

DTU Excellence

Strategisk ledelse på DTU

Version: Januar 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.....	33
4.3	Strategic Outlook	39
4.4	Strategic Leadership.....	44
4.5	Strategic Leap.....	50
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 kapitel 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 tænkt 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.

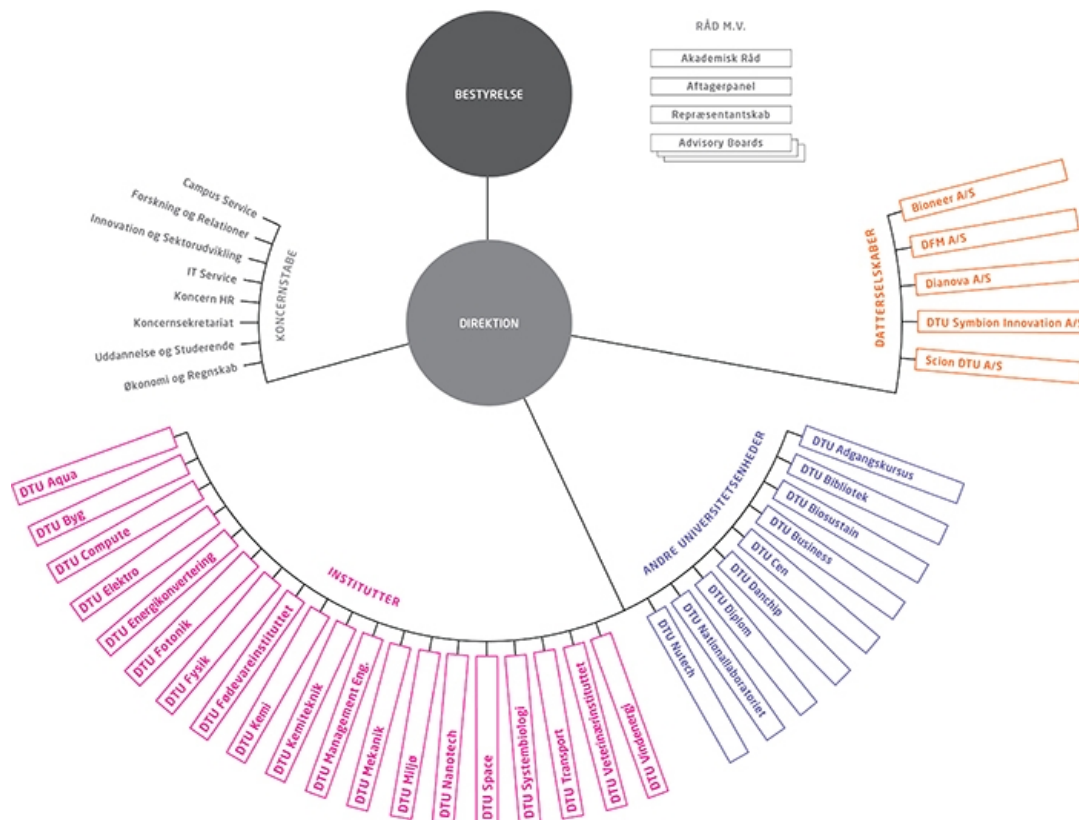
DTU's vision indebærer, at universitetet vedkender sig sin rolle som teknisk-naturvidenskabelig drivkraft for det danske samfund – og påtager sig sit ansvar for at understøtte bæredygtighed som en national kompetence og samtidig erkender, at det kun løser sin opgave i en globaliseret konkurrencedrevet 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 Læreanstalt, 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)

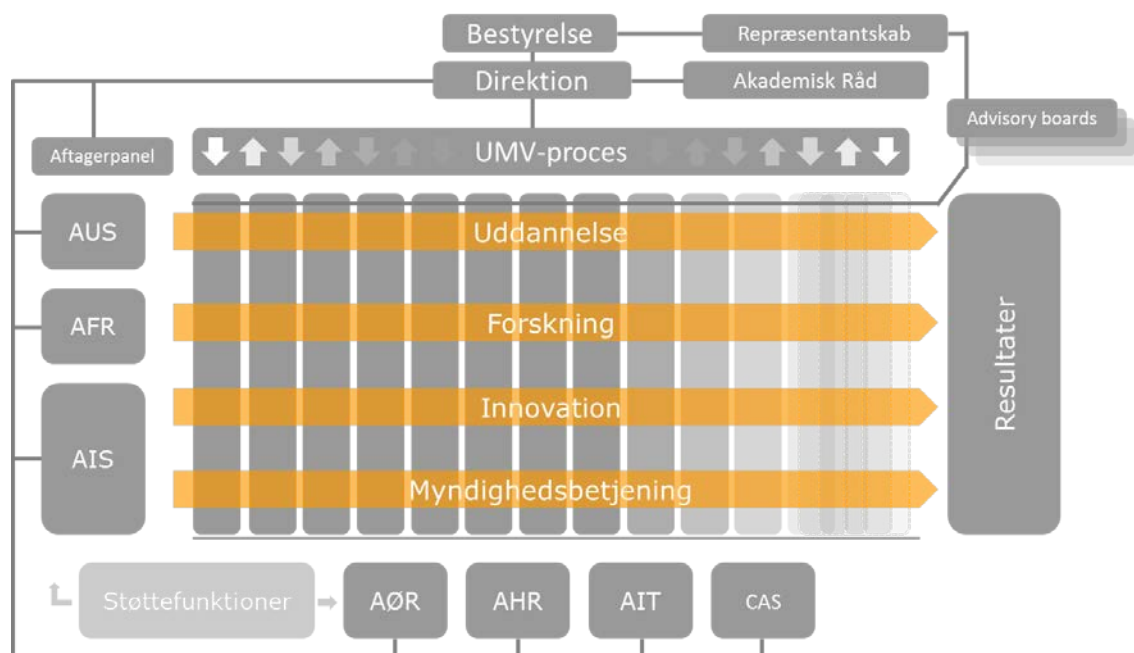
DTU ledes i en linje-/stabsorganisation med en ubrudt ledelsesstreng og med personligt ledelsesansvar for hver organisatorisk enhed.

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

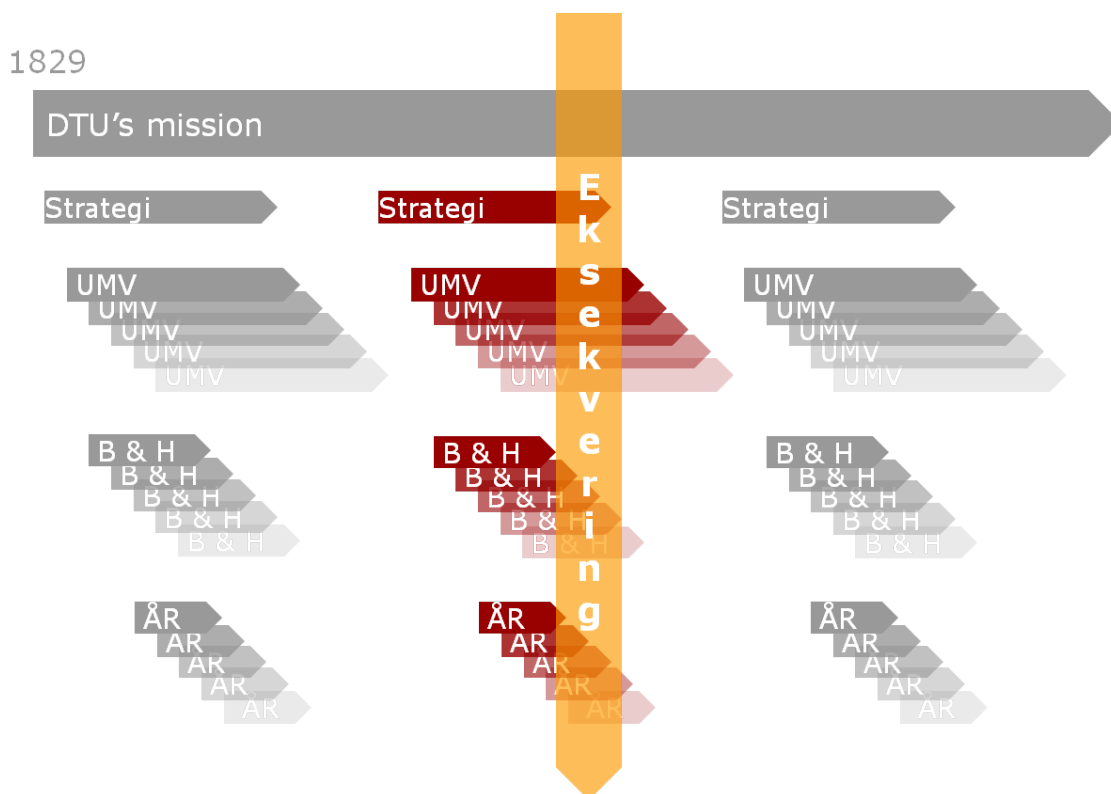
Figuren viser koblingerne mellem de forskellige ledelsesfora. De strategiske ledelsesdialoger foregår kontinuerligt på DTU i forskellige fora. Centralt står **UMV-processen: UdviklingsMål- og Virkemidler**, som en løbende strategi- og ledelsesproces. Denne gennemgås særligt nedenfor. Øvrige udvalgte 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.

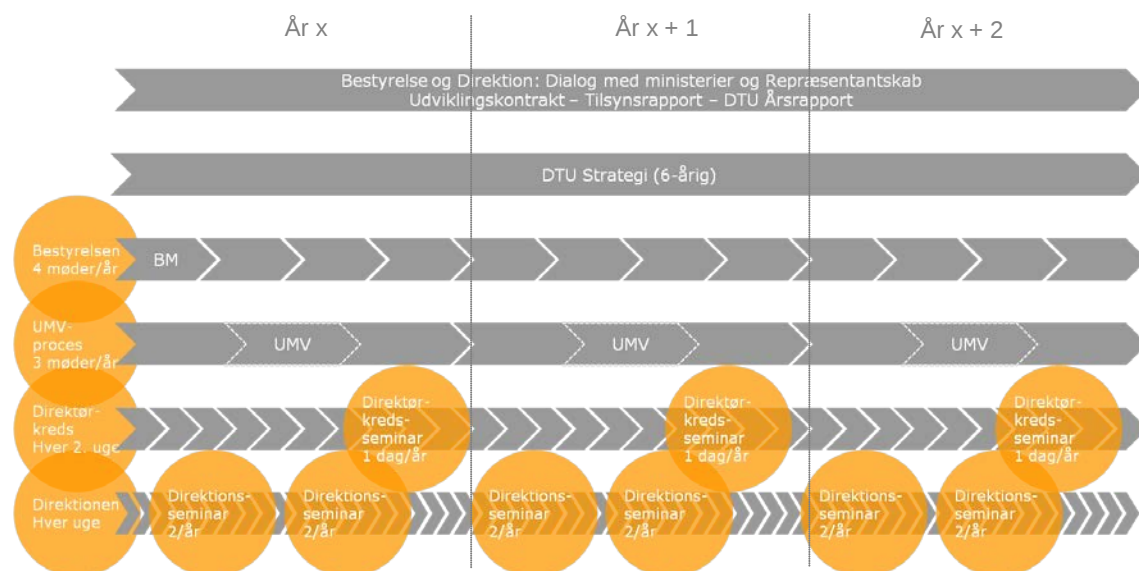
Denne strategiske livscyklus, koblingen mellem DTU's overordnede strategi, inkl. mission, og UMV-processen kan over tid afspejles som nedenfor, hvor missionen er grundlæggende, strategien er 6-årig, og de enkelte elementer i UMV-processen, selve UMV-rapporten (UMV), budget og handlingsplanen (B & H) 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 nærmer sig.

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.

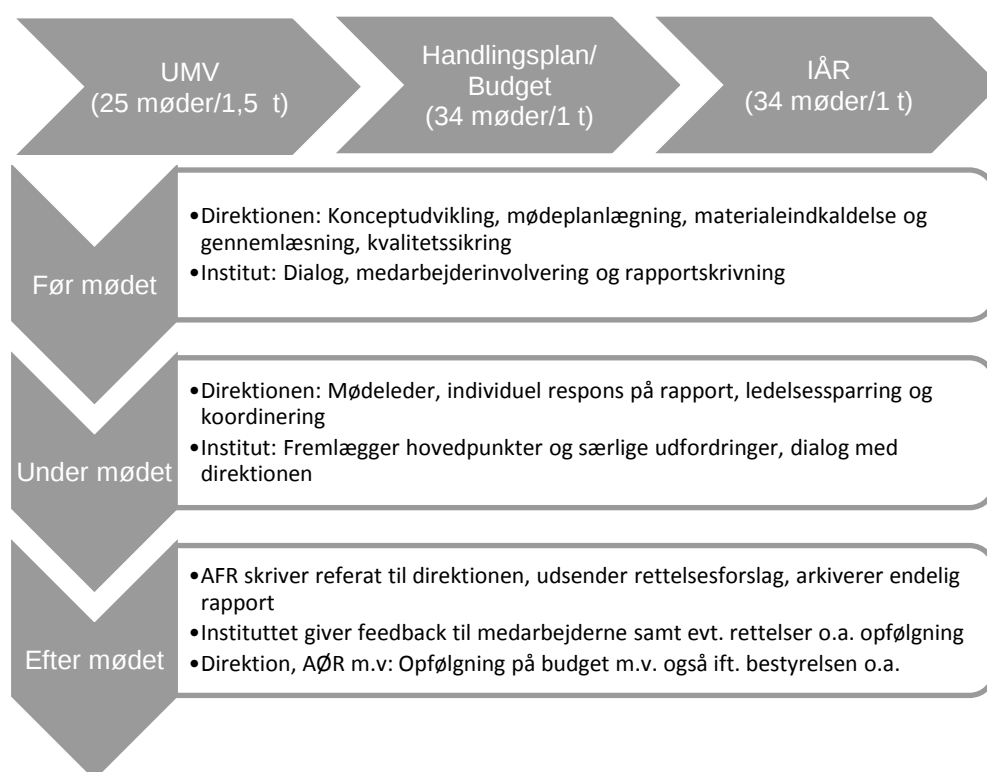
Med afsæt i strategien, udmønter direktionen de overordnede rammer og mål for den pågældende 4-årige periode i konkrete aftaler mellem direktionen og instituttet/centeret i form af en godkendt UMV-rapport. Denne UMV-rapport gennemgås på et møde mellem de involverede parter (jvf. nedenfor), hvorefter 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-DOC, 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.

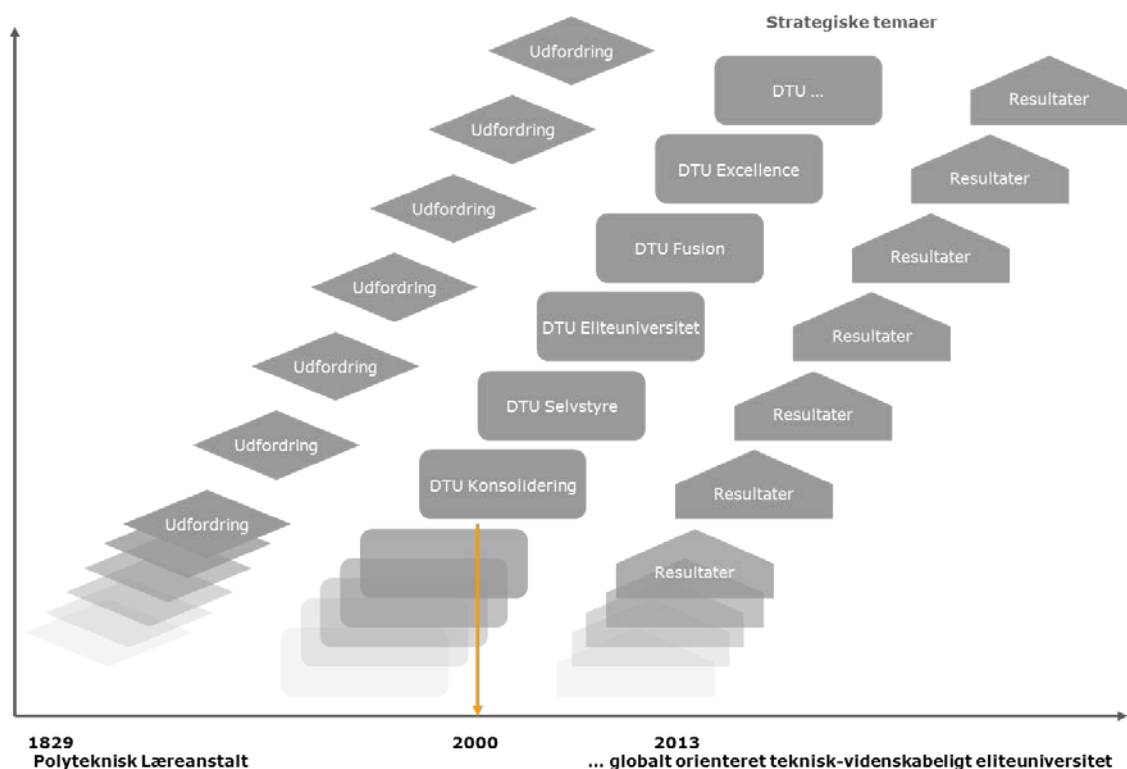
Aftagerpanelet mødes mindst to gange årligt med dekanen for kandidat- og ph.d.- og efteruddannelserne, der af rektor er udpeget til at være mødeleder. Ud over behandling af turnusevalueringer af DTU's uddannelser holder panelet også temadrøftelser af relevante emner, f.eks. studiefremdriftsreformen, 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.

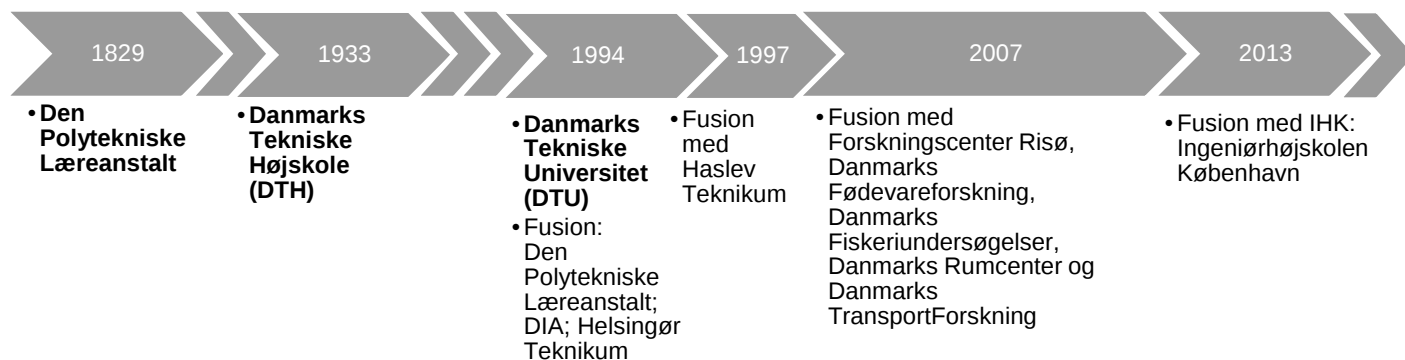
Lærestalten tilbød i 1829 uddannelser i hhv. Anvendt Naturvidenskab (kemiingeniør) og Mekanik (maskiningeniør).

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 Bologna modellen 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 Bologna modellen 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 2008-2013 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 udsprede 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.

Én 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 2008-2013*, 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, og
- modtage det anderledes og nye positivt; men samtidig
- respektere refleksionens eftertænksomhed,
- 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 samfundsvidenskab;*
- *erhverve ny videnskabelig og teknologisk erkendelse oguelighed 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 principfast ærlig i sin kommunikation, dvs. kommunikere såvel solid viden som den usikkerhed og de mangler, der eksisterer på det aktuelle videnskabelige stade;*
- *være bevidst reel i sin kommunikation, dvs. kommunikere på en måde, der ikke åbner for misfortolkning, men som er afpasset modtagerens baggrund og informationsbehov; og*
- *være beslutsom 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 for alle personalekategorier;*
- *skabe respekt i omverdenen som udfordrende og udviklende arbejdsplads;*
- *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 idel 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 2008-2013* 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 betyder såvel handlerum som ansvar på alle niveauer. Det indebærer også en virksomhedskultur, der foretrækker det situationsbestemte og overvejede – men også personlige og subjektive – ledelsesskøn frem for det rigide og bureaukratiske – men også forudsigelige og objektive – 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 eksternt 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 afrapporteres 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, afrapporteringer 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 afrapportering i form af opgaver og resultater med efterfølgende evaluering.

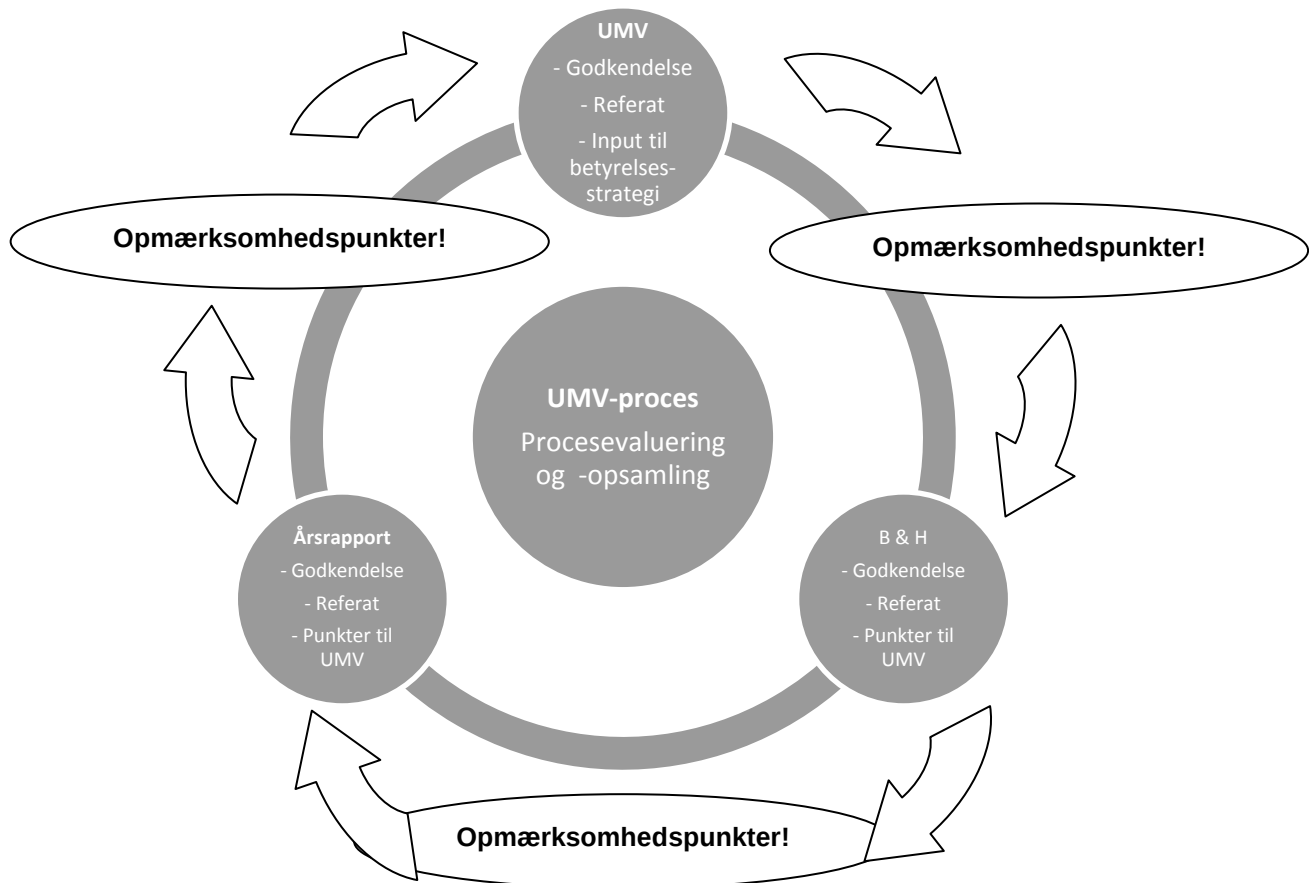
Innovation er en grundlæggende aktivitet for DTU – og har altid været det – og er således også en del af de øvrige 3 kerneprocesser. DTU ansatte per 1. december 2012 en koncerndirektør med ansvar for innovation, og p.t. systematiseres og optimeres innovationsområdet, bl.a. med henblik på større gennemskuelighed 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 afrapporteringer. 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 faktuel 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, concernberedskabet 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 alumnernes 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 HORISONT-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 interessenternes 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 centerkonstruktionerne, 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 "Frugtkanonen".

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.

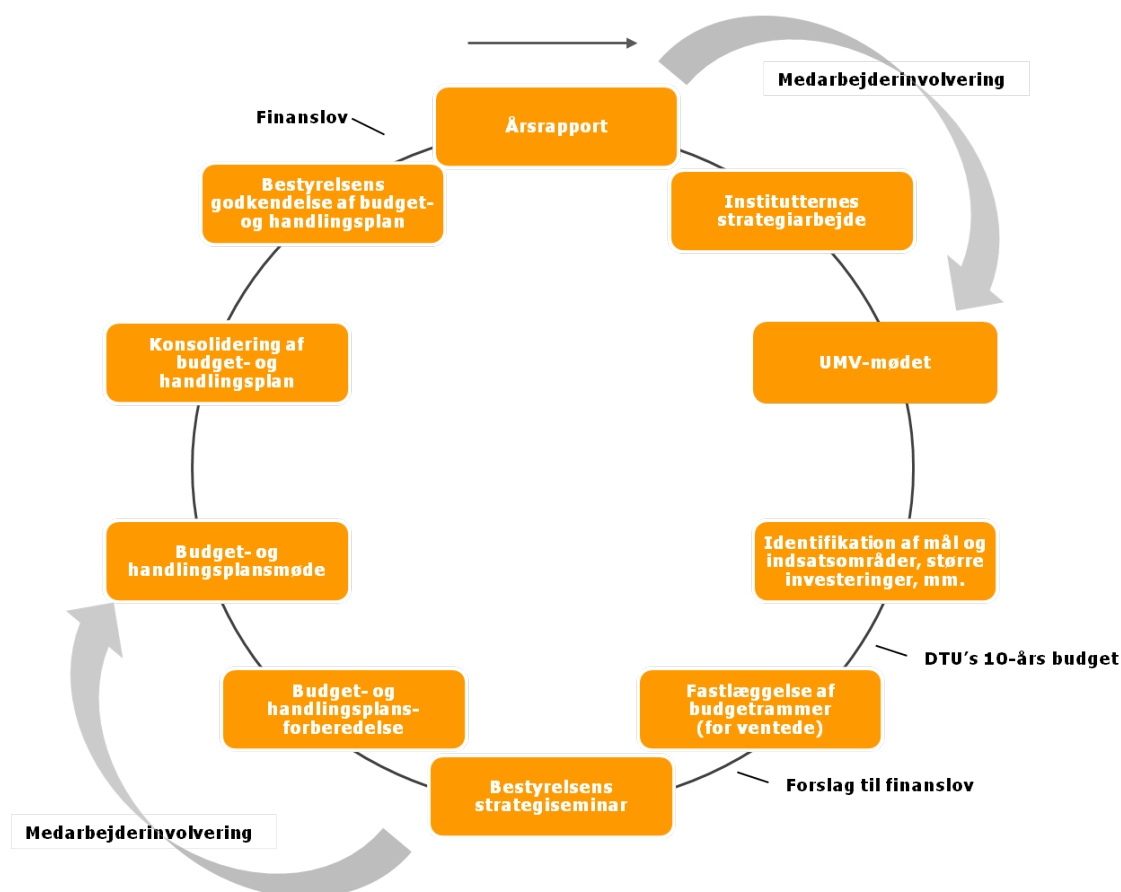
Selvledelse

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 jobbet 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 særtiltag 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

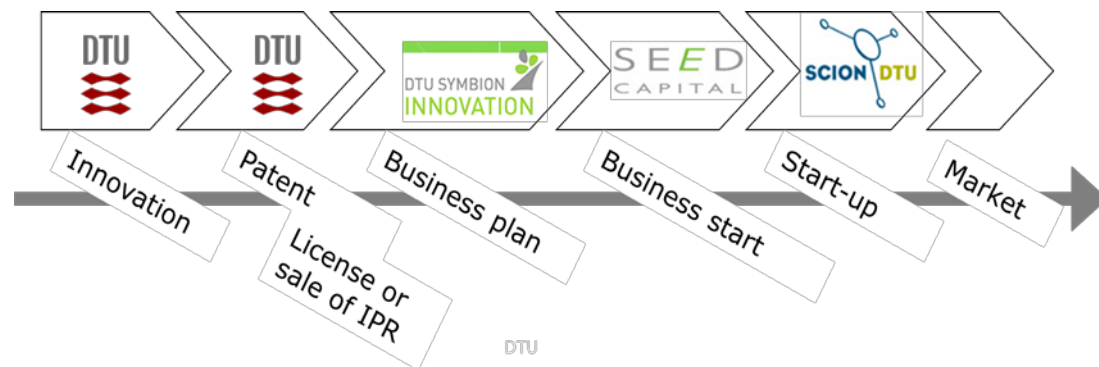
[EFQM Excellence Model 1.e Lederskab]

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 "innovationsføddekæde":



Figur 10 DTU 'innovationsføddekæde'

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 Bolognemodellen 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 kommercialiseringsstatistik, 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. Institutet 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 erhvervssparathed, 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 budgetskeemaer i UMV'en er SAS budgetindtastningsskeemaer for hver enkelt underkonto samt en specifikation af indtægterne i ordinær drift (uk10). Indtastningsskeemaet 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 UVM (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 rekvisitter til løsning af forskningsbaserede myndighedsbetjeningsopgaver⁴. Rekvisitter 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 budgетtal 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 / Kontormedarb.		
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 KTU (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 netbaserede, 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 entreprenerskab
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 UMV-processen på DTU
VET	Veterinær(-området)
VIP	Videnskabeligt Personale
ZBB	Zero Base Budgeting
ZBB	Zero-based budgeting Budgetteringsmetode
ÅR	Årsrapport