alle DTU's uddannelser. Målet er at indlejre det grønne aspekt i de eksisterende kurser på DTU. GRØN DYST kulminerer hvert andet år i GRØN DYST studiekonferencen.

international vejledning, promovering af udlandsophold, internationalt uddannelsessamarbejde.

- **Kontoret for ph.d.- og efteruddannelse**

Optagelse og ansættelse af ph.d., ph.d.-kurser, drift, vejledning, administration af deltidsmasteruddannelser, åben uddannelse, indtægtsdækkede kurser

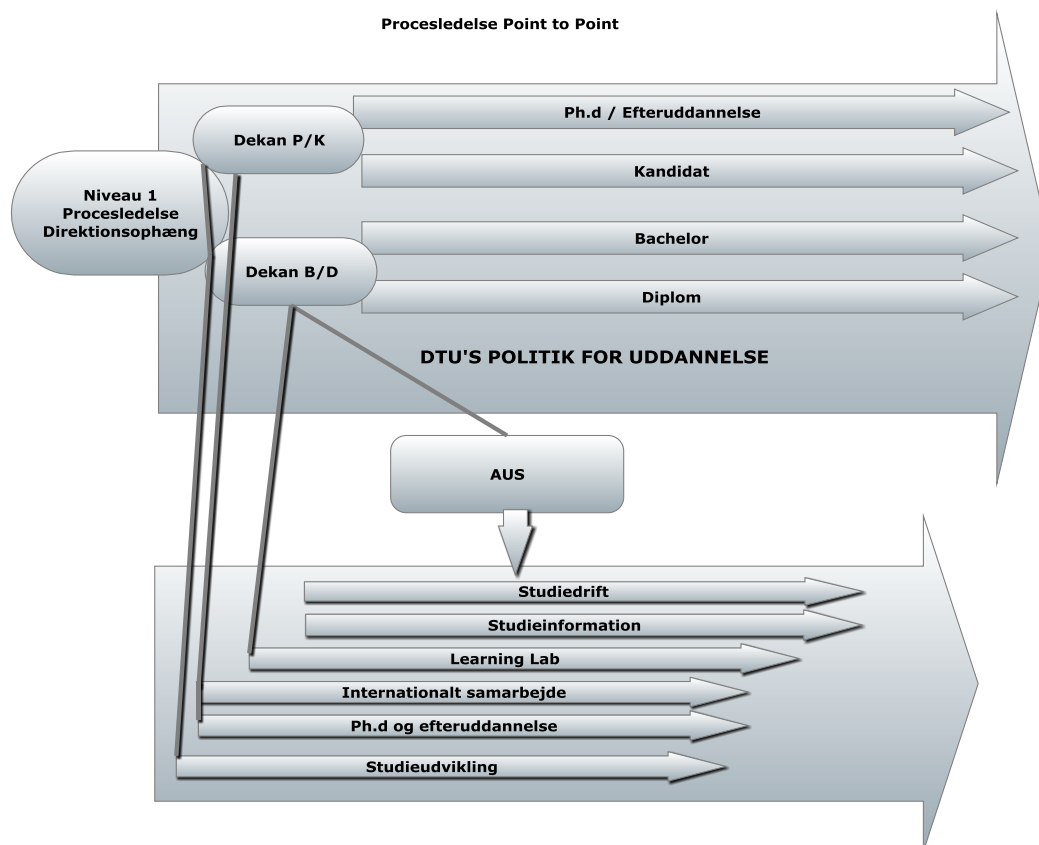
- **LearningLab**

Pædagogisk kompetenceudvikling af undervisere, rådgivning vedr. undervisningsmetodik og pædagogisk udvikling, herunder IT i undervisningen, evalueringer af uddannelser og undervisning

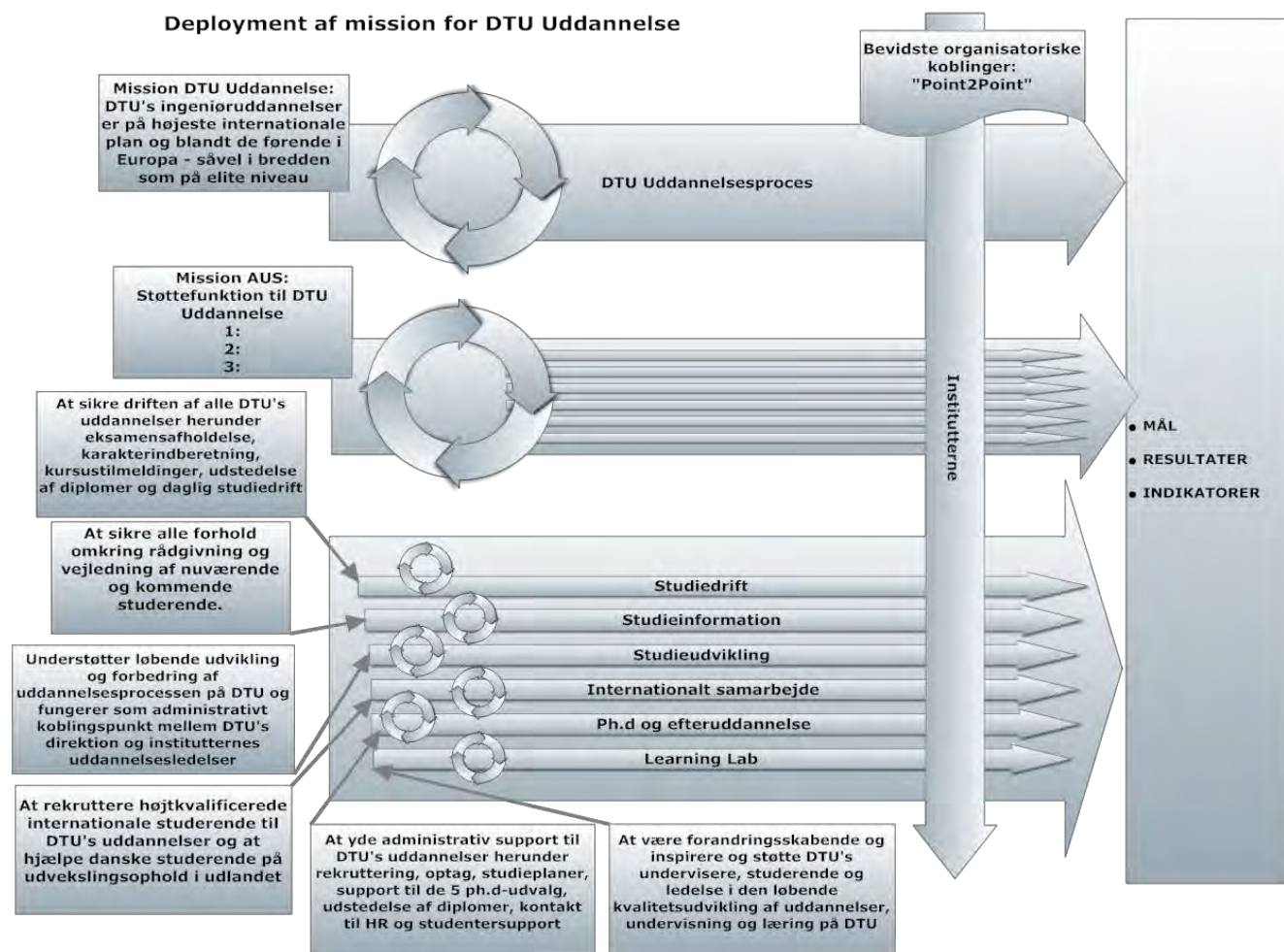
Dekanerne holder en række fastlagte møder med udvalgte kontorchefer i AUS for at udvikle, fastholde og forbedre uddannelses- og undervisningsprocesserne på DTU. Således holdes der regelmæssige møder med repræsentanter for ledergruppen i AUS:

- Studiechefen og studieudvikling. Planlægningsmøde (P-møde) med begge dekaner, studiechefen og kontorchefen for Studieudvikling en gang om ugen. På planlægningsmødet behandles aktuelle og strategiske sager på uddannelsesområdet. Dagsordenen udarbejdes af kontorchefen for studieudvikling, men dagsordenspunkter kommer både fra dekaner, ledere og medarbejdere i AUS. På møderne behandles med regelmæssige mellemrum analyser og statistisk materiale, der understøtter den systematiske overvågning af DTU Uddannelse. Medarbejdere, der har oplæg, som vedrører strategiske beslutninger kan blive indkaldt til dette mødepunkt. Beslutninger truffet på p-møder sendes efterfølgende til ledergruppen i AUS i form af et referat. Medarbejdere, der har haft sager på mødet får desuden en mundtlig tilbagemelding af deres kontorchef, således at konkret opfølgning på sager og implementering af tiltag aftales og forankres på kontorchefniveau.
- Ph.d.- og efteruddannelse. Ugentligt møde mellem graduate dekan og kontorchefen. Der skiftes mellem de to områder
Internationalt Samarbejde Kontorchefen holder møde med graduate dekanen hver anden uge
- LearningLab: Månedligt møde mellem kontorchefen, studiechefen og bachelordekanen, hvor aktuelle og langsigtede opgaver for LearningLab drøftes og aftales. Kontorchefen udarbejder for dagsorden og referat.

Planlægningsmødet er således det overordnede møde, der etablerer koblingen mellem dekanerne og AUS som en samlet enhed. Figur 13 viser ledelsesforhold mellem dekaner og "processer" i AUS.



Figur 13: Dekanerne og deres relationer til processerne i AUS



Figur 14: Sammenhæng i procesformål og løbende forbedringer i processerne i AUS

1.2 DTU uddannelse analyserer, kategoriserer og prioriterer sin proces i sin fulde længde som en del af det overordnede procesledelsessystem, og vedtager hensigtsmæssige fremgangsmåder for effektivt at lede, styre og forbedre dem

INDHOLD

- **Monitorering af uddannelserne, generel beskrivelse**
- **Intern evaluering af undervisning og uddannelse**
 - Studiehåndbog, revision
 - Revision af kursusbeskrivelser, hvert år
 - Kursusevalueringer
 - Studiestartsevalueringer
 - Førsteårs-evalueringer
 - Intern uddannelsesevaluering
 - Dimittendundersøgelser hvert tredje år (ekstern)

Monitorering af uddannelserne, generel beskrivelse

Ledelsen på DTU fører til stadighed tilsyn med at uddannelserne på DTU lever op til uddannelsespolitikens målsætning om at have uddannelser i verdensklasse. Dekanerne er direktionsansvarlige for den systematiske overvågning af Uddannelsesprocessen og for de uddannelser, som udvikles og leveres gennem Uddannelsesprocessen. Dekanen udpeger en studieleder for hver enkelt uddannelse, og studielederen udgør således koblingspunktet fra dekanen til den enkelte uddannelse. Studielederen deltager i studieledermøder arrangeret af dekanerne og har i øvrigt til en hver tid adgang til direkte dialog med dekanen.

Metoden, der anvendes til at overvåge de enkelte uddannelser, består af en række delelementer, der tilsammen giver et sammenhængende perspektiv på hele uddannelsesforløb:

- Studielederens ansvar og opgaver
- Opbygning af uddannelserne (CDIO og flagmodellen)
- Opdatering af Studiehåndbogen
- Frafalds- og studieprogressionsprofiler
- Eksamen
- Censorkorps og afgangsprojekter

Studielederens ansvar og opgaver

Studielederen er ansvarlig for indhold og udvikling af den enkelte diplomingeniørretning, bachelorretning eller kandidatretning, og arbejdet er forbundet med både administrative, studievejledende og undervisningsmæssige opgaver, herunder f.eks. koordinering af retningens undervisning. Studielederen står i spidsen for udvikling og evaluering af retningen og dens specialiseringer og har ansvaret for at sikre, at de grundlæggende målsætninger for retningen er opfyldt (se også Infosite for Undervisere, studielederens opgaver). Det forventes desuden, at studielederen interesserer sig for undervisningsudvikling, pædagogik og didaktik og deltager aktivt i arbejdet hermed på DTU.

Studielederen for hver enkelt uddannelse har desuden tilknyttet en følgegruppe med repræsentanter fra studerende og undervisere på uddannelsen samt dimittender fra og aftagere af færdiguddannede fra uddannelsen, der løbende hjælper med at evaluere og udvikle uddannelsen.

Studielederen har i sit virke en række konkrete målepunkter og værktøjer til at overvåge og regulere uddannelsen. Til samtlige studieledere er udviklet et særligt værktøj, StudielederNet, der giver adgang til en lang række informationer om såvel den enkelte studerende som hele studenterpopulationer (se også næste side). Studielederen har adgang til alle kursusevalueringer, karakterindberetninger for de enkelte kurser samt frafalds- og studieprogressionsprofiler, som er tilgængelige i Datavarehuset på DTU's intranet, Portalen. Studielederen får også præsenteret – og forventes at følge op på – resultaterne af studiestartsundersøgelserne, førsteårsevalueringerne, dimittend- og aftagerundersøgelser mv., som gennemføres af AUS i samarbejde med relevante interessenter. Evalueringsmetoderne listet i tabellen nedenfor er beskrevet detaljeret senere i dette kapitel. Endelig har alle studieledere pligt til at føre en løbende dialog med deres følgegruppe.

Evaluering	Frekvens
Kursusevalueringer	Fire gange årligt
Frafaldsprofiler	En gang årligt
Studieprogressionsprofiler	En gang årligt
Studiestartsevalueringer	En gang årligt
Førsteårsevaluering	Turnus (hvert 6. år)
Dimittendundersøgelse	Hvert 3. år
Uddannelsesevaluering	Turnus (hvert 6. år)
Censorkorps tilbagemelding	En gang årligt
Følgegruppe	2-4 gange årligt
StudielederNet	Løbende

Tabel 2.1: Evalueringsformer, som studielederen benytter til monitorering af en uddannelse.

Studielederen er den fagligt ansvarlige for opfølgning på den uddannelsesevaluering, der gennemføres på alle DTU's uddannelser efter et turnusprincip. Det er studielederen, der på baggrund af evalueringen udformer et visionspapir og i samarbejde med dekanen udformer en konkret fremadrettet handlingsplan. Handlingsplanen drøftes mellem dekanen og institutledelsen ved den førstkomende UMV.

Studielederen for den enkelte uddannelse aflægger en gang årligt en skriftlig årsberetning, hvor væsentlige justeringer og tiltag på uddannelsen skitseres. Årsberetningen bliver forelagt af den relevante dekan.

Studieledernet

Studielederen har via *Studieledernet* på DTU's intranet Portalen mulighed for at hente informationer om såvel den enkelte student, hele årgange eller den samlede studenterpopulation på uddannelsen. Studielederen har mulighed for at få oplyst, hvor mange ECTS-point en studerende på uddannelsen optjener pr. semester og at filtrere data på årgange. Således er det muligt for studielederen (og universitetet) at følge en konkret årgang og dermed monitorere de studerendes studieprogression løbende.

Studieledernet bruges også til at overvåge, om kursusporteføljen på en uddannelse er velfungerende, målt på de studerendes gennemførelsestid. Studielederne har mulighed for at se, hvor mange ECTS-point den enkelte student optjener hvert semester. Således vil et kursus, der giver de studerende særlige udfordringer, hurtigt blive identificeret.

Endvidere er Studieledernet brugt til at undersøge, hvordan en kohorte af studerende har tilrettelagt deres studier. Endelig kan det nævnes, at mange uddannelsesretningers kurser følges af studerende fra forskellige retninger på DTU, og Studieledernet derfor også er et vigtigt redskab til at evaluere og vurdere, om et givent kursus er velfungerende for alle disse studieretninger.

Studielederen kan ligeledes få information om karakterfordelingen hos studenterne på en årgang. Tilsammen udgør disse målepunkter studielederens værktøjer til løbende at overvåge uddannelsen og til stadighed at føre tilsyn med udviklingen og rettidigt agere, hvor der måtte være behov der for.

Opbygning af uddannelserne

En ingeniøruddannelse på DTU er en forskningsbaseret teknisk og naturvidenskabelig uddannelse på et højt fagligt niveau med elementer af stor valgfrihed og fleksibilitet. Uddannelsesudbuddet på DTU dækker de fleste ingeniørfaglige discipliner på diplomingeniør-, bachelor-, kandidat- og ph.d.-niveau. Diplomingeniøruddannelserne er tilrettelagt efter CDIO-konceptet mens civilingeniøruddannelsen er bygget op omkring flagmodellen.

Diplomingeniøruddannelsen på DTU

For at sikre, at DTU's diplomingeniørretninger er erhvervsrettede og anvendelsesorienterede, er uddannelserne tilrettelagt med en sammenhængende CDIO-struktur.

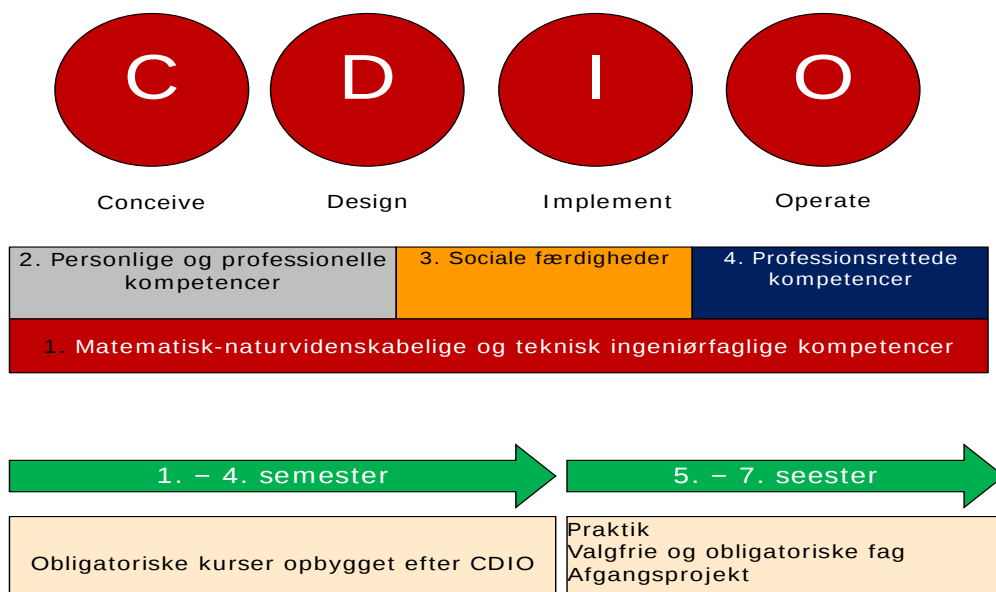
CDIO

I sin grundsubstans tager CDIO udgangspunkt i den professionelle ingeniørs virkelighed og ingeniørmæssige problemers løsningsfaser: Conceive – Design – Implement – Operate. Undervisningen inddrager de studerende aktivt, og kurserne bindes sammen af flerfaglige og praktiske projekter.

Med fire overordnede faglige kategorier for læringsudbytte som omdrejningspunkt for uddannelsens tilrettelæggelse sikres de studerende personlige, sociale og professionelle kompetencer bygget på et stærkt fagligt fundament af teknisk-naturvidenskabelig viden, Jf. CDIO kompetencekategori 1 "Matematisk-naturvidenskabelig og teknisk-ingeniørfaglig viden". Det samlede uddannelsesforløb udgør 210 ECTS.

De første to semestre er strukturen på diplomingeniøruddannelsen næsten helt fastlagt. Uddannelsens basis består af en række grundfag, der dækker både generelle matematisk-naturvidenskabelige kompetencer og retningsspecifikke teknisk-ingeniørfaglige kompetencer.

På sidste del af studiet er der et obligatorisk praktikforløb af et halvt års varighed, der giver en unik ramme for, at de studerende får mulighed for at afprøve og anvende den viden, de færdigheder og de kompetencer, de har tilegnet sig på de foregående semestre i en praksisnær ingeniørmæssig kontekst. Dertil kommer der en del valgfrie kurser, som udbygger og supplerer de faglige kompetencer. De valgfrie kurser giver den studerende mulighed for at fordybe sig i et selvvalgt fagområde og samtidig kvalificere sig til evt. at kunne optages på en eller flere forskellige kandidatuddannelser. Valgfriheden giver desuden de studerende mulighed for at kvalificere sig til at blive optaget på kandidatuddannelser i andre EU-lande og understøtter dermed Bologna-modellens intention om mobilitet og et fælles rum for uddannelse i EU.



Figur 2.2: CDIO-modellen, der danner grundlag for alle diplomingeniøruddannelsen på DTU.

I overensstemmelse med CDIO-konceptet er der på hvert af de fire første semestre et flerfagligt projekt, som skaber sammenhæng mellem og integrerer kurserne på semesteret. Det flerfaglige projekt kan på 1. og 4. semester tilrettelægges som et design-build-projekt, hvor der

er fokus en eller flere af faserne i CDIO. Design-build-projektet på 4. semester er mere komplekst og omfatter typiske flere faser af CDIO end projektet på 1. semester

Civilingeniøruddannelsen på DTU

De formelle rammer om civilingeniøruddannelsen (bachelor- og kandidatuddannelsen) er tilrettelagt ud fra en struktur, der i daglig tale omtales som flagmodellen. Flagmodellen sikrer på det overordnede niveau, at de færdige kandidater opnår en polyteknisk helhedskompetence og at de har en bredde og alsidighed i viden, færdigheder og kompetencer, der lever op til kompetenceprofilens mål for læringsudbytte. Også denne model har store ligheder med den måde tilrettelæggelsen af ingeniøruddannelser tænkes internationalt. På DTU udbydes under denne ramme 16 bachelorretninger og 28 kandidatretninger.

Naturvidenskabelige grundfag 45 ECTS-point	Projekter og almene fag 45 ECTS-point
Teknologiske linjefag 45 ECTS-point	Valgfrie kurser 45 ECTS-point

Flagmodellen for bacheloruddannelsen

Generelle retningskompetancer 30 ECTS-point	Kandidatspeciale 30 ECTS-point
Teknologisk specialisering 30 ECTS-point	Valgfrie kurser 30 ECTS-point

Flagmodellen for kandidatuddannelsen

Flagmodellen

Flagmodellen sikrer, at de studerende opnår bredde og alsidighed i viden, færdigheder og kompetencer gennem deres studieforløb for dermed at kunne leve op til kompetenceprofilens mål for læringsudbytte. Undervisningsformen er en afvekslende kombination af forelæsninger, gruppearbejde, projekter og laboratorieøvelser. Uddannelserne er sammensat på en sådan måde, at de studerende har betydelig valgfrihed undervejs i studiet. De studerende bestemmer således selv indholdet af en fjerdedel af kurserne, ligesom de studerende har valgmuligheder inden for de øvrige tre fagblokke.

Den generelle studieordning indeholder regler for uddannelsernes opbygning, struktur og organisering, regler om adgangsforhold, indskrivning og prøver samt krav til indholdet i de uddannelsesspecifikke studieordninger. Flagmodellen (- og dermed studieordningen) sikrer på den ene side, at de studerende får et passende niveau af viden, færdigheder og kompetencer inden for

et uddannelsesområde, og på den anden side, gennem valgfriheden, at den studerende har mulighed for, at skabe sin helt egen faglige profil.

De specifikke studieordninger for de enkelte uddannelser udarbejdes/revideres en gang årligt af studielederen i henhold til rammestudieordningen/flagmodellen. Justeringer kan ske på baggrund af generelle ændringer, der kan være gældende for alle DTU's uddannelser, og som derfor har været drøftet i de kollegiale organer (f.eks. nye læringsmål for bachelorprojekter og kandidatspecialer), eller ændringer kan foretages på baggrund af konkrete evalueringsresultater. Den reviderede studieordning godkendes af dekanen.

Det studieadministrative system STADS benyttes til i praksis at styre alle DTU's uddannelser og til automatisk og løbende at sikre, at de studerende følger studieordningernes gruppering af fag efter flagmodellen. I STADS registreres al information om de studerende inkl. karakterer, information om studieprogression og frafald.

Flagmodellen har som ramme for de enkelte uddannelser integreret monitorering af såvel uddannelserne som af de studerendes performance.

Opdatering af Studiehåndbogen

Opdatering af Studiehåndbogen er forankret i AUS. Studiehåndbogen, og herunder studieplaner for de enkelte retninger, revideres en gang om året i maj måned. Ændringer til Studiehåndbogen og studieplanerne skal for de enkelte uddannelsers vedkommende være indrapporteret til AUS ultimo maj. Det er studielederen for den enkelte uddannelse, der er ansvarlig for opdateringen. Primo juni gennemgår AUS håndbogen og studieplanerne og drøfter eventuelle ændringer med den ansvarlige studieleder. Alle ændringer til studiehåndbogen forelægges og godkendes herefter af dekanerne, inden studiehåndbogen for det kommende studieår træder i kraft.

Studieforløbsprofiler

Studieforløbsprofilerne viser frafald og studieprogression og er opgjort retnings specifikt for alle DTU's uddannelser. Profilerne er tilgængelige på Portalen, Infosite om undervisning (http://portalen.dtu.dk/DTU_Generelt/AUS/Undervisning/Infosite_om_undervisning/Tal/Studieforloebesprofiler.aspx). Alle undervisere har adgang til data herigennem.

Studieforløbsprofilerne viser de studerendes studieforløb for hver optagelsesårgang. Profilerne opdateres hvert år og viser således præcist, hvornår de studerende falder fra eller bliver færdige. Derudover har studielederne det administrative værktøj StudielederNet, som de kan bruge til løbende at se de studerendes vej gennem uddannelsen, hvordan karakterfordelingen på en årgang ser ud og hvor hurtigt de studerende bliver færdige med uddannelsen. Disse data kan af studielederen bruges til at vurdere, om kursusporteføljen på en uddannelse er velfungerende både i forhold til de studerendes gennemførelsestid generelt og til at sammenligne udviklingen på uddannelsen med andre uddannelsesretninger.

Frafald

For at levere dokumentation om uddannelsernes frafald til forskellige sammenhænge foretages analyser ud fra statistisk materiale om de studerende. Til intern brug foretages på retningsniveau

en opgørelse af frafald på første studieår og frafald inden for normeret tid plus et år. Til ekstern brug foretages en opgørelse af nøgletal vedrørende gennemførelse, frafald og studietider. Disse nøgletal opgøres i overensstemmelse med Danske Universiteters definition.

Når det, via de statistiske analyser, er målt, hvor stort frafaldet er på uddannelserne, bliver resultaterne offentliggjort på intranettet (Portalen), hvorefter de enkelte studieledere, tager stilling til den videre proces. Resultaterne af frafaldsanalyserne bliver ydermere forelagt dekanerne. Overordnede frafalds- og gennemførelsestal offentliggøres på Portalen og på DTU's hjemmeside under "Nøgletal om uddannelserne".

Eksamen

Karakterfordelingen for alle kurser og projekter på DTU er tilgængelig i Nøgletal og evalueringer. Studielederen har således adgang til karakterindberetningen for alle de kurser, den enkelte uddannelse er sat sammen af. Studielederen kan herigennem orientere sig om, det faglige niveau på de enkelte kurser og sammenholdt med studenternes kursusevalueringer foreslå tilpasninger til den enkelte underviser. Studielederen kan ligeledes indhente karakterindberetninger for samtlige kurser på en given uddannelse og herigennem få overblik over niveauet og udviklingen på uddannelsen.

Eksamen, herunder censorkorps og afgangsprojekter

Karakterfordelingen for alle kurser og projekter på DTU er offentlig tilgængelig i [Nøgletal og evalueringer](#). Studielederne har desuden via StudielederNet adgang til karakterfordelingen for alle de kurser, den enkelte uddannelse er sat sammen af. Studielederen kan således følge med i det faglige niveau blandt de studerende på de enkelte kurser. Sammenholdt med studenternes kursusevalueringer giver det studielederen et værktøj til, på et kvalificeret grundlag, at foreslå evt. tilpasninger på det enkelte kursus på en uddannelse. Denne proces vil typisk gå gennem institutstudienævnet, der godkender evt. forslag til ændringer, men kan også ske ved, at studielederen henvender sig direkte til den kursusansvarlige, der så bringer forslaget videre til institutstudienævnet. Studielederen har også via StudielederNet mulighed for at indhente karakterindberetninger for samtlige kurser på en given uddannelse og herigennem analysere niveauet blandt de studerende og følge udviklingen på uddannelsen.

Censorkorpset bidrager også til, at der på DTU føres en løbende analyse og drøftelse af det faglige niveau på de enkelte uddannelser. Alle eksterne censorer bliver i forbindelse med censoropgaven bedt om at udfylde et obligatorisk eksamenstilbage meldingsskema på [CensorNet.dk](#)⁴. Det samlede formandskab i censorkorpset udarbejder en årsberetning, hvori indkomne tilbage meldinger fra censorerne indgår. Årsberetningen sendes til orientering til både studieledere på de enkelte uddannelser på DTU, til institutstudienævnsformændene, studiesekretærer og dekanerne, der har det samlede ansvar for DTU's uddannelsesproces og sikrer opfølgning, hvis det måtte være nødvendigt.

Der afholdes endvidere årligt to censorformandskabsmøder, hvor centrale emner for alle ingeniørcensorer drøftes. Møderne afholdes skiftevis på DTU og AAU og sekretariatsbetjenes af

⁴ Online portal for Ingeniøruddannelsernes censorkorps

AUS. Når mødet afholdes på DTU, deltager en af dekanerne bl.a. med henblik på en drøftelse af centrale elementer i årsberetningen.

Endelig skal det nævnes, at de afsluttende projekter på uddannelserne (diplomingeniørprojekter, bachelorprojekter og kandidatspecialer) altid bedømmes af eksterne censorer, som også udfylder et obligatorisk tilbagemeldingsskema. Disse tilbagemeldinger indgår også i den samlede vurdering den enkelte uddannelses niveau og indhold.

Tilsammen udgør Studielederen's ansvar og opgaver, inkl. brug af StudieleaderNet, opbygning af uddannelserne (CDIO og flagmodellen), eksamen og tilbagemeldinger fra Censorkorpset incl. afgangsprojekterne det overordnede system til monitorering af uddannelserne.

Herudover overvåger DTU uddannelsesprocessen gennem en række centrale procedurer, hvor de studerendes erfaringer og opfattelse af uddannelserne på DTU monitoreres. Materiale, som indgår i den løbende evaluering og udvikling af uddannelserne (se tabel 2.1 og efterfølgende afsnit).

Evaluering af undervisning og uddannelser

Med henblik på effektivt at lede, styre og forbedre undervisningen og uddannelserne på DTU indhentes der gennem en række systematisk tilbagevendende undersøgelser og evalueringer viden om både studerendes og aftageres syn på DTU's uddannelser. Konkret drejer det sig om:

Målinger

- Undervisningsevaluering (Studiehåndbogsrevision, kursusrevision og kursusevaluering)
- Undervisningsmiljøundersøgelser (studiestartsevaluering, førsteårsevaluering og studiemiljøundersøgelse)
- Dimittend- og Aftagerundersøgelse

Evaluering

- Uddannelsesevalueringer

Detaljeret beskrivelse af evalueringsprocesser findes i Processer og procedurer i AUS.

Herudover får både institutter og den centrale administration løbende tilbagemeldinger fra bl.a. DTU's Aftagerpanel, institutternes Advisory Boards, studielederens følgegrupper, fra de forskellige censorkorps og gennem statistisk materiale. Tilbagemeldinger fra alle disse fora indgår i den løbende evaluering af undervisnings – og uddannelsesudbuddet.

Kursusevalueringer

Hver undervisningsperiode på DTU afsluttes med, at de studerende har mulighed for at evaluere de kurser, som de har deltaget i. Der gennemføres således kursusevalueringer på samtlige DTU's ca. 700 kurser hvert semester.

Besvarelserne på samtlige kursusevalueringer samles efter semesterets afslutning på CampusNet. De enkelte institutstudienævn har adgang til de evalueringer, der vedrører de

kurser, det pågældende institut har ansvaret for. Studielederne får ligeledes adgang til de kursusevalueringer, der vedrører den enkelte studieleders uddannelse. Institutstudienævnet gennemgår kursusevalueringerne samt de enkelte kursers karakterprofiler. Dette sammenholdes med de kursusansvarliges afrapporteringer og der iværksættes justeringer, hvis det skønnes, at en væsentlig del af de studerende ikke opnår det planlagte læringsudbytte. Opfølgningen sker ved, at studienævnet eller den relevante chef (som holder MUS-samtale med pågældende underviser) efter orientering fra studienævneformanden, tager det aktuelle problem op med den kursusansvarlige.

Kursusevalueringerne er efter lov om åbenhed og gennemsigtighed offentligt tilgængelig på DTU's hjemmeside/[kursusevalueringer](#).

Kursusbeskrivelser, revision

Beskrivelse af alle kurser, obligatoriske såvel som valgfrie, der udbydes på DTU's diplomingeniør-, bachelor- eller kandidatuddannelser er samlet i DTU's [Kursusbase](#). Kursusbasen er et vigtigt studieplanlægningsværktøj for de studerende, og det er derfor vigtigt, at kursusbeskrivelserne er så korrekte og tidssvarende som muligt. Rettelser til kursusbeskrivelser administreres fra centralt hold en gang om året (i maj måned). Smårettelser, som ikke har betydning for den studerendes valg af et kursus, kan dog foretages løbende..

Kursusbasen administreres i AUS, og er tilgængelig for redigering af tekst en gang om året i april måned for alle kursusansvarlige undervisere på DTU. I denne periode har de kursusansvarlige undervisere adgang til at ændre i kursusbeskrivelserne og læringsmålene for de enkelte kurser og derved dokumentere den løbende udvikling af kurserne, der sker bl.a. som konsekvens af kursusevalueringerne. Procesbeskrivelse for evaluering og opfølgning på evaluering af kurser på DTU's uddannelser findes i *Processer og Procedurer i AUS* samt på DTU's interne sider [Portalen/kursusevalueringer](#).

Studiestartsevaluering

En evaluering af studiestarten gennemføres hvert år og er forankret i AUS. Studiestartsevalueringen skal kortlægge de studerendes oplevelse af faglige og sociale aspekter vedrørende deres første seks uger på DTU. Målet med evalueringen er en fortsat udvikling af studiestarten på et kvalificeret grundlag. Resultaterne af studiestartsevalueringen bliver gennemgået i studielederkredsene samt i de tværgående uddannelsesudvalg, CUU og DUU. Opfølgning på resultaterne sker AUS. Dekanerne har det ledelsesmæssige ansvar for opfølgningen på studiestartsevalueringen.

Konkrete eksempler på tiltag, der gennem tiden er udsprunget af studiestartsevalueringerne er oprettelse af:

Vektorgrupper

Vektorer er ældre studerende, der hver især får tildelt en lille gruppe (8-9) nye studerende, de skal kigge efter og hjælpe tilrette det første semester. Ordningen er lønnet af PF (Polyteknisk Forening), og de har pligt til at holde ugentlige møder, hvor

de fortæller om egne erfaringer med uddannelsen, gode studievaner, sociale aktiviteter osv. Endeligt forsøger vektorerne at vejlede de studerende, der måtte have brug for lidt ekstra hjælp.

Sidenhen er også vejledningsarrangementer for kommende kandidatstuderende kommet til.

Rustur

Alle uddannelser på DTU afholder hvert år inden studiestart rustur, hvor ældre studerende igennem en lille uge introducerer uddannelsen og alle dens festligheder for de nye studerende.

Modtagelsesreceptioner

En festlig reception for alle nyoptagne kandidatstuderende, danske såvel som udenlandske. Afholdes to gange årligt. Receptionen giver alle kandidatstuderende – uanset retning og adgangsbaggrund mulighed for at mødes. Dekanen og studenterorganisationer holder velkomsttaler og Karrierecentret er tilstede ved arrangementet

Fagaften

For en del uddannelser afholdes der kort inde i første semester en fagaften, hvor ældre studerende fortæller om studievaner i de forskellige fag, udlandsophold, sociale aktiviteter og en masse andet.

Førsteårsevalueringer

Førsteårsevalueringer gennemføres på diplomingeniør- og bacheloruddannelserne efter et turnusprincip, således at den enkelte studieretning evalueres med 6 års intervaller. Målet er at få et indblik i de studerendes oplevelse af, hvordan førsteårsforløbet fungerer og hænger sammen. Gennemførelse af førsteårsevalueringerne er forankret i AUS, som inddrager såvel studerende som studieledere og undervisere i formulering af det spørgeskema, som er en central del af processen. Resultaterne samt mulige opfølgningsaktioner drøftes på et møde med studielederen for den pågældende uddannelse samt undervisere, der er involveret i førsteårskurserne. På baggrund heraf udarbejdes en rapport, som drøftes på studieledermøder for hhv. diplomingeniør- og bachelorstudielederne. På baggrund heraf udarbejdes en rapport, som drøftes i CUU og DUU samt i de relevante studielederkredse. Studielederen og/eller dekanen har ansvaret for at opfølgning.

Studiemiljøundersøgelse

DTU gennemførte i efteråret 2012 en studiemiljøundersøgelse, der omfattede samtlige studerende på campus Lyngby. Undersøgelsen afdækkede, hvilke aspekter af det fysiske, psykiske og æstetiske studiemiljø, de studerende finder vigtigst for deres trivsel.

Undersøgelsen er forankret i DTU's studiemiljøudvalg, som også har ansvaret for at følge op på undersøgelsen. En intern handlingsplan som opfølgning på undersøgelsen er udarbejdet i Studiemiljøudvalget. Studiemiljøudvalget følger op på handlingsplanen to

gange årligt (se også Studiemiljø). Studiemiljøundersøgelsen eller tilsvarende evalueringsaktiviteter vil blive gennemført hvert tredje år, jf. undervisningsmiljøloven.

Uddannelsesevaluering

Parallelt med de eksterne uddannelsesakkrediteringer, som har fundet sted i perioden 2008-2013, er der på DTU blevet gennemført interne uddannelsesevalueringer. Med overgangen fra uddannelsesakkrediteringer til institutionsakkreditering suppleres den interne evaluering med en ekstern del. Evaluering af hele uddannelsesforløb med involvering af både interne og eksterne partnere består således af både en intern og ekstern del.

Formålet med at gennemføre uddannelsesevalueringerne er

- At få eksterne faglige fagfællers vurdering af uddannelsernes mål, indhold og kvalitet
- At få mulighed for at sammenligne uddannelsen med tilsvarende uddannelser på andre universiteter og andre DTU-uddannelser på samme niveau
- At analysere og diskutere uddannelsernes styrker og svagheder og identificere udviklingsmuligheder

Der er udarbejdet en turnusplan for evaluering af samtlige DTU's pt. 70 uddannelser frem mod 2020. Udviklingspunkter vil blive integreret i DTU's ledelsessystem, herunder UMV-proces og studielederens årsberetning.

Intern evaluering

De interne uddannelsesevalueringer har uddannelsernes studieordning, kompetenceprofil og pædagogiske tilrettelæggelse som omdrejningspunkt, og tager udgangspunkt i fokusgruppeinterviews gennemført med studerende på de enkelte uddannelsesretninger og en selvevalueringsrapport udarbejdet af de centrale medarbejdere på de enkelte uddannelsesretninger. Studielederen for uddannelsen er den ansvarlige for udarbejdelse af selvevalueringsrapporten, mens LearningLab DTU står for gennemførelse af fokusgruppeinterview'ene. Evalueringsrapporten har studieplan, kompetenceprofil og de fysiske rammer om uddannelsen som centrale emner. På den måde er de lovpligtige turnusakkrediteringer tidligere blevet benyttet til dels at få akkrediteret en uddannelsesretning, dels at få skitseret en fremadrettet udviklingsplan for de enkelte uddannelsesretninger og en kontinuert afstemning af, om dimittenderne til stadighed opnår de faglige krav i kompetenceprofilen.

Den interne evaluering er hidtil blevet gennemført som et samarbejde mellem studielederne, institutter og AUS og er mundet ud i et visionspapir for uddannelsen, der bliver diskuteret med den ansvarlige dekan. Efter mødet om visionspapiret er der derefter blevet lagt en handleplan for hvilke ændringer, der fremadrettet implementeres på uddannelsen. Planen er blevet godkendt af DTU's dekaner. Opfølgning på den interne evaluering er herefter sket gennem en dialog mellem institutstudienævnene og studielederne og i et vist omfang også sektionslederne og institutdirektørerne på de enkelte

institutter. Denne proces vil også fremover være en del af den samlede uddannelsesevaluering.

Konkrete eksempler på tiltag, der er etableret på baggrund af de interne uddannelsesevalueringer er bl.a. etablering af studieledernes følgegrupper, udvikling af nye kurser på udvalgte uddannelsesretninger (bl.a. kurser inden for projektledelse, innovation og entreprenørskab) eller kurser, der før har været semivalgfrie på en uddannelsesretning er blevet gjort obligatoriske for at understøtte den fællesfagligprofil på uddannelsen.

Ekstern evaluering

Modellen for den eksterne del af uddannelsesevalueringerne er stærkt inspireret af den model, der over en længere årrække er blevet benyttet ved forskningsevalueringer af DTU's institutter.

Fokus ved den eksterne del af uddannelsesevalueringerne er uddannelsens faglige profil, indhold, niveau og relevans og målet er, at studieledelsen gennem dialogen med det eksterne panel og gennem panelets rapport får grundlag for at vurdere i hvilken retning uddannelsen kan og bør udvikle sig over tid.

Det samlede forløb(intern og ekstern uddannelsesevaluering)

Det samlede evalueringsforløb med inddragelse af såvel eksterne som interne interessenter gennemføres i løbet af ca. 10 måneder. I løbet af denne periode skal uddannelsens ledelse:

- Udarbejde en selvevalueringsrapport
- Forberede og deltage i panelmøde med eksterne eksperter og interessenter
- Forberede og deltage i panelmøde med repræsentanter for en anden DTU-uddannelse
- Udarbejde et visionspapir for uddannelsen

Herudover vil materialet blive suppleret af en række nøgletal samt surveys med studerende, som gennemføres af AUS LearningLab.

Studielederen er, med processupport fra AUS, ansvarlig for evalueringsprocessen, men det forventes at centrale undervisere på uddannelsen også inddrages i processen, ligesom studielederens følgegruppe inddrages.

Processen afsluttes med et møde mellem dekanen og studielederen. På mødet drøftes processen, visioner og handlingsplan for den næste 6-årige periode. Mødet bruges også til at identificeres eksempler på "best practice", som kan bidrage til den fortsatte kvalitetsudvikling af DTU's uddannelser.

Resultatet af den samlede evaluering falder i to dele.

1. En afsluttende rapport udarbejdet i AUS, der består af et executive summary (1-1½ side) af selvevalueringsrapporten samt nøgletal for uddannelse.

2. Et selvevalueringsdokument, til internt brug.

En detaljeret procesbeskrivelse for DTU uddannelsesevaluering med inddragelse af eksternt panel og opfølgende intern proces findes i DTU's Kvalitetshåndbog.

Dimittendundersøgelsen

DTU foretager hvert 3. år en dimittendundersøgelse blandt samtlige kandidater, der er dimitteret fra DTU i de foregående tre kalenderår. Til undersøgelsen er knyttet en aftagerevaluering, hvis format løbende justeres. Dimittend- og aftagerundersøgelsens sigte er ligesom de øvrige evalueringer dels at udvikle de nuværende og fremtidige uddannelser men også at styrke vejledningen af studerende i forbindelse med jobsøgning og karrierevalg.

Forud for undersøgelseernes gennemførelse drøftes undersøgelsens emner og spørgsmål i DTU's kollegiale organer (CUU, DUU og ISN) samt studielederkredsene og DTU's Aftagerpanel. På baggrund af denne drøftelse udarbejdes det endelige spørgeskema og målsætningen med undersøgelsen. Spørgeskemaet udsendes til samtlige dimittender i den valgte periode. Undersøgelsen omfatter kandidater, der er dimitteret inden for en tidsperiode fra 6 måneder til 3 år. På baggrund af undersøgelsen udarbejdes der materiale der beskriver dels generelle forhold, dels retningspecifikke data.

Aftagerdelen af undersøgelsen blev første gang gennemført i 2012. Aftagerdelen havde fokus på, hvordan aftagerne vurderer de kompetencer, som uddannelsens dimittender har opnået, set fra et arbejdsmarkedsperspektiv. Undersøgelsen bestod af 50 interviews med en bred vifte af virksomheder, der havde ansat dimittender fra de årgange, dimittendundersøgelsen omfattede.

Dekanerne, der er procesansvarlige for uddannelsesprocessen har det ledelsesmæssige ansvar for at gennemføre undersøgelsen og følge op på undersøgelsens resultater. Dimittendundersøgelsen bliver præsenteret for og diskuteret i DTU's kollegiale organer samt i de relevante studielederkredse og i DTU's Aftagerpanel. På baggrund af drøftelserne tages der initiativer til at iværksætte nye tiltag eller imødegå eventuelle udfordringer. Studielederen får desuden særskilt information om de forhold, der alene vedrører dennes uddannelse. I den sammenhæng udarbejdes handlingsplaner for den enkelte uddannelsesretning. Resultaterne bruges ligeledes i den konkrete vejledning af studerende. For uddybende information og resultater af den seneste undersøgelse henvises til [Dimittend- og Aftagerundersøgelsen 2012](#).

1.3 DTU uddannelse definerer meningsfyldte performanceindikatorer og resultatmål, som er koblet til de strategiske mål for sine kerneprocesser

INDHOLD

- Strategi og politik

Strategi og politik

De strategiske mål for DTU uddannelse er beskrevet detaljeret i [DTU Strategi 2008-2013](#) (ny strategi forventes i foråret 2014).

- DTU skal tilbyde ingeniøruddannelser inden for hele det teknisk-naturvidenskabelige område – inklusive life science – og tilgrænsende samfundsvidenskab, i eget regi eller i samarbejde med andre internationalt førende partneruniversiteter.
- DTU's akademiske grader på bachelor-, master- og ph.d.-niveau skal have høj international standard og være blandt de højest ansete i Europa.
- DTU skal have en stærk national studentsøgning, en voksende søgning af velkvalificerede udenlandske studerende og et stigende antal dimittender, som har gennemført en del af deres uddannelse ved anerkendte udenlandske universiteter.

For det samlede universitet understøttes fremdrift mod opfyldelsen af de strategiske mål i form af de af bestyrelsen godkendte budget- og handlingsplaner, der bl.a. baserer sig på institutternes UdviklingsMål og Virkemidler, UMV (se også *DTU Excellence – Strategisk Ledelse på DTU*). Den årlige afrapportering af universitetets resultater, herunder opfyldelsen af udviklingskontrakten med Ministeren for Videnskab, Teknologi og Udvikling, sker i form af de af bestyrelsen underskrevne årsrapporter ([Årsrapport 2013](#)).

Procesledelsessystemet er baseret på en række målepunkter fastsat af DTU's bestyrelse og Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser. Disse målepunkter anvendes som grundlag for nye strategier og input til løbende forbedringer. Målepunkterne benyttes ligeledes til afrapportering til bestyrelsen og til indberetninger til Ministerier.

2.1 DTU uddannelse stræber efter at skabe værdi for sine studerende gennem bevidste innovative og nyskabende processer

INDHOLD

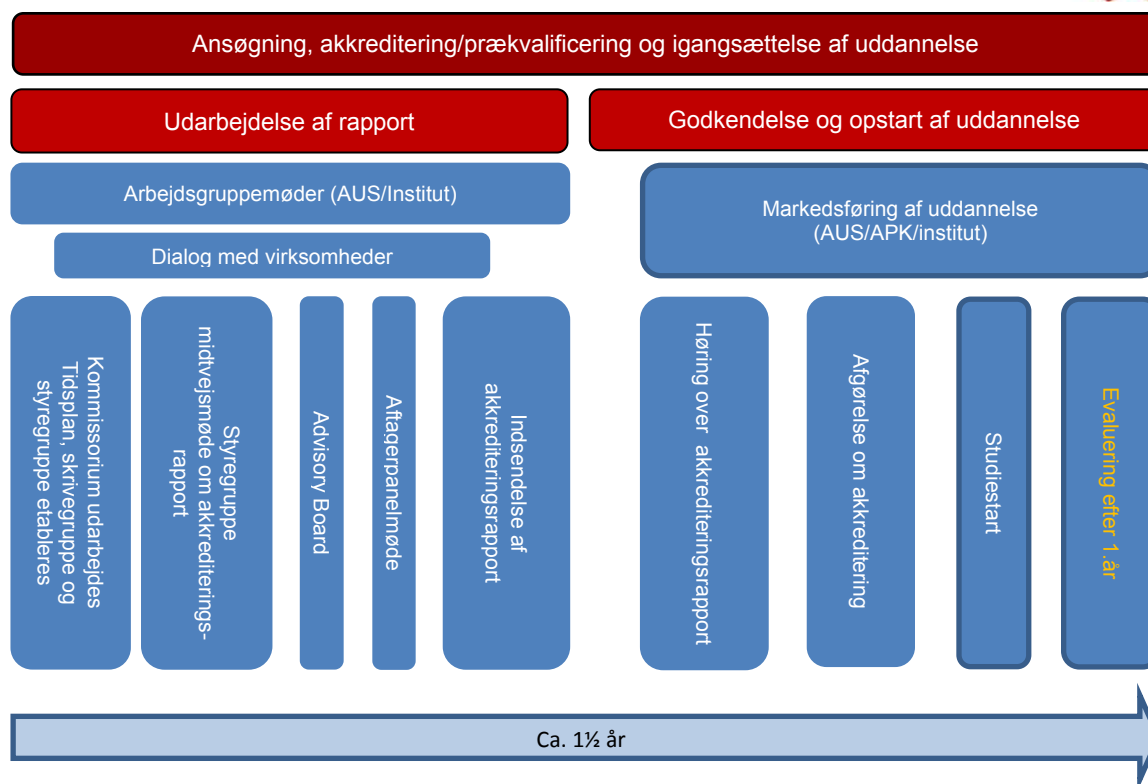
- **Oprettelse af nye uddannelser**
- **Studiemiljø**
- **Pædagogik og didaktik**
- **Internationalt studiemiljø**

Oprettelse af nye uddannelser

DTU har som strategi at tilbyde ingeniøruddannelser inden for hele det teknisk-naturvidenskabelige område – inklusive life science – og tilgrænsende samfundsvidenskab.

I samarbejde mellem direktionen, institutterne og AUS udvikles der løbende nye uddannelsesstilbud, der afspejler arbejdsmarkedets fremtidige behov for kandidater. Beslutningen om oprettelse af nye uddannelser tages i direktionen og baseres på en kombination af tilbagemeldinger fra forskellige interessenter (f.eks. Aftagerpanel, Advisory Boards, resultater fra dimittend- og aftagerundersøgelser, andre uddannelsesinstitutioner herunder studenterønsker), strategiske beslutninger (fusion/oprettelse af nye institutter) og den særegne mulighed for kvalificeret at kunne forudsige samfundsudviklingen på det teknologiske område, som et teknisk eliteuniversitet besidder. DTU indførte i foråret 2012 en Aftagerundersøgelse, hvor udvalgte virksomheder med mellemrum vil blive spurgt om deres erfaringer med nyuddannede kandidater fra DTU og forventninger til kommende kandidater. Resultatet af Aftagerundersøgelsen vil ligeledes indgå i vurderingen af behovet for nye uddannelser. En procesbeskrivelse for oprettelse af nye uddannelser findes i DTU's Processer og procedurer i AUS.

Når uddannelsen er godkendt hos FIVU involveres andre stabsfunktioner på DTU i det videre arbejde med at markedsføre og rekruttere studerende til uddannelsen (AFR, Afdelingen for Forskning og Relationer). Herefter indgår uddannelsen på lige fod i det sædvanlige kvalitetsårshjul for DTU's uddannelser med Studiestartsevaluering, førsteårsevaluering (for bacheloruddannelser), kursusevalueringer og interne evalueringer. Studielederen sikrer, at der bliver etableret en følgegruppe for uddannelsen og afslutter desuden hvert undervisningsår med at lave en studielederrapport, der sendes til AUS sammen med evt. opdateringer til Studiehåndbogen. Processen er illustreret her.



Figur: Tidsplan for oprettelse af en ny uddannelse. Processen er delt i to, hvor første del omfatter udarbejdelse af dokumentationsmateriale til Danmarks Akkrediteringsinstitution, og anden del omfatter dels akkrediteringsrapporten (høring over rapport) og markedsføring og opstart af uddannelsen.

Siden Bologna-processen blev implementeret på DTU, først på bachelorniveau i 2004, og på kandidatniveau i 2006, er der akkrediteret og oprettet 1 ny diplomingeniøruddannelse, 3 nye bacheloruddannelser og 13 nye kandidatuddannelser. Uddannelserne er blevet til pga. trends på f.eks. arbejdsmarkedet (et aftagerbehov), visioner (som et eliteuniversitet har for fremtidens arbejdsmarked) og som følge af universitetsfusionen i 2006.

Studiemiljø

På DTU er der nedsat et studiemiljøudvalg med henblik på at fremme udviklingen af et godt studiemiljø. Udvalgets arbejde tager udgangspunkt i [studiemiljøpolitikken](#), der igen har afsæt i uddannelsespolitikken. Udvalget drøfter metoder til og iværksætter systematiske undersøgelser af studiemiljøet og formulerer på den baggrund et forslag til handleplan for forbedringer.

Studiemiljøudvalget inddrages i studiemiljørelevante dele af DTU's overordnede campusplanlægning, ligesom udvalget drøfter normer og standarder af betydning for studiemiljøet. Udvalget har bachelordekanen, der også har ansvar for studiemiljø, som formand. Desuden består udvalget af videnskabeligt personale, studerende og repræsentanter fra flere stabsfunktioner, herunder AUS og Campus Service.

De helt overordnede rammer for et studium på DTU er strukturen studieåret igennem. Et fuldt semester består af en 13-ugers periode og en 3-ugers periode. I 13-ugers-perioden følger de studerende typisk tre-fire kurser parallelt. I slutningen af hvert semester findes en 3-ugers-periode, hvor de studerende følger ét kursus. Det giver mulighed for intensive kurser, hvor de studerende kan arbejde i hele, sammenhængende dage fx med eksperimentelt arbejde eller projektarbejde.

Antal undervisningstimer for DTU-studerende

- På DTU undervises der 16 uger pr. semester.
- Den gennemsnitlige konfrontations-tid er ca. 20 timer om ugen.
- I alt udbyder DTU konfrontationstid svarende til 720 timer om året for en gennemsnitsstuderende.

DTU's ugeskema består af firetimers moduler med speciel mulighed for at gennemføre en hel dags undervisning midt på ugen. Modulskemaet er medvirkende til, at de studerende får mulighed for at fordybe sig i de faglige emner, og giver mulighed for kombinationer af forelæsninger, gruppearbejde, formidling og øvelser i en sammenhængende periode.

De studerendes arbejdsbyrde

- Den forventede arbejdstid er ca. 43 timer pr. uge, når den studerende følger den normerede studieplan.
- De studerende angiver selv, at de arbejder lidt mere, end DTU forventer af dem.

På DTU har de studerende adgang til et grønt campus-miljø med bibliotek, databarer og et varieret udvalg af lokaler, hvor de kan arbejde og studere. Der findes laboratorier og værksteder, der giver de studerende mulighed for eksperimentelt arbejde og dermed i praksis at anvende og afprøve deres viden.

I 2012 åbnede DTU Innovatorium (siden omdøbt til Skylab). Her kan de studerende teste deres idéer i prototypeværkstedet - lige fra den første spæde idé til mere flyvefærdige start-ups. Det 800m² store sted er en smeltedigel for studenterinnovation og – entreprenørskab. Her har de studerende adgang til avanceret værkstedsudstyr som IT- og prototypeværksted med 3D-printer, 3D-scanner, laserskærer, CNC-fræser og meget mere. Derudover er der kontorfaciliteter og et eventlokale, som kan bruges til afholdelse af kurser og workshops.

DTU's bibliotek har været under forvandling, og fortidens stillerum er omdannet til et levende studiemiljø, hvor studerende – alene og i grupper – både har mulighed for at fordybe sig i studierne og mødes til samtale, hygge og oplevelser. Biblioteket har åbent alle hverdage fra 8-24, og døgnåbent alle ugens dage i de travleste studieperioder i løbet af året. Der er trådløst netværk og adgang til terminaler, hvor relevant litteratur kan søges og findes. I Bibliotekssalen er desuden indrettet et informationstov, hvor en stor scene med en kæmpe skærm udgør det centrale element. Her er mulighed for at streame forelæsninger fra både DTU og andre universiteter, eller brugerne kan synke ned i sækkestole og fordybe sig med høretelefoner. Institutterne har mulighed for at lave præsentationer af uddannelser, forskningsprojekter, innovationstiltag osv. Langs væggene er der opstillet mødesteder for studenterforeningerne og andre, der ønsker en direkte dialog med de studerende.

Herudover findes en række sociale aktiviteter i Studenterhuset på DTU, der danner rammen for cafeliv, koncerter og fester. Der er en hovedkantine og flere "lokale" cafeer rundt omkring på campus, ligesom der er også rige muligheder for sports- og fritidsaktiviteter, herunder en nyetableret løbesti, der organiseres af de studerendes organisation, PF (Polyteknisk Forening).

Pædagogik og didaktik

LearningLab, som er en del af AUS, har til formål er at inspirere og støtte DTU's undervisere, studerende og ledelse i den løbende udvikling og forbedring af de processer, der understøtter uddannelser, undervisning og læring på DTU. LearningLab består af en kerne af faste medarbejdere, suppleret af et netværk af pædagogiske koordinatore, supervisorer og undervisere på institutterne. Derudover inddrages eksterne kapaciteter efter behov i LearningLab's aktiviteter. Aktiviteterne omfatter pædagogisk uddannelse af DTU's undervisere og rådgivning i forbindelse med gennemførelse af pædagogiske udviklingsprojekter og baserer sig på afprøvet viden fra undervisningspraksis samt dansk og international forskning i universitetspædagogik. LearningLab udbyder bl.a. pædagogikumforløbet UDTU (Uddannelse i Universitetspædagogik på DTU, UDTU), en grundlæggende uddannelse i universitetspædagogik, som er en obligatorisk del af den pædagogiske kompetenceudvikling af nyansatte i VIP-stillinger på DTU. Siden starten i 2000 har flere end 475 deltaget i UDTU, herunder mange (senior)forskere fra de sektorforskningsinstitutioner som blev fusioneret med DTU i 2007. Der er etableret en proces for bedømmelse af seniorforskeres pædagogiske kvalifikationer i forbindelse med overgang til faculty-stilling. Tilsvarende udbydes et pædagogisk uddannelsesforløb for erfarne undervisere, som er blevet ansat før UDTU blev oprettet, med samme læringsmål, men i en form som er skræddersyet til denne målgruppe. Desuden udbyder LearningLab løbende kurser, seminarer og workshops inden for særlige områder – f.eks. e-læring, ph.d.-vejledning, CDIO - for DTU's undervisere. To gange årligt arrangeres i samarbejde med DTU's dekaner undervisningsseminarer, hvor typisk 125-140 undervisere mødes en halv dag om oplæg og diskussioner om aktuelle og generelt relevante temaer.

Internationalt studiemiljø

På DTU arbejdes der systematisk på at skabe et internationalt studiemiljø ved målrettet at arbejde på at tiltrække talentfulde studerende fra anerkendte udenlandske universiteter. På denne måde

skabes gode muligheder for at arbejde sammen med andre studerende fra forskellige kulturer og de studerende forberedes på en fremtid på et globalt arbejdsmarked. Se også afsnit 2.2.

Herudover er der ansat et betydeligt antal udenlandske forskere og ph.d.'ere og administrative medarbejdere på DTU, der også bidrager til det internationale studiemiljø.

2.2 DTU uddannelse anvender et bredt spekter af analyser til at forudse og identificere forbedringer, der har til formål at forbedre sine ydelser

Indhold

- **Studerterprofil**
- **Gymnasiefokusgruppe**
- **Erfaringsudveksling om CDIO på tværs af DTU**
- **Ekstern evaluering af undervisning og uddannelse**
- **Internationalisering**

Med henblik på til stadighed at forbedre undervisningen og uddannelserne på DTU gennemføres løbende en række systematiske evalueringer på undervisnings- og uddannelsesniveau, hvor både nuværende, tidligere og kommende studerende inddrages. En del af disse processer, der afvikles løbende og systematisk er allerede beskrevet i 1.2 (interne evalueringer af uddannelse og undervisning).

Studerterprofil

Hvert år udarbejder AUS en profil af de studerende, der er optaget ved sommeroptaget på bacheloruddannelsen i teknisk videnskab (civilbachelor) og diplomingeniøruddannelsen. Profilen giver et billede af, hvem de nyoptagne er, dvs. deres uddannelsesmæssige baggrund, geografiske og aldersmæssige baggrund.

- De sidste tre år har den typiske civilbachelorstuderende været en mand, 21 år gammel med en 1 år gammel studentereksamen fra Nordsjælland og en kvotient på 8,2.
- De sidste tre år har den typiske diplomingeniørstuderende været en mand, 23 år gammel med en 2 år gammel studentereksamen fra Nordsjælland og en kvotient på 6,4.

Studerterprofilerne for de enkelte årgange kan ses [her](#).

Ekstern evaluering af uddannelser

I perioden 2008-2013 er DTU's uddannelser blevet evalueret af eksterne paneler gennem ACE Denmark. Med henblik på fremadrettet at sikre inddragelsen af eksterne eksperter i systematiske evalueringer af uddannelserne på DTU, skal alle uddannelsesretninger på DTU inden for en 6-årsperiode gennemføre én af følgende evalueringstyper:

- DTU evaluering
- N5T peer evaluation
- Andre internationale evalueringer

Formålet med at gennemføre uddannelsesevalueringerne er

- At få eksterne faglige fagfællers vurdering af uddannelsernes mål, indhold og kvalitet
- At få mulighed for at sammenligne uddannelsen med tilsvarende uddannelser på andre universiteter og andre DTU-uddannelser på samme niveau
- At analysere og diskutere uddannelsernes styrker og svagheder og identificere udviklingsmuligheder

Der er udarbejdet en turnusplan for evaluering af samtlige DTU's pt. 70 uddannelser frem mod 2020. Udviklingspunkter vil blive integreret i DTU's ledelsessystem, herunder UMV-proces og studielederens årsberetning.

En detaljeret procesbeskrivelse for DTU uddannelsesevaluering med inddragelse af eksternt panel og opfølgende intern proces findes i DTU's Kvalitetshåndbog, hvor også en beskrivelse af N5T peer evalueringsprocessen findes.

Internationalisering

DTU har i en årrække arbejdet målrettet på at øge antallet af velkvalificerede internationale studerende, der ønsker at studere på DTU. Det gælder både internationale udvekslingsstuderende, der typisk opholder sig på DTU ½-1 år, og full degree studerende (MSc).

Internationale udvekslingsstuderende kommer til DTU fra DTU's partneruniversiteter. I takt med, at DTU konstant optimerer sin portefølje af udenlandske partnerinstitutioner, er der i stigende grad tale om studerende fra førende universiteter i verden.

Også i rekrutteringen af internationale full degree studerende går DTU efter dygtige studerende, der dels kan bidrage til et internationalt læringsmiljø under uddannelsen på DTU, dels kan blive til gavn for Danmark efter gennemført uddannelse. Som Ph.D-studerende på DTU eller andet dansk universitet, som højtkvalificeret arbejdskraft i danske virksomheder i eller uden for Danmark eller som fremtidige samarbejdspartnere og/eller ambassadører for DTU og Danmark i deres hjemland og andre steder i verden.

I arbejdet med at rekruttere internationale studerende tilstræber DTU at kunne rekruttere studerende fra EU-lande såvel som fee-paying studerende fra lande uden for EU, herunder i vækstøkonomier, som er interessante at udvikle forbindelser med.

Erfaringsmæssigt viser det sig, at internationale studerende på DTU ofte kan fastholdes i Danmark efter endt uddannelse.

Der har gennem de seneste år også været stærk fokus på at øge antallet af danske dimittender, som har gennemført en del af deres uddannelse ved anerkendte udenlandske universiteter.

Kontoret for Internationalt Samarbejde arbejder til stadighed med at have en portefølje af udvekslingsaftaler, der er attraktive for DTU's studerende. Samtidig har Internationalt Samarbejdet gennemført målrettet kampagne over for DTU's danske studerende om vigtigheden af et dokumenteret udlandsophold i forbindelse med senere jobansøgning (boost dit CV, DTU StudyAbroad m.v). Kampagnen er lykkedes, idet antallet af udrejsende danske studerende på få år steget fra ca. 150 studerende i 2008 til ca. 430 studerende i 2013.

2.3 DTU uddannelse involverer sine medarbejdere, studerende, partnere og leverandører i udviklingen af nye og innovative ydelser og oplevelser for eksisterende og nye studerende

Med henblik på at udvikle nye og innovative ydelser og oplevelser er der på DTU etableret en række rådgivende fora, herunder

- Studielederkredse for diplomingeniør-, bachelor- og kandidatuddannelserne (se s. 15-16)
- Aftagerpanel
- Advisory Board, et for hvert institut
- Følgegrupper på alle uddannelser
- Fokusgruppe (gymnasier) (se s.36)
- Studiemiljøudvalg (se s. 33)
- Censorkorps

Aftagerpanel

Aftagerpanelets opgaver er forankret i Universitetsloven og er at rådgive universitetet om

- Kvaliteten af uddannelserne og relevansen af disse for samfundet
- Udviklingen af nye og eksisterende uddannelser på DTU
- Undervisnings- og prøveformer

Medlemmerne i panelet skal tilsammen have erfaring med og indsigt i uddannelsesområdet og de ansættelsesområder, som uddannelserne giver anledning til. Aftagerpanelets opgaver er detaljeret beskrevet i [DTU's vedtægter](#).

Aftagerpanelet mødes 3 gange årligt med dekanen for DTU uddannelse som mødeleder. Ud over behandling af turnusevalueringer holder panelet også temadrøftelser af relevante emner. Således er *studiemiljø*, *kemikeren i 2020* og *innovation* emner, der har været drøftet ved Aftagerpanelets temamøder. Inputs til forbedringer fra panelet følges, afhængigt af emne, op i AUS eller på det/de institutter, hvor uddannelsesevaluering/akkreditering indgår som et led i den årlige UMV.

Advisory Board

Til at rådgive sig inden for DTU's fire hovedområder, uddannelse, forskning, innovation og myndighedsbetjening, har institutdirektøren på hvert af DTU's institutter et Advisory Board tilknyttet. Advisory Board består af udefra kommende repræsentanter for instituttets kerneinteressenter. Et

Advisory Board har mellem 2 og 6 medlemmer og udpeges af institutdirektøren, der er instituttets øverste ledelse. Det påhviler institutdirektøren at følge op på forslag fra Advisory Board og direktøren er i denne sammenhæng ansvarlig over for rektor.

Følgegrupper

Til at understøtte studielederens arbejde med at udvikle uddannelserne, er der på alle uddannelser etableret følgegrupper. En følgegruppe er sammensat af såvel undervisere på uddannelsen, studerende på uddannelsen, aftagerrepræsentanter som dimittender. Følgegruppen inviteres 2-4 gange årligt til en dialog om uddannelserne herunder disses mål, indhold og resultater.

Censorkorps

Afdelingen for Uddannelse og Studerende på DTU fungerer som sekretariat for Ingeniøruddannelsernes landsdækkende censorkorps. Korpset er opdelt i syv retninger: Bygning, Design, Eksport, Elektro, Grundfag (matematik, fysik og samfundsfag), Kemi og Maskin. Ingeniørkorpset omfatter mere end 2000 censorer fordelt på disse syv retninger. For hver retning findes et censorformandskab, som repræsenterer alle censorerne i forhold til ministerierne, universiteterne m.v. Formandskabernes opgaver omfatter bl.a.: Godkende nye censorer, godkende eksamenslister, deltage i høring af nye love og bekendtgørelser, afholde censormøder, udpege medlemmer til ankenævn i forbindelse med eksamensklager og nye censorer i forbindelse med ombødømmelse/omprøve, udarbejde en årsrapport. En gang årligt afholdes censorformandskabsmøde, hvor centrale emner for alle ingeniørcensorer drøftes.

Yderligere information på www.censornet.dk

Studererinddragelse

DTU-studerende har sæde i både CUU, DUU, Akademisk Råd, ph.d.-udvalgene og alle institutstudienævn. Desuden har de studerende to pladser i studiemiljøudvalget.

DTU vægter samarbejdet med de studerende højt og har et tæt samarbejde med studenterforeningen Polyteknisk Forening, både i kraft af formel opgavedeling (fx ifm tilrettelæggelse og gennemførelse af studiestarten) og løbende dialog om nye pædagogisk-didaktiske tiltag, studieadministrative regler, studiemiljø mv. Derudover har studerende let adgang til undervisere og forskere, da der dels er krav om tilstedeværelse og dels praktiserer DTU en "åben dør"-politik, som betyder, at de studerende har nem adgang til undervisere og forskere ifm. konkrete studieprojekter.

2.4 DTU uddannelse forstår nye paradigmer, ny tænkning og nye teknologiske muligheder og deres potentiale og indvirkning på sine fremtidige ydelser

INDHOLD

- Innovation og entrepreneurship
- CDIO
- GRØN DYST
- GRØN Karriere
- DTU Roskilde Festival
- Modtagelse af internationale studerende
- E-learning

DTU iværksætter løbende nye tiltag, der sætter fokus på en række særligt udvalgte områder. Herunder kan nævnes:

Innovation og entrepreneurship

Der er fokus på innovation, entrepreneurship og iværksætteri på alle DTU's uddannelser. Der blev i 2012 gennemført en proces med henblik på at synliggøre, hvordan innovation og entrepreneurship udfoldes progressivt på uddannelserne via udvalgte studieaktiviteter på bacheloruddannelsen (ingeniørarbejde, fagpakkeprojektet, ingeniørfagets videnskabsteori og bachelorprojektet) og på kandidatuddannelsen videre i og TEMO-kurset. Siden 2012 har flere af de generelle læringsmål for en civilingeniør fra DTU formuleret krav om viden og kompetencer inden for innovation og entreprenørskab.

+ info om de mange innovations- og entreprenørskabsaktiviteter på DTU, jf. Sannies kortlægning.

Endvidere arbejder DTU på at etablere et center for erhvervsinnovation og iværksætteri i regi af DTU Diplom i Ballerup. Centeret skal bl.a. understøtte studerendes aktiviteter inden for innovation og iværksætteri gennem konkrete projekter i samarbejde med erhvervslivet. Flere pilotaktiviteter er under afvikling.

CDIO

Alle diplomingeniøruddannelserne på DTU er siden 2008 tilrettelagt efter CDIO-konceptet, der tager udgangspunkt i den professionelle ingeniørs virkelighed, se også [Håndbog for CDIO-uddannelser på DTU](#). Bogstaverne C-D-I-O står for de faser, som ingeniørens problemløsning typisk gennemgår: Conceive – Design – Implement – Operate.

Blue Dot

DTU Blue Dot Projects er et DTU-tiltag, hvor studerende arbejder sammen på store projekter, som kræver at kunne se det store perspektiv og se fremadrettet - samtidig med at skulle dykke ned i detaljer og handle i nuet. Eksempler er en økobil, der har vundet flere verdensmesterskaber i bæredygtig bykørsel ved at køre hele 611 km på det, der svarer til en enkelt liter benzin, en studenterbygget satellit, der ude fra rummet kortlægger gøgens vandring og navigation og et bæredygtigt bryghus, der fremstiller velsmagende og CO₂-venlig øl. Fælles for DTU Blue Dot Projects er, at de i høj grad er drevet af DTU studerende, der lægger både tid og engagement i projekterne.

GRØN DYST

DTU har iværksat [GRØN DYST](#), et uddannelsesesinitiativ som sætter fokus på bæredygtighed, miljø og klimateknologi i alle DTU's uddannelser. Målet er at indlejre det grønne aspekt i de eksisterende kurser på DTU. Hvert andet år kulminerer arbejdet med grønne og bæredygtige initiativer i undervisningen i GRØN DYST-studiekonferencen, hvor alle DTU's studerende og studerende fra DTU's tætte samarbejdsuniversiteter har mulighed for at præsentere projekter udført som en del af et kursus.

GRØN Karriere

I regi af GRØN DYST afholder Karrierecenteret desuden en gang årligt GRØN Karriere. GRØN Karriere er en workshop for studerende om ingeniørvirksomheders grønne profil og grønne projekter. Både offentlige og private virksomheder præsenterer igangværende projekter med særlig fokus på de krav, der stilles til de ansattes kompetencer. Virksomhederne medbringer samtidig konkrete muligheder for samarbejde med studerende. Herunder projekter, praktikophold, studie- og ordinære jobs.

DTU Roskilde Festival

[DTU Roskilde Festival](#) er et partnerskab, mellem DTU og Roskildefestival. Formålet med samarbejdet er at give DTU-studerende praktisk erfaring med ingeniørmæssig problemløsning. Et Roskilde Festival-projekt udføres som frivilligt og ulønnet projektarbejde omhandlende en teknisk problemstilling på Roskilde Festival. Den studerende opnår 5 ECTS-point for projektarbejdet ved efterfølgende at redegøre for projektet i en fyldestgørende, teknisk rapport, som vurderes af en tilknyttet vejleder på DTU.

Modtagelse af internationale studerende

Internationalt Samarbejde prøver at tage hånd om så mange detaljer som muligt i forbindelse med de internationale gæstestuderendes ankomst, således at det forløber så gnidningsfrit som muligt for de studerende.

Introforløb

I forbindelse med studiestart 1/9 og 1/2 arrangerer Internationalt Samarbejde Intro-dage, hvor de nye internationale studerende informeres omkring praktiske detaljer for deres studier, studiemetoder på DTU, dansk kultur, introduceres til Danmarks Tekniske Informationscenter, hjælpes med registrering hos de danske myndigheder mm. Alle nyoptagne internationale studerende, bliver automatisk inviteret til at deltage i disse kurser

Sprogkurser

I forbindelse med studiestart 1/9 og 1/2 organiserer Internationalt Samarbejde både dansk- og engelskkurser.

E-læring

LearningLab medvirker til at videreudvikle de pædagogiske miljøer på DTU, herunder undervisernes professionelle undervisningskompetencer og anvendelse af en bred vifte af undervisningsmetoder. Anvendelse af IT i undervisningen til at støtte de studerendes læring understøttes gennem teknisk og pædagogisk rådgivning og support til underviserne. Desuden muliggør teknologiske løsninger i DTU's undervisningslokaler øget interaktion mellem undervisere og studerende og videooptagelser af undervisningen. DTU har siden 2013 været blandt de 100 førende universiteter i verden, der udbyder kurser på Coursera (www.coursera.org), som er en førende platform for åbne og gratis online kurser på universitetsniveau. Foruden at være en platform for åbne online-kurser, som DTU bl.a. bruger til at udbyde efteruddannelseskurser i koordination med de øvrige universiteter i Eurotech-alliancen, bruges Coursera til at stille elektronisk materiale (videoer, tekst, quizzer, animationer m.v.) til rådighed for lukkede grupper, f.eks. studerende som er tilmeldt et traditionelt DTU-kursus.

3.1 DTU uddannelse definerer løbende sin unikke værdi (value proposition) i forhold til valgte segmenter og i takt med samfundsudviklingen

Det er DTU's målsætning at være blandt de førende teknisk-videnskabelige universiteter i Europa vedrørende uddannelse, forskning og innovation samt campusliv. DTU var i 2013 nummer 1 i Norden, nr. 7 i Europa og nr. 45 i verden på Leiden Ranking⁵ 2013 "Crown Indicator" listen over de 500 bedste universiteter i verden, og nr. 62 på den engelske opgørelse over universiteter i Europa (og nr. 149 i verden) udarbejdet af The Times Higher Education⁶.

En uddannelse fra DTU er kendetegnet ved at bibringe den studerende en polyteknisk helhedskompetence, der ud over en identitetsskabende faglighed omfatter at kunne overskue en kompleks, teknisk problemstilling og at kunne tænke en teknisk faglighed ind i erhvervs- og samfundsmæssige sammenhænge. For at opnå dette, er al undervisning og alle uddannelser forsknings- eller innovationsbaserede og har et solidt videnskabeligt fundament. På DTU er der omkring 550 fastansatte fuldtids VIP, som i gennemsnit forventes at bruge halvdelen af deres arbejdstid på undervisning og vejledning. Ved ansættelse som faculty stilles der krav til, at både forsknings- og undervisningsmæssige kvalifikationer indfries. Således indeholder stillingsopslag til alle adjunkt-, lektor- og professorstillinger en beskrivelse af stillingens indhold i relation til

- **Forskningsbaseret undervisning på alle niveauer**
– herunder tilhørende eksamensforpligtelser
- **Forskning**
– herunder forpligtelse til publicering/videnskabelig formidling

Ligeledes stilles der på DTU krav om, at alle kurser har en faculty som kursusansvarlig. Alle studerende er således sikret, at undervisningen leveres af personale, der har højeste faglige niveau inden for området, og allerede på de første studieår møder studenterne internationalt anerkendte forskere i undervisningssituationen.

⁵ Leiden Ranking: <http://www.leidenranking.com/ranking>

⁶ Times Higher Education : <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking>

4.1 DTU uddannelse leverer sine ydelser for at opfylde eller overgå de studerendes behov og forventninger i overensstemmelse med sin ønskede position (eliteuniversitet) og vejleder, motiverer og støtter de studerende

INDHOLD

- **Studiedriften**
- **Internationalt samarbejde**
- **Studievejledningen**
- **Karrierecenteret**
- **Studielederen**

DTU Uddannelse understøttes administrativt af Addelingen for Uddannelse og Studerende, AUS, og udmøntes i et samarbejde mellem AUS og DTU's institutter. Kontorerne for Studiedrift, Studieinformation (herunder Studievejledningen og Karrierevejledningen), Internationalt samarbejde, ph.d. – og efteruddannelse og Studieudvikling, der er samlet i AUS, arbejder tæt sammen i den systematiske indsats for at vejlede de studerende til et godt studieforløb og en god overgang til arbejdsmarkedet efter endt uddannelse.

DTU Uddannelse yder også troværdig vejledning til kommende studerende og tilstræber hermed at rekruttere velkvalificerede studerende med lyst energi og evner til at studere på DTU.

Studiedrift

Kontoret for Studiedrift og Kontoret for Studieinformation er krumtapperne i afviklingen af uddannelsesprocessen på DTU. De to kontorer sikrer i det daglige driften af og rammerne for alle DTU's uddannelser, herunder optagelse, modtagelse af nye studerende, eksamensafholdelse, SU, karakterindberetning, studie- og karrierevejledning, udstedelse af diplomer og daglig studiedrift. Kontorene har stort fokus på at yde god service og hjælp til de studerende.

Processerne gennemføres efter faste procedurer med opstartsmøde, udførelse af opgaven og en evaluering ([se også Kvalitetshåndbogen](#)). I Kontoret for Studiedrift gennemføre evalueringen og forslag til procesforbedringer på baggrund af dagbøger, som føres løbende under den enkelte opgave. I Kontoret for Studieinformation er der forskellige processer alt efter hvilken opgave der evalueres.

For at sikre en god kobling til institutterne er hver medarbejder i Kontoret for Studiedrift tilknyttet et antal institutter. Den enkelte medarbejder har ansvaret for at sikre dialogen med den ansvarlige på instituttet om studiedriftsspørgsmål. Dette gøres gennem løbende kontakt over telefon og mail, men også ved at medarbejderen med jævne mellemrum holder egentlige møder med de relevante studieadministrative kontaktpersoner på institutterne.

Internationalt samarbejde

Internationalt Samarbejde behandler hvert år ca. 700 ansøgninger fra internationale gæstestuderende og står således særskilt for optag og indskrivning af de udenlandske studerende på DTU. Studie- og karrierevejledning af DTU's udenlandske studerende foregår i samarbejde med Studievejledningen og Karrierecenteret.

Studievejledningen

I [studievejledningen](#) arbejder både fuldtidsansatte AC-vejledere og ældre studerende med at hjælpe og vejlede om uddannelse og studiemiljø på DTU. Vejledningsindsatsen spænder fra optagelse og studiestart til studieafslutning. Vejledningen foregår på de studerendes præmisser og kan tage udgangspunkt i både faglige og personlige problemstillinger.

Studievejledningen på DTU tilbyder desuden jf. Adgangsbekendtgørelsens gennemførelsesvejledning til studerende, som er forsinkede i deres studie i forhold til den normerede studietid. En studerende, der er mere end 6 måneder forsinket på uddannelsen i forhold til den normerede studietid *har ret til* fra universitetet at modtage særlig vejledning, som skal understøtte den studerendes mulighed for at gennemføre uddannelsen, herunder at frafald og omvalg i uddannelserne begrænses mest muligt. Hvis en studerende er mere end 12 måneder forsinket på uddannelsen i forhold til den normerede studietid, *skal* universitetet rette henvendelse til den studerende og tilbyde særlig vejledning i form af en individuel samtale.

På DTU tilbydes gennemførelsesvejledning til alle studerende, som er mere end 30 ECTS point forsinkede i deres studie. Vejledningen består dels af et tilbud om individuelle samtaler med den studerende, dels af kollektive informationsmøder, hvor den studerende kan høre om regler og muligheder i forhold til forsinkede studieforløb.

Studerende ved DTU, som har en funktionsnedsættelse, har mulighed for at søge om [specialpædagogisk støtte](#) (SPS). Støtten administreres af DTU, men det er SU-styrelsen, som bevilliger den.

Karrierecenteret

[Karrierecenteret](#) har som mål at øge karrierebevidstheden og styrke samarbejdet med relevante virksomheder allerede under studierne samt minimere dimittendernes ledighed. Karrierecenteret spiller en aktiv rolle over for de studerende i hele studieforløbet og hjælper de studerende med at afklare deres fremtidige jobmuligheder og rådgiver dimittender i forbindelse med jobsøgning. I forbindelse hermed udbydes løbende orienteringsmøder og workshop's til de studerende om f.eks. ph.d.-studiet og jobsøgningsstrategier.

Karrierecenteret er også den naturlige indgang til DTU for virksomheder, der ønsker at samarbejde med studerende om projekter, praktikophold eller søger ansættelse af en studerende eller dimittend til job.

Studielederen

Studielederen er ansvarlig for indhold og udvikling af den enkelte bachelorretning, diplomingeniøruddannelse eller kandidatretning og arbejdet er forbundet med både administrative, studievejledende og undervisningsmæssige opgaver.

Studielederen rådgiver og vejleder således løbende gennem året mange af de studerende, der læser på den uddannelse, han er procesansvarlig for. Se også afsnit 1.2.

Anden studieadministrativ støtte til centrale aktører i uddannelsesprocessen

De øvrige sektioner i AUS sikrer også gennem samarbejde med studieledere, undervisere og sekretærer på institutterne gode koblinger i alle dele af uddannelsesprocessen. På hvilket niveau koblingerne sker, er skitseret i bilaget "[Processer i AUS](#)".

4.2 DTU uddannelse sikrer, at ledelse og medarbejdere har de nødvendige kompetencer, informationer, empowerment, indflydelse og værktøjer til at kunne maksimere de studerendes oplevelse og nå de forventede resultater

[DTU's personalepolitik](#) udgør sammen med underliggende delpolitikker og retningslinjer den helhed, som alle ledere og medarbejdere bruger som inspiration i det daglige arbejde med det formål at optimere virkeliggørelsen af DTU's mål og strategi. Med udgangspunkt i DTU's værdier – nytænkning, troværdighed og engagement – beskriver personalepolitikken DTU's forventninger til medarbejdere og ledere, og omvendt hvilke berettigede forventninger medarbejdere og ledere kan have til DTU. Personalepolitikken fortolker værdierne i lyset af, at den skal favne alle medarbejdergrupper på DTU og bruges som udgangspunkt for MUS-samtalerne.

MUS-koncept (MedarbejderUdviklende Samtale) på DTU henvender sig til alle personalegrupper. Formålet er at understøtte en dybdegående og nærværende dialog mellem leder og medarbejder, hvor bl.a. forventninger til mål, præstationer, samarbejde, arbejdsopgaver, resultater samt faglig og personlig kompetenceudvikling drøftes. MUS-skemaet er bygget op for at understøtte følgende emner:

1. Feedback på resultater og opgavemål
2. Forventningsafstemning omkring opgavemål for det kommende år.
3. Dialog om samarbejdsrelationer og kompetencer
4. Plan for kompetenceudvikling og aftaler mellem leder og medarbejder

Skemaet er tilgængeligt på DTU's interne sider [Portalen](#)

Særligt for VIP

Som et obligatorisk led i MUS for det videnskabelige personale drøftes undervisning, den pædagogiske efteruddannelse, herunder også engelskkundskaber hos underviserne og for de medarbejdere, der fungerer som ph.d.-vejledere, også denne rolle. Institutdirektøren og sektionslederne har ansvar for at agere, hvis en underviser ikke følger op på MUS-aftalen.

For at sætte fokus på den gode undervisning vælger de studerende hvert år gennem Polyteknisk Forening Årets Underviser. Årets Underviser offentliggøres og hyldes ved DTU's Årsfest.

4.3 DTU uddannelse involverer sine medarbejdere, studerende, partnere og leverandører i en løbende optimering af processernes værdiskabelse i forhold til de opstillede ambitioner og forventninger

Gennem de tidligere omtalte studieledermøder, institutstudienævns møder og tværgående uddannelsesudvalgsmøder og ph.d.-udvalgsmøder involveres medarbejderne på DTU løbende i værdiskabelsen og udvikling af uddannelsesudbuddet på DTU

De studerende inddrages også i den løbende optimering af kursus- og uddannelsesudbuddet gennem den række evalueringer de deltager i, igennem et studieforløb, f.eks. kursusevalueringer, studiestartsevalueringer, førsteårsevalueringer, interne uddannelsesevalueringer og dimittendundersøgelse. Desuden gennemfører Kontoret for Studiedrift og Studievejledningen løbende interne brugertilfredshedsundersøgelser.

I AUS gennemføres alle større processer så som optagelse, studiestart, eksamensafholdelse, tidsgrænsetjek og indberetning af kursusdata, efter en fast procedure med opstartsmøde, udførelse af opgaven og en evaluering ([se også Kvalitetshåndbogen](#)). Evaluering og forslag til procesforbedringer gennemføres på baggrund af dagbøger, som føres løbende af medarbejdere under den enkelte opgave. Kontorcheferne afstemmer med den øvrige teamledelse endelige procesforbedringer.

Kvantitativ illustration af medinddragelse og medbestemmelse på DTU: Formelle og uformelle fora

Aktivitet/forum	Antal møder		Antal pr. møde		
	2012	2013	Medarbejdere	Studerende	
Studieledermøder for diplom, BSc og MSc	10	10	22		Diplom Bachelor Kandidat
	4	4	16		
	4	4	28		
Institutstudienævn, 22	4-10	4-10	3-4	3-4	
Institutstudienævns-formandskabsmøde	2	2		20	
Tværgående uddannelsesudvalg for diplomingeniører og civilingeniører (DUU og CUU)	4	4	3	3	
DTU undervisningsseminar (tidligere kaldet dekanernes undervisningsseminar)	2	2	100-200	Hvis særligt inviteret, fx PF med et oplæg, eller deltager af egen drift	
24-timers seminarer for de forskellige uddannelsesretninger på diplom, BSc og MSc (nævnt i samme rækkefølge ovenfra i kolonnerne til	2	1	20-35	3-7	Diplom Bachelor Kandidat
	2	2	15-25	3	
		1	33		
Rusture, arrangeres af Polyteknisk Forening	2 gange om året	2 gange om året		Alle 1.semester-studerende	
Studiemiljøudvalget	6	5	15	2	
Koordineringsmøde mellem AUS og PF	3	4		2-4 fra PF's bestyrelse	
Retningsudvalg nedsat for hver uddannelsesretning på diplom, BSc og MSc	2-4	2-6	4-8	Max. 4	
De tværgående merit- og dispensationsudvalg for diplomingeniør- og civilingeniøruddannelsen (DMDU og CMDU)	10-11	10-11	2	2	
Uddannelsesevalueringer - interne møder mellem paneler for to uddannelser ad gangen	1	4	6-12	2	
Uddannelsesevalueringer - afsluttende visionsmøde	2	8	4-8	1	
Nordic 5 Tech-evalueringer - afsluttende visionsmøde	2	2	3-5	2	
HSU - Hovedsamarbejdsudvalget	6	4	20		
LSU - Lokale samarbejdsudvalg	96	104	177		
KAMU - Koncern Arbejdsmiljøudvalget	3		5	2	
FVA - Forum for Viceinstitutdirektører og Administrationschefer	5	5	45		
HR Forum (institutdirektører og HR-chef)	3	5	8		
Kvartalsmøder mellem tillidsrepræsentanter og HR-chef, pr. organistaion	20	20	8		
Årsmøde for arbejdsmiljøorganisaionen	1	1	150		
	4	4	40		
Netværksmøder for arbejdsmiljøkoordinatorerne					
DTU Biblioteksforum	4	3	20	2	
Ombygning af bibliotekssal	6	6	8	2	
Kontraktsnetværk	2	3	40		
Netværk for innovationsansvarlige					
Møder	4	4	25-35		
Arbejdsgruppemøder	10		5-10		
Årshjul, UMV, handlingsplan, årsrapport	95	95	475		
FAN- netværk	4	4	80		
Akademisk Råd	6	4	8	3	
			7	2	
Det fagkyndige udvalg (undergruppe under AR)					
Åbent Hus brugergruppe	6	6	70	30	
Web-brugergruppe	12	24	170		
Portal-brugergruppe	6	6	70		
Kommunikationsudvalget	4	4	50		
Facebook-brugergruppe		ny	20	3	
Studieleder-gruppe for internationale fællesuddannelser	2	2	18		
Erfa-møde e-handel (ekspertforum)		4	25		

Erfa-møde Rejseafregning (ekspertforum)		4	25	
Indkøbssparring m. institutter (4 møder årligt pr. institut/afdeling)		144	10	
Faglige indkøbsgrupper (i forbindelse med udbud og kontraktstyring)		40	10	
Design og implementering af Indkøbsdashboard (Qlikview)		4	6	
Design og valg af E-handelsløsning	2		20	
Design og valg af Rejseafregningsløsning	1		20	
ASU	2	4	4	
Medarbejderseminar (2 dage)		1	200	
ØkonomiForum	4	4	30	
Afdelingsseminarer	10	5	200	
Ens processer, Work Shops (medarb. laver selv deres arbejdsprocesser)	2	6	30	
Projekt BudgetBeacon (lønbudgetteringsværktøj)	2	2	10	
Møder med institutters ledelse (økonomicentrene)	20	20	10	
Campusnetarbejdsgruppe	20	20	6	2
Sikkerhedsforum	4	4	25	
Databarudvalg	6	6	10	
Bestyrelsesmøder	4	5	2	2

DTU

Ledelsesgrundlaget



Indholdsfortegnelse

1. Forord	3
2. DTU's menneskesyn.....	4
3. DTU's værdier	4
4. DTU skaber resultater gennem ledelse	5
5. DTU Lederrollen	5
6. DTU's standarder for ledelse.....	6
DTU's standard for faglig ledelse.....	6
DTU's standard for ressourceledelse	6
DTU's standard for resultatskabende personaleledelse	6
DTU's standard for strategisk ledelse	6
7. DTU's ledelses- og samarbejdskultur	6
Dialog og samarbejde	6
8. Ledelsesorganisering.....	7
Selvledelse	7
9. DTU er et internationalt universitet i Skandinavien	8
10. Topledelse	8
11. Institutledelse.....	9
12. Dialog med ledelsen	9

1. Forord

DTU ønsker gennem god ledelse effektivt at udvikle og nyttiggøre naturvidenskab og teknisk videnskab til gavn for samfundet og at skabe en resultatorienteret, udfordrende og udviklende arbejdsplads. God ledelse på alle niveauer er et centralt element i at fastholde DTU's position som teknisk eliteuniversitet. Ledelsesindsatsen er en løftestang for, at DTU når sine erklærede strategiske mål.

DTU skal have kapacitet, kompetence og lederskab til kontinuerligt at frembringe og udvikle excellente forskningsmiljøer. Lederskab skal forstås som såvel ledelse af forskergrupper af forskellig størrelse og karakter som ledelse af andre organisatoriske enheder, hvor specialister, forskere og andre højt kvalificerede medarbejdere skaber resultater i et forpligtende arbejdsfællesskab på DTU.

DTU Ledelsesgrundlaget henvender sig til alle DTU's ansatte, og ambitionen er, at det skal være noget, alle kan genkende fra deres hverdag.

DTU Ledelsesgrundlaget bygger på de erfaringer, DTU har oparbejdet ved i en årrække at arbejde målrettet med universitetets ledelsesmodel, bl.a. gennem DTU's UMV-proces, diverse ledelsesfora, gennem DTU Lederprogrammet samt ved drøftelse af ledelse i en række fora hen over foråret og sommeren 2013.

DTU Ledelsesgrundlaget udgør et solidt fundament for:

- At drøfte god ledelse på DTU med fælles begreber (skaber et sprog om ledelse)
- At drøfte og afklare forventninger til ledere på DTU (beskrevet i DTU Lederrollen)
- At evaluere, på hvilke områder der er brug for at styrke ledelsesindsatsen (gennem lederevalueringer)
- At tilrettelægge ledelsesudvikling og topledelsesaktiviteter (DTU Lederprogrammet)

2. DTU's menneskesyn

Den menneskelige ressource er DTU's mest værdifulde aktiv. Derfor skal alle medarbejdere opleve en forpligtende og involverende dialog med deres leder. Den tilgang til individet afspejler, at alle rummer et potentiale. Det potentiale effektueres gennem ledelse, der sikrer, at alle universitets ansatte bliver anerkendt og konstruktivt udfordret. I det møde er ledelse med til at sætte retning.

DTU forventer, at alle ledere har en kapacitet, der gør, at de ikke bare giver plads til, men skaber en værditilvækst ud af den store diversitet, der er i DTU's arbejdsstyrke. En væsentlig ledelsesopgave er at støtte op om loyale, begavede individualister, farverige energiske personligheder og solide medarbejdere med særlige bidrag til fællesskabet.

DTU's position som teknisk eliteuniversitet fordrer, at der arbejdes på eliteniveau overalt i organisationen – naturligt afpasset efter den enkelte funktions karakter. Det stiller særlige krav til lederens fokus på og evne til at definere eliteniveauet i respektfuld og tæt dialog med den enkelte medarbejder.

Det er et lederansvar at have fokus på medarbejderens udvikling og understøtte sparring, kompetenceudvikling, tværfagligt samarbejde og opgaveudvikling. Det er et medarbejderansvar at have modet til at handle på at ville gøre det en lille smule bedre hver gang, vi står over for en ny opgave.

Med den vægt og indflydelse, der tillægges ledelse på DTU, er der en klar forventning om, at lederen har menneskeligt potentiale til at lade magt og ydmyghed gå hånd i hånd.

I situationer, hvor lederen har erkendt, at medarbejderens kompetencer og interesser ikke rækker til at præstere på det krævede niveau, er det lederens ansvar at motivere og støtte medarbejderen til at forfølge et andet karrierespor.

3. DTU's værdier

DTU Ledelsesgrundlaget tolker værdierne i lyset af, at de favner alle ledere på DTU. Som udgangspunkt er alle ledere rollemodeller og optaget af dialog, så lederskabet også giver lyst til følgeskab.

Nytænkning

- *betyder en kreativ fostring af tanker, der kan skabe nyt, men også en balancerende vurdering af de nye tankers konsekvens.*

DTU forventer, at alle ledere er nytænkende, modtager det anderledes og nye positivt og respekterer refleksionens eftertænksomhed. Gennem ledelse understøttes innovationsprocesser, der udfordrer det eksisterende.

Troværdighed

- *betyder en besiddelse af viden og indsigt koblet med en redelig kommunikation heraf, men indebærer også en erkendelse af, hvornår viden og indsigt slipper op, samt en evne til at kommunikere på modtagerens præmisser.*

DTU forventer, at alle ledere er fagligt og menneskeligt troværdige i fremtræden og kommunikation. Gennem dialog skabes rum til medinddragelse og et fundament for meningsfulde ledelsesbeslutninger.

Engagement

- betyder en tilgang til arbejdet båret af begejstring og en erkendelse som ansat af det forpligtende arbejdsfællesskab.

DTU forventer, at alle ledere udstråler engagement og evner situationsbestemt ledelse. Med respekt for individets motivationsstruktur engageres alle i at levere excellente resultater.

4. DTU skaber resultater gennem ledelse

I DTU Ledelsesgrundlaget er det præciseret, at det er en ledelsesopgave at animere til en vedvarende nysgerrighed efter ny viden, der fremmer den enkeltes faglige og personlige udvikling. Det er et ledelsesansvar at tilskynde, at karriere- og kompetenceudvikling går hånd i hånd og udfoldes gennem hele ansættelsesforløbet.

Ledelsesopgaven i den sammenhæng er at sætte barren så højt, at den enkelte føler sig motiveret, fordi det er nødvendigt at strække sig for at nå over den.

I ledelse på DTU vil der altid ligge en dyb faglig respekt og faglig forankring i det arbejde, der udføres.

"Fordi hun er så dygtig til det, hun gør, tiltrækker hun mange bevillinger og medarbejdere. Gruppen fungerer fagligt såvel som socialt, fordi begge sider vægtes højt hos vores leder. Samtidigt vokser vi i antal og kan snart ikke længere være på gangen..!"

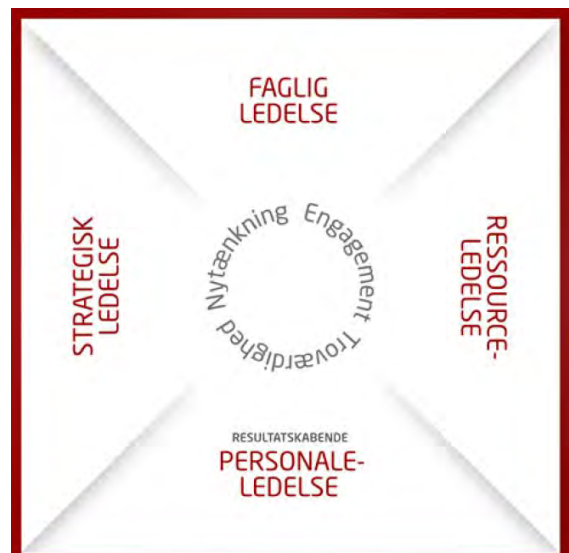
Citat hentet fra spørgeskemaundersøgelse, hvor der er opfordret til at fortælle en historie om ledelse på DTU.

5. DTU Lederrollen

DTU har gennem en årrække arbejdet målrettet med at professionalisere ledelse. Arbejdet udspringer af DTU's forventninger til ledernes faglige og personlige kompetencer, som beskrevet i [DTU Lederrollen](#).

DTU Lederrollen baserer sig på fire hjørnestene. Derudover er det en forudsætning for at varetage en lederrolle på DTU, at den enkelte leder bringer det personlige lederskab i spil. Det betyder blandt andet, at alle ledere reflekterer over egen ledelsespraksis og har blik for at understøtte, at resultater skabes i samspil mellem mennesker.

Det forventes, at alle ledere løbende kan prioritere mellem ledelsesopgaverne og balancere mellem hensyn, der kan være modsatrettede.



DTU's ledere har stor elasticitet i den ledelsesmæssige spændvidde og formår at give plads til ledelsesskønnet inden for de rammer, de virker under, og de regler, der gælder.

6. DTU's standarder for ledelse

DTU's standard for faglig ledelse betyder blandt andet, at alle ledere er opmærksomme på at sikre høj faglig kvalitet. Alle ledere har en faglig baggrund, der gør, at de med autoritet kan initiere tværorganisatorisk samarbejde samt effektivt kan kommunikere, hvilke faglige synergier det pågældende samarbejde rummer.

DTU's standard for ressourceledelse betyder blandt andet, at alle ledere har overblik og kan navigere i organisationens kompleksitet. De kan også skabe en sammenhængende ressourcestyring på baggrund af handlekraft og beslutningsdygtighed.

DTU's standard for resultatskabende personaleledelse betyder blandt andet, at alle ledere sætter mål for arbejdet og følger op på resultaterne. Det sker gennem dialog, da det skaber de bedste betingelser for optimal ressourceanvendelse og talentudfoldelse. Alle ledere har desuden modet og kompetencen til at adressere konflikter og benytter dem som afsæt for at forbedre samarbejdet.

DTU's standard for strategisk ledelse betyder blandt andet, at alle ledere arbejder strategisk og tilstræber at påvirke fremtiden, samt at de gennem visionær tænkning når organisationens langsigtede målsætninger. Den tænkning rækker ud over egen ledelsespraksis, da lederrollen også rummer et ansvar for at identificere relevante netværk på og uden for DTU.

7. DTU's ledelses- og samarbejdskultur

"Ved at min leder viser, at hun stoler på min dømmekraft, motiverer hun mig til at leve op til hendes tillid og yde mit allerbedste. Hun støtter mig i mine beslutninger og viser, hun ingen tvivl har i sit sind om, at jeg er den rigtige til opgaven. Derfor vokser jeg og leverer."

Citat hentet fra spørgeskemaundersøgelse om, hvad der kendetegner selvledelse på DTU.

DTU fremmer organisatorisk udvikling gennem værdibaseret ledelse, respekt, dialog og medinddragelse. DTU's ledelseskultur er baseret på, at DTU's årshjul rummer en række formaliserede møder, hvor ledere og medarbejdere mødes og samarbejder.

I DTU Ledelsesgrundlaget er det desuden tydeliggjort, at ikke bare i de formaliserede møder, men i alle sammenhænge, hvor ledere er til stede, er de kulturbærere og bevidste om deres ansvar for, at DTU's ledelses- og samarbejdskultur udvikler sig over tid.

Dialog og samarbejde

Det er et lederansvar at tage initiativ til, at tværgående samarbejde etableres i de situationer, hvor det kan skabe værdi for DTU. Desuden forventes det, at alle ledere føler et ansvar for, at DTU er i dialog med det omgivende samfund nationalt og internationalt.

Der er en udpræget grad af projektorganisering og -arbejde på DTU. Det fordrer en struktur, der kan rumme stor kompleksitet og en ledelseskultur, der dyrker dialog og samarbejde. Det bidrager til den nødvendige gennemsigtighed i organisationen.

"Min chef skal holde et møde med alle vores ph.d.-studerende (14 stk.) fra projektet i næste uge, for at sikre sig at, de har det godt og for at huske dem på, at hans dør altid er åben for både stort og småt – og det er den virkelige".

Citat hentet fra spørgeskemaundersøgelse om, hvad der kendetegner god ledelse på DTU.

8. Ledelsesorganisering

DTU tilstræber en flad ledelsesstruktur med "single point of responsibility". En enkelt medarbejder vil altid kun have én personaleleder (defineret ved MUS ansvar). I praksis vil medarbejdere ofte arbejde op imod flere projektledere, på tværs af organisationen, have både en hoved- og bivejleder etc. Her indebærer "single point of responsibility", at der mellem leder og projektleder/vejleder er en dialog om den enkelte medarbejders bidrag til opgavevaretagelsen (fx inden MUS med personalelederen).

DTU's ledelsesstruktur er flad. Direktionen og institutdirektørens primære opgave er at sikre rammer for opgavevaretagelsen. Næste ledelseslag har både ledelse og bidrager til opgavevaretagelsen. Den enkelte leder har klare beføjelser og ansvar, og baserer sin ledelse på tillid til, at alle medarbejdere kan håndtere en høj grad af delegering.

Alle på DTU opfordres til at dyrke faglig dialog og tværorganisatorisk samarbejde, hvor det giver mening i forhold til opgavevaretagelsen. Her betyder "single point of responsibility", at opstår der udfordringer i samarbejdet eller tvivl om faglige prioriteringer, forventes det, at dialogen tages tilbage i ledelsesstrengen og problemet løses der.

Selvledelse

På DTU er der en vidtgående delegering af kompetence. Den er baseret på dialog med nærmeste leder og koblet med ansvar for opgavens løsning.

Lederansvaret i relation til selvledelse er en tydelig rammesætning. Det kræver tydelig og effektiv kommunikation af UMV'ens hensigter, handlingsplanens aktiviteter og opgavemålene i MUS, så de giver mål og retning for den enkelte.

Medarbejderansvaret i relation til selvledelse er at være bevidst om egne kompetencer, at have modet til at påtage sig ansvaret, og evnen til at se egne opgaver i en helhed.

Desuden forventer DTU, at alle arbejder selvstændigt inden for de givne rammer og har en fornemmelse af, hvornår en given udvikling i opgaveløsningen tilsiger, at nærmeste leder inddrages.



9. DTU er et internationalt universitet i Skandinavien

Danmark baserer sin ledelsestilgang på den skandinaviske tradition. Ledelsesstilen på DTU, og i Danmark, er baseret på en balanceret ligeværdighed mellem leder og medarbejder. I udgangspunktet foretrækker danske ledere at skabe konsensus gennem dialog og ikke ved at benytte formel magt. Samtidig er den danske ledelsespraksis rundet af en inkluderende tilgang til beslutninger og forandringer med respekt for, at ansvaret for den endelige beslutning altid er lederens.

Den tilgang til ledelse er kendt blandt de danske medarbejdere, men en række af DTU's internationale medarbejdere er formet af andre kulturer og ledelsesmodeller. De kan fejlagtigt tolke, at den konsensusøgende og tilbageholdende ledelsesstil er et udtryk for fravær af ledelse. Derfor er det væsentligt, at alle ledere på DTU, og særligt de ledere, der har udenlandske medarbejdere, understreger det gensidige ansvar for samarbejde. I DTU Ledelsesgrundlaget er det endvidere ekspliciteret, at det er et lederansvar at initiere forventningsafstemning mellem leder og medarbejder omkring mål og rammer. En anden væsentlig ledelsesopgave er at sætte ord på, at DTU forventer, at den enkelte har modet til, uanset placering i hierarkiet, at stille spørgsmål på baggrund af en nysgerrig undren.

10. Topledelse

I DTU Ledelsesgrundlaget er det et krav, at alle ledere kommunikerer og på den baggrund sikrer gennemsigtighed i ledelsesbeslutninger. I relation til topledelse er det særligt væsentligt, at topledelsen er tydelig i sin kommunikation, fordi hele organisationen lytter med skærpet interesse, når den taler. Kommunikation på topledelsesniveau handler i høj grad om at sætte mål, retning og rammer, skabe incitamenter til at samarbejde på tværs og være tydelig om universitetets strategiske mål.

At DTU er et eliteuniversitet, skærper universitetets behov for en tydelig topledelse. At være et teknisk eliteuniversitet er et aktivt valg, DTU har truffet, og det indbefatter en række fravalg. Alle aktiviteter på DTU skal kunne relateres til elite inden for et af DTU's fire hovedområder. For at sikre, at det valg eksekveres nedad i ledelsessystemet, er det nødvendigt, at topledelsen går forrest som rollemodel – og har modet og redskaberne til at handle, når universitetets aktiviteter ikke har det krævede niveau.

Et centralt topledelsesansvar er at være bevidst om, at direktionen og direktørkredsen som den eneste gruppering har et overblik over alle universitetets aktiviteter. Den position forpligter direktionen til at sikre sig, at institutdirektørerne samarbejder på tværs, hvor de kan se, at det bidrager til opfyldelse af universitetets mål – og vælge aktiviteter fra i de situationer, hvor det ikke bringer DTU tættere på de strategiske mål.

11. Institutledelse

I relation til institutledelse er samarbejdet med direktionen og de øvrige DTU institutter kendetegnet ved at være helhedsorienteret og tillidsbaseret. Det betyder, at direktionen forventer, at institutledelsens faglige disponering træffes med udgangspunkt i, hvad der er hensigtsmæssigt i forhold til det samlede DTU. Det mandat har direktionen tillid til, at institutledelsen selv håndterer inden for de givne rammer. Rammerne justeres gennem det dialogbaserede årshjul, som er omdrejningspunkt for styring af DTU's mange aktiviteter.

I DTU Ledelsesgrundlaget er det ekspliciteret, at det er institutledelsens ansvar at sikre højt fagligt niveau i alle instituttets aktiviteter, samt en velfungerede administrativ organisering baseret på et godt samarbejde med koncernfunktionerne.

Institutledelsen har desuden et overblik over, i hvilken retning instituttets fagområde bevæger sig. Det overblik udmønter sig i en vision for instituttet, der kan konkretiseres i det daglige arbejde. Desuden er det et institutledelsesansvar med udgangspunkt i det overblik at være i stand til at foretage faglige prioriteringer som grundlag for handling i diverse samarbejder mellem instituttets forskergrupper og med eksterne partnere.

På mit instituttet har vi i en årrække undervist i et fagområde, som var forskningsmæssigt inaktivt. Vores nye leder har afviklet kurset. Ærgerligt for underviserne, men et bevis på at DTU tager forskningsbaseret undervisning alvorligt.

Citat hentet fra spørgeskemaundersøgelse om, hvad der kendetegner god ledelse på DTU.

Derudover er det et centralt institutledelsesansvar at være en synlig og visionær formidler, der bidrager til instituttets fornemmelse for fremtidige mål, og hvordan de relaterer sig til DTU's strategiske mål.

12. Dialog med ledelsen

I DTU's vedtægt er det beskrevet, hvordan ledelse på DTU baseres på medinddragelse og medbestemmelse af medarbejdere og studerende. De formelle rammer for medbestemmelse og medinddragelse er endvidere præciseret i Personalepolitikken, hvor der lægges vægt på en løbende dialog med medarbejderne om mål, midler og opgavevaretagelse. Udgangspunktet for de formelle rammer er statens samarbejdsaftale, der afspejler en gensidig enighed om, at et stærkt og løsningsorienteret lokalt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er afgørende for en velfungerende statslig sektor.

DTU's ledelse er altid lydhør overfor det gode argument og opmærksom på at udvise positiv vilje i forsøget på at nå til enighed. Det betyder, at muligheden for at gøre sin indflydelse gældende er knyttet til, hvordan der inviteres til dialog og samarbejde samt på kvaliteten i argumentationen.

DTU forventer, at alle giver deres ledelse et aktivt med- og modspil. Det kan ske i den daglige dialog, til MUS, ved formaliserede møder, seminarer, i forbindelse med DTU's trivselsundersøgelse etc. Derudover opfordres alle til at bidrage til et velfungerende og aktivt samarbejdssystem. Det kan gøres med input til dagsorden i de lokale samarbejdsudvalg, dialog med egen tillidsrepræsentant eller eget kandidatur som aktiv i den faglige organisation. Derudover er der mulighed for, at generelle forhold bringes videre til DTU's hovedsamarbejdsudvalg eller belyses i akademisk råd.

Forekommer der alligevel situationer, hvor den enkelte ikke føler sig hørt, er der på Portalen retningslinjer for dialog med ledelsen, hvor henholdsvis medarbejders og studerendes handlemuligheder er beskrevet.

Dialog med ledelsen

Ledelse på DTU er baseret på medinddragelse og medbestemmelse. Udgangspunktet for samarbejdet mellem leder og medarbejder er statens samarbejdsaftale, der afspejler en gensidig enighed om, at et stærkt og løsningsorienteret lokalt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er afgørende for en velfungerende arbejdsplads.

Medarbejderes handlemuligheder

Dialog med nærmeste leder er altid udgangspunktet, når en medarbejder ønsker at gøre sin indflydelse gældende. Dialog med nærmeste leder kan ske gennem den daglige snak ved kaffemaskinen, gennem løbende dialog om opgavevaretagelse og performance, forventningsafstemning i forbindelse med selvledelse, individuelle statusamtaler, på MUS, ved teammøder, på afdelingsseminarer etc.

Princippet om dialog med nærmeste leder gælder ligeledes i de situationer, hvor en medarbejder ikke føler sig hørt af sin leder. I det øjeblik en udfordring løftes til næste ledelsesniveau, bliver det sværere at løse den. Det er også grunden til, at en eventuel konflikt altid bør søges løst på lavest muligt niveau. Hvis en medarbejder oplever at have det svært med relationen til sin nærmeste leder, er det muligt at invitere en bisidder (eventuelt sin tillidsrepræsentant) med. Uoverensstemmelser mellem medarbejder og leder handler ofte om kommunikationsudfordringer, og her kan en tredje part nogle gange bidrage med input til, hvad der kan være med til at forbedre relationen mellem leder og medarbejder.

En anden mulighed for at gøre sin indflydelse gældende er at tilkendegive sin mening i trivselsmålinger og de dertil knyttede handlingsplaner. For at understøtte implementering af handlingsplaner etableres ofte arbejdsgrupper. En oplagt mulighed for medinddragelse er at give sin mening til kende i de sammenhænge eller at melde sig som aktiv bidragsyder i en arbejdsgruppe.

I det fagretlige system varetager tillidsrepræsentanter og faglige organisationer medarbejdernes interesser. Oplever den enkelte ikke at blive medinddraget, er det oplagt at søge dialogen med en tillidsrepræsentant. En tillidsrepræsentant kan både bidrage som sparringspartner for den enkelte og kan ligeledes indtage en rolle som deltager eller observatør i en konkret dialog med en tredje part.

Andre muligheder er at søge indflydelse gennem den faglige organisation i forhold til lokale samarbejdsudvalg, hovedsamarbejdsudvalget (HSU) og sikkerhedsudvalg.

DTU's medarbejdere har som andre offentligt ansatte ytringsfrihed, herunder også om synspunkter på ledelsen af DTU. For så vidt angår DTU Avisen, er der i retningslinjen for denne angivet, at målsætningen med avisen blandt andet er at fremme en åben og respektfuld udveksling af synspunkter, information og viden.

Nærmeste leders leder, en lokal medarbejder- eller lederrepræsentant eller eventuelt en HR Partner kan det også være en mulighed at gå til, ligesom direktionen og rektor kan kontaktes i fortrolighed.

Ifølge universitetsloven er Akademisk Råd (AR) et kollegialt organ for videnskabelige medarbejdere og studerende, der blandt andet kan udtale sig om alle akademiske forhold af væsentlig betydning for universitetets virksomhed. Videnskabelige medarbejdere og studerende vil her kunne drøfte en eventuel manglende medinddragelse af generel karakter.

For så vidt angår Ph.d.-studerende er der også et kollegialt organ – Ph.d.-udvalget – som blandt andet kan udtale sig om evaluering af Ph.d.-uddannelse og – vejledning til Ph.d.-skolelederne.

Studerendes handlemuligheder

Den studerende kan altid kontakte studielederen for den uddannelsesretning, den studerende er optaget på, for at drøfte forskellige problemstillinger vedrørende studiet. Den studerende kan også henvende sig i Studievejledningen i Afdelingen for Uddannelse og Studerende. Her kan den studerende få hjælp til alt, hvad der vedrører livet som studerende på DTU. Alle studievejlederne har tavshedspligt. Hvis den studerende giver samtykke hertil, kan Studievejledningen bringe problemstillinger videre til relevante medarbejdere i Afdelingen for Uddannelse og Studerende.

Hvis en studerende er utilfreds med en underviser/undervisningen på et kursus eller med vejledningen i forbindelse med et projekt, anbefales det, at pågældende straks henvender sig til underviser/vejleder for at få problemet løst.

Hvis denne henvendelse ikke løser problemerne, kan den studerende indgive en skriftlig klage over undervisning/vejledning til det relevante institutstudienævn. Fristen for indgivelse af en klage er senest 2 uger efter afslutningen af undervisningsforløbet. Studienævnet informerer institutdirektøren og sørger for, at underviser/vejleder høres. Studienævnet sender snarest muligt svar til den studerende med kopi til institutdirektøren. Institutdirektøren træffer, på baggrund af studienævnets svar, afgørelse om eventuelle tjenstlige foranstaltninger i forhold til underviser/vejleder. Kan den studerende ikke acceptere studienævnets besvarelse, kan pågældende inden 2 uger klage til dekanen for den pågældende uddannelse. Dekanens afgørelse kan ikke påklages, medmindre der er begået retlige fejl. Retlige fejl kan påklages til Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.