

→ RAPPORT

FRA ENKLAVE TIL NØGLEROLLE

DET VÆRDISKABENDE UNIVERSITET



ATV's anbefalinger på baggrund af konferencen "Det værdiskabende universitet – mod til mere" og udvalgsarbejde i ATV's udvalg for forskning, uddannelse og innovation.



DET VÆRDISKABENDE UNIVERSITET:

Projektet er udviklet af ATV i Helios – ATV's udvalg for uddannelse, forskning og innovation. Udvalget består af følgende medlemmer:

- Professor **Torben Greve**, KU-LIFE, formand
- Direktør **Malou Aamund**, Microsoft Danmark, Enterprise & Partner Group
- Prodekan **Henrik Bindslev**, AU, Science and Technology
- Prorektor **Thomas Bjørnholm**, KU
- Vice President **Børge Diderichsen**, Novo Nordisk A/S
- CSO **Christian Grøndahl**, Zealand Pharma A/S
- Professor **Povl Krogsgaard-Larsen**, (indtil 31. december 2011 formand for Carlsbergfondet)
- Forskningsdirektør **Lene Lange**, AAU
- Direktør **Carsten Orth Gaarn-Larsen**, Højteknologifonden
- Professor **Kjeld Møller Pedersen**, SDU, Sundhedsøkonomi
- Chefrådgiver **Erik Meineche Schmidt**, AU
- Direktør **Thomas Sinkjær**, Danmarks Grundforskningsfond
- Professor **Jan Rose Skaksen**, CBS, Økonomisk Institut
- Professor **Nina Smith**, AU, Institut for Økonomi
- Vice President **Nickie Inger Spile**, Novozymes A/S
- Prorektor **Jørgen Staunstrup**, IT-Universitetet

En særlig tak rettes til:

Instituteder **Maja Horst**, KU, rektor **Per Holten-Andersen**, CBS, og specialkonsulent **Søren Elmer Kristensen**, SDU, samt projektets økonomiske bidragsydere, som er nævnt på rapportens omslag.

ATV sekretariat

Konsulent **Louise Rørbæk Heiberg**, projektleder
Kommunikationschef **Jakob Werner**

Oplægsholdere på ATV i Helios' konference:

Adm. direktør **Jørgen Bardenfleth**, Microsoft Danmark
Professor **Flemming Besenbacher**, iNANO AU (pr. 1. januar 2012 formand for Carlsbergfondet)
Bestyrelsesformand **Lars Bonderup Bjørn**, AAU
Professor **Jacobus Boomsma**, KU
Formand **Claus Hviid Christensen**, Danmarks Forskningspolitiske Råd
Bestyrelsesformand **Jørgen Mads Clausen**, Danfoss A/S
Departementschef **Uffe Toudal Pedersen**, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser
Direktør **Anne-Marie Levy Rasmussen**, GlaxoSmithKline A/S
Professor **Jan Rose Skaksen**, CBS

INDHOLD

FORORD	4
FRA ENKLAVE TIL NØGLEROLLE.....	5
SAMMENFATNING OG ANBEFALINGER.....	6
DEL 1: anbefalinger og aktioner	7
ANBEFALING 1: Værdiskabende universitetsledelse	8
ANBEFALING 2: En langsigtet strategi for investeringer i universiteterne.....	11
ANBEFALING 3: Ambitiøse mål for videnuudveksling og samarbejde.....	12
ANBEFALING 4: Dimittender skal være klar til arbejdsmarkedet.....	16
ANBEFALING 5: Formuler en samlet dansk talentstrategi.....	20
DEL 2: Konferencens hovedlinjer	24
INDLEDNING – DE TRE VÆRDISTRØMME	25
REFLEKSIONER OG VISIONER.....	26
TEMA 1: Den økonomiske præmis: Fra udgift til investering i viden.....	28
TEMA 2: Universitetet som drivkraft for videnuudveksling	30
TEMA 3: Uddannelse og talentstrategi.....	32
TEMA 4: Universitetsledelse der fremmer værdiskabelse.....	35
DELTAGERLISTE.....	38
PROJEKTETS ØKONOMISKE BIDRAGYDERE.....	40



FORORD

Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV) er en aktiv deltager i debatten om, hvordan vi i Danmark kan skabe vækst og velstand – og dermed sikre et fortsat højt niveau af velfærd. Globaliseringen sætter vores samfundsmodel under pres, og ATV's indspil tager derfor udgangspunkt i, at uddannelse, forskning, innovation og teknologisk udvikling er forudsætninger for at styrke den danske konkurrenceevne.

For at give kvalificerede bidrag til debatten har vi oprettet udvalget ATV | Helios, der analyserer problemstillinger og kommer med løsningsforslag inden for forskning, uddannelse og innovation.

Det første projekt fra ATV | Helios omhandler det værdiskabende universitet, og denne rapport samler de mange indtryk og input fra udvalgets arbejde med dette tema – og kommer med en stribe konkrete anbefalinger, der henvender sig til forskellige aktører, ikke kun universiteterne.

Rapporten afspejler, at der er brug for bæredygtige visioner for fremtidens universiteter, men at det kræver handling fra mange forskellige aktører samt politisk vilje til at styrke, forandre og udvikle universiteterne.

Rapporten er blevet til på baggrund af udvalgets analyser, en konference med deltagelse af fremtrædende repræsentanter fra universiteter, uddannelsessektoren generelt, virksomheder, organisationer, medier og den offentlige administration. ATV har endvidere samarbejdet med Danmarks Forskningspolitiske Råd om projektet.

Projektet om det værdiskabende universitet er gennemført med en stor indsats fra en række personer og organisationer, som ATV hermed ønsker at takke:

Det gælder medlemmerne af ATV | Helios, konferencens talere, deltagere og moderator, der alle fortjener en stor tak for deres engagerede og konstruktive indsats samt til Carlsbergfondet for at gøre det muligt at benytte Carlsberg Akademi til konferencen.

En særlig tak til de bidragydere, der med økonomisk støtte har gjort det muligt at gennemføre projektet.

Sidst, men ikke mindst, tak til Danmarks Forskningspolitiske Råd for, at I ville dele og udbrede denne vigtige dagsorden med os.

Martin Bendsøe
Præsident, ATV

FRA ENKLAVE TIL NØGLEROLLE

Med projektet om det værdiskabende universitet ønsker ATV | Helios – ATV's udvalg for forskning, uddannelse og innovation – at kvalificere debatten om, hvordan Danmark kan stå stærkere i globaliseringens tidsalder. ATV mener, at universiteterne har potentiale til at blive en af de drivende kræfter i samfundet, fordi viden er nøglen til at klare sig i den internationale konkurrence.

Projektet er blevet til ud fra den grundlæggende præmis, at universiteterne allerede i dag skaber værdi for samfundet, men at de har potentiale til at øge værdiskabelsen. Der analyseres tre værdistrømme, idet universiteternes værdiskabelse både omfatter uddannelse, forskning og videnuddveksling med det omgivende samfund, herunder samarbejde med virksomheder, den offentlige administration og andre universiteter.

I et internationalt perspektiv er Danmark i konkurrence med lande, der satser kraftigt på deres universiteter og dermed opnår stærke resultater i form af innovation.

Vi har i ATV | Helios valgt at anskue værdistrømmene og værdiskabelsen bredt. Det kan være det økonomiske bidrag, men det kan også være andre vigtige samfundsværdier, for eksempel kultur, demokrati, højere uddannelsesniveau og værdien af netværk. Det værdiskabende universitet adskiller sig fra mange andre projekter ved at fokusere på universiteternes output.

Projektet behandler fire temaer:

- Den økonomiske præmis: Fra udgift til investering i viden
- Universitetet som drivkraft for videnuddveksling
- Uddannelse og talentstrategi
- Ledelse, der fremmer værdiskabelse

Det handler med andre ord om, hvilken rolle universiteterne skal spille, og hvilken værdi de skaber for samfundet. Problemstillingerne er mangfoldige og komplekse, og løsningerne er ikke nødvendigvis lette at finde og gennemføre. Med det værdiskabende universitet kommer vi med nogle konkrete bud på, hvordan universiteterne kan bidrage endnu mere.

Det er i den forbindelse vigtigt at understrege, at ansvaret ikke ligger hos universiteterne alene. Tværtimod må mange andre aktører også på banen. Det gælder blandt andre virksomheder og politiske beslutningstagere, der hermed – i lighed med universiteterne – opfordres til at lade sig inspirere af de anbefalinger og forslag til aktioner, der fremsættes i rapporten.

Rapportens anbefalinger og aktioner har forskellige modtagere. For det første er de rettet direkte mod universitetets øverste ledelse herunder bestyrelsen, for det andet er der tværgående anbefalinger og aktioner, som vil være relevante for alle universiteter og for alle uddannelser. For det tredje vil mange af rapportens anbefalinger og aktioner være rettet mod den enkelte medarbejder, og endelig er der anbefalinger og aktioner stilet til Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

Med hvilken hastighed anbefalingerne og aktionerne kan implementeres, og efter hvilken prioritering vil vi lade være op til universiteterne og deres mange samarbejdspartnere selv at vurdere. Men der skal handles nu, hvis universiteterne skal gå fra enklave til nøglerolle.

Rapporten er i to dele: Første del indeholder ATV's analyser, anbefalinger og forslag til konkrete handlinger for at føre anbefalingerne ud i livet. Anden del indeholder konferencens hovedlinjer, det vil sige oplæggene og hovedtrækkene fra workshops. Vi har forsøgt at referere oplægsholderne så tro som muligt i forhold til deres oplæg på konferencen.

Torben Greve
Formand for ATV | Helios

Carsten Orth Gaarn-Larsen
Tiltrædende formand for ATV | Helios

SAMMENFATNING OG ANBEFALINGER

ATV analyserer og belyser med projektet om det værdiskabende universitet – i regi af arbejdsudvalget ATV | Helios – universiteternes rolle i samfundet, herunder om universiteterne har et uudnyttet potentiale, og hvordan dette kan komme til ud-foldelse.

Præmissen er, at universiteterne leverer værdi til det omgivende samfund. Denne værdiskabelse finder sted i form af tre værdistrømme:

- Uddannelse
- Forskning
- Videnudveksling (f.eks. videndeling, eksperthjælp til andre aktører, mm.)

På denne baggrund fremsætter ATV følgende anbefalinger:

Anbefaling 1: Værdiskabende universitetsledelse

ATV anbefaler, at universitetsledelse sker på grundlag af en bredt accepteret mission, hvor universitetet påtager sig et ansvar for at skabe værdi.

Anbefaling 2: En langsigtet strategi for investeringer i universiteterne

ATV anbefaler, at universiteternes bevillinger bliver gjort flerårige (3-5 år) og knyttet til strategiske målsætninger med krav til værdiskabelse og kvalitet.

Anbefaling 3: Ambitiøse mål for videnudveksling og samarbejde

ATV anbefaler en klar udmelding om universiteternes behov for samarbejde og en organisatorisk forenkling af den nationale samarbejds- og teknologioverførselsstruktur.

Anbefaling 4: Dimittender skal være klar til arbejdsmarkedet

ATV anbefaler, at der systematisk arbejdes med målrettet at eksponere de studerende for arbejdsmarkedet tidligt i uddannelsesforløbet.

Anbefaling 5: Formuler en samlet dansk talentstrategi

ATV anbefaler, at Danmark udarbejder og implementerer en samlet og koordineret talentstrategi med to indsatsområder: At udvikle nationale talenter og at tiltrække udenlandske talenter.

Anbefalingerne uddybes med konkrete handlingsforslag i rapportens del 1.



DEL 1: ANBEFALINGER OG AKTIONER

ANBEFALING 1: VÆRDISKABENDE UNIVERSITETSLEDELSE

Det er ATV's opfattelse, at et universitetets potentiale som værdiskaber har størst effekt og bliver mere synlig, når ledelsen sikrer en fælles forståelse for universitetets grundlæggende mission og opbakning herom. Det gælder mellem ledelse og medarbejderne samt mellem rektoraterne, bestyrelserne og politikerne. Universitetsledelsen bør ligeledes sikre, at der skabes gennemsigtighed og åbenhed indadtil og i forhold til omverdenen. ATV mener, at værdiskabelse for samfundet skal være en central del af alle universiteters mission.

God ledelse er ikke en selvfølge eller et entydigt koncept. For universitetsledelserne indebærer det at pleje samfundets investering og bidrage til samfundsudviklingen, således at hele værdiskabelsen maksimeres og synliggøres. Universiteterne bør stå til ansvar for det arbejde, som de udfører både indadtil over for medarbejderne og udadtil over for samfundet (herunder regering og Folketinget), og der skal være en tydelig kobling mellem mål, resultater og ansvar på alle niveauer.

ATV anbefaler, at universitetsledelse sker på grundlag af en bredt accepteret mission, hvor universitetet påtager sig et ansvar for at skabe værdi.

Universiteterne er baseret på en 'samfundskontrakt', hvor universiteterne for offentlige midler i ret vide rammer opdyrker og formidler ny viden til samfundets bedste og samtidig dyrker den enkeltes karriere. Med et sådant ansvar følger krav til universitetsledelsen om at sikre åbenhed og transparens om, hvordan universitetet forvalter samfundets midler.

Det er ATV's holdning, at ledelsen skal arbejde for at skabe en fælles opfattelse af, hvilke værdier universiteterne skaber, og samtidig sikre en fælles forståelse af organisationen.

En kompetent og visionær bestyrelse er vigtig for, at universiteterne kan nå deres fælles mål. Derfor skal bestyrelserne udfordre og inspirere universitetet og dets ledelse. ATV vurderer, at udpegningen af bestyrelserne kan blive universiteternes akilleshæl, og at selvsupplering er en udfordring, der skal tages hånd om.

Udvikling af god universitetsledelse og udvælgelse af gode ledere er en kerneopgave i hele universitetssystemet og skal forankres i bestyrelserne.

Sammenhængende helhedsledelse, hvor der udvikles god ledelse i hele systemet er nødvendig, hvorfor der skal lægges stor vægt på udvælgelsen og uddannelsen af lederne både på fakultets-, institut- og projektlederniveau, der bestrider såvel faglige som organisatoriske nøgleroller på universiteterne. Ledelse som en disciplin skal universiteterne arbejde målrettet med.

Forandringsprocessen på universiteterne har været undervurderet. Derfor er en af de væsentligste forandringsprocesser, som universitetsledelser må tage sig af, at skabe bred forståelse for de værdier, som universitetet skaber. Det betyder også, at disse værdier skal måles med en ekstern målestok - f.eks. opfyldelse af behovet for højtuddannet arbejdskraft på højeste internationale niveau eller skabelsen af det nødvendige videngrundlag for innovation og



værdiskabende produktion, serviceydelser og beslutninger. Det skal her også være muligt at sammenligne universiteterne gennem transparente nøgletal over output, hvilket ikke er muligt i dag, hvor der ikke foreligger sammenlignelige tal, og hvor synlighed og kommunikation primært fokuserer på input. For at opbygge et troværdigt billede af institutionens formåen og god brug af ressourcerne er der behov for dette. Uden en sådan bred opbakning er det umuligt at få en bred opbakning til investeringer i "det værdiskabende universitet".

Universitetsledelse har mange af de samme ledelsesudfordringer, som er forbundet med at lede andre typer organisationer, herunder store behov for forandringer, ledelse i en politisk kontekst, ledelse af store organisationer, ledelse og motivering af videntunge medarbejdere. Derudover er det en ledelsesopgave at facilitere bedre samarbejdsrelationer og sikre bedre managementfunktioner og en større nuance i videnudvekslingen.

Men det er vigtigt i denne sammenligning at erkende, at opfattelsen af god ledelse varierer mellem erhvervslivet og det, der praktiseres mange steder

på universiteterne. Ligesom værdiskabelsen er en anden. Derfor skal der systematisk arbejdes med forskellige ledelsesformer og strukturer, der tilpasses universiteternes tre værdistrømme; forskning, uddannelse og videnudveksling. Her er der meget at lære fra erhvervslivets måde at praktisere god ledelse og ansvar på.

I analogi med Corporate Social Responsibility (CSR), som vedrører virksomhedernes sociale ansvar, definerer Scientific Social Responsibility (SSR) forskernes ansvar over for samfundet. Dette nye tankesæt bør pålægge den enkelte forsker ansvar for, at ethvert resultat af forskningen vurderes med hensyn til dets eventuelle samfundsmæssige nytteværdi. ATV mener, at forskning inden for alle grene af videnskaben (naturvidenskab, ingeniørvidenskab såvel humaniora som samfundsvidenskab) forventes gennemført med denne overordnede målsætning, defineret politisk eller i den akademiske verden. Mens talent og kompetencer styrer den enkelte forskers bidrag til det integrerede forskningsprogram, vurderes resultaternes eventuelle nytteværdi i samspil med forskningsledere og eksterne partnere forud for eksempelvis en publikation.

AKTIONER, DER KAN IGANGSÆTTES FOR AT SIKRE VÆRDISKABENDE UNIVERSITETSLEDELSE:

Udarbejdelse af Good University Governance anbefalinger

Der bør udarbejdes et sæt Good University Governance anbefalinger. Anbefalingerne bør indeholde: strategi, implementeringsevne, understøttelse af de faglige enheder (fakulteter og institutter) samt værdiskabelse og måling heraf for universitetet og for omverdenen.

Operationalisering af Scientific Social Responsibility (SSR)

SSR repræsenterer et nyt tankesæt for forskningen og kan måske bedst beskrives som en tredje dimension af forskernes ansvar ved siden af forskning og undervisning inden for alle videnskaberne. SSR bør indgå som element på alle niveauer bl.a. gennem eksempler på udvikling, samfundsmæssige nyskabelser og produkter, der har nytteværdi, og som bidrager til at løse de store udfordringer, som verden står overfor. Undervisningen bør beskrive de mangede eksempler på videreudvikling af forskningsgennembrud til opdagelser og videre til opfindelser og deres anvendelser. Forskerens bidrag til opfyldelsen af SSR-målsætningen bør føre til meritring på lige fod med forskning og undervisning.

Bestyrelsesrekruttering 1 – rekrutter fra udlandet

For at understøtte universiteternes internationaliseringsstrategi skal der udnævnes flere bestyrelsesmedlemmer fra udlandet. Dette vil samtidig kunne medvirke til internationalisering af institutionerne og yderligere nytænkning i bestyrelserne.

Bestyrelsesrekruttering 2 – kompetencer fra forskningsledelse

Det er formålstjenligt at rekruttere bestyrelsesmedlemmer med kompetencer inden for forskning og forskningsledelse, for eksempel fra forskningstunge, danske/internationale videninstitutioner og virksomheder.

Ledelsesudvikling på alle niveauer

Der skal lægges stor vægt på udvælgelsen af de bedste ledere samt fokus på udvikling og uddannelse af de eksisterende ledere, der bestrider såvel faglige som organisatoriske nøgleroller på universiteterne samt identifikation af centrale ledelseskompetencer. Dette gælder på alle niveauer. Eksempelvis kunne universitetsledelsen arbejde med fælles ledelsesprogrammer, der understøtter strategien for og holdningen til universitetets mission.

En professional administration

Der skal være en klar rollefordeling på det enkelte universitet, så forskere og undervisere koncentrerer sig om de faglige kerneopgaver, og administrationen foretages af professionelle administrative medarbejdere.

ANBEFALING 2: EN LANGSIGTET STRATEGI FOR INVESTERINGER I UNIVERSITETERNE

Universiteternes finansiering aftales i dag politisk med relativt korte tidshorisoner i forbindelse med de årlige finanslovsforhandlinger. Der bør tænkes strategisk i fordelingen af midlerne, så man betragter pengene som en investering i fremtiden, ikke som forbrug.

ATV anbefaler, at universiteternes bevillinger bliver gjort flerårige (3-5 år) og knyttet til strategiske målsætninger med krav til værdiskabelse og kvalitet.

Hvis universiteterne skal spille en hovedrolle i at udvikle Danmark som videnssamfund, skal det udmøntes i en ambitiøs og sammenhængende politik, der sikrer, at de offentlige bevillinger til universiteterne rækker ud over et år. ATV er af den opfattelse, at der er behov for at udarbejde et offentligt investeringsbudget og en langsigtet strategi for investeringer i universiteter. Videnkapital skal være en del af investeringsbudgettet.

En ny økonomisk model for universiteterne bør være langsigtet og værdiskabende. Universiteterne har ansvaret for at forvalte den investering, der foretages, og de skal dokumentere værdiskabelsen af den foretagne investering. Der er med andre ord behov for nytænkning både blandt de politiske beslutningstagere og blandt universiteternes ledelser.

En ny økonomisk model bør også tage højde for de uhensigtsmæssigheder, der kan følge af ensidig fokus på optag af nye studerende og antallet af publicerede videnskabelige artikler. Finansieringsmodellen skal derfor inddrage alle tre værdistrømme på en balanceret måde. Eksempelvis bør der opstilles klare, objektive krav, herunder kvalitetskrav, så uddannelsernes indhold og kvalitet ikke udvandes af andre prioriteringer.

At udarbejde og implementere en ny og mere hensigtsmæssig økonomisk model for universiteterne vil være en udfordrende opgave på nogle områder, men det bør ikke lede til, at der ikke handles, hvor det er muligt.

AKTIONER, DER KAN IGANGSÆTTES FOR AT SIKRE EN LANGSIGTET STRATEGI FOR INVESTINGER I UNIVERSITETERNE:

Flerårige universitetsforlig

Universiteternes bevillinger gøres flerårige ved, at der i Folketinget indgås forlig om universiteterne svarende til de velkendte forsvarsforlig. Dermed kender man budgetrammen i længere perioder, der for universiteternes vedkommende f.eks. kan være 5-årige. Desuden vil fremgangsmåden sikre bred politisk opbakning til universiteterne.

Værdiskabelse bør knyttes til de økonomiske rammevilkår

Der skal etableres en økonomisk model, som sikrer sammenhæng mellem værdiskabelse og de økonomiske rammer. Forslagene skal sigte på at afbalancere de tre værdistrømme og samtidig fastlægge transparente og målbare kriterier for succesopfyldelse.

Skrappere krav til undervisningsstandard

Kvaliteten af de kandidater, der dimitterer fra universiteterne, skal kunne måles, og der bør indføres en procedure, hvor et universitet kan miste retten til at udbyde en bestemt uddannelse, såfremt der er alvorlige og vedvarende problemer med kvaliteten af undervisningen og dimittendernes niveau. Dette kan for eksempel være at udbyde uddannelser, hvor der er meget lidt egentlig undervisning. Målet er, at dårlig økonomi ikke kan bruges som undskyldning for manglende prioriteringer og kvalitet. De dygtigste professorer og lektorer skal obligatorisk være rygraden i undervisningen, og det skal derfor ikke være muligt at købe sig fri fra undervisning.

ANBEFALING 3: AMBITIØSE MÅL FOR VIDENUDVEKSLING OG SAMARBEJDE

Universiteterne har efter ATV's opfattelse en stor og væsentlig opgave i form af videnudveksling med det omgivende samfund. Videnudveksling skal opfattes som anvendelse og nyttiggørelse af viden i bredeste forstand – det kan være til erhvervslivet, til den offentlige administration eller til samfundet som helhed. Videnudveksling går begge veje, så universiteterne bliver klogere på samfundets behov, ligesom der er stor indsigt og viden i både offentlig og privat regi, der kan løfte universiteternes forskningshøjde.

ATV anbefaler en klar udmelding om universiteternes behov for samarbejde og en organisatorisk forenkling af den nationale samarbejds- og teknologioverførselsstruktur.

Mange forskergrupper på landets universiteter har et mangeårigt, tillidsfuldt og omfattende samarbejde med det omgivende samfund i bredeste forstand. De nu i universiteterne fusionerede sektorforskningsinstitutioner er et eksempel på videnudveksling med offentlige myndigheder. Universiteterne har imidlertid et potentiale for at gøre mere ud af videnudvekslingen og bidrage til at løse komplekse samfundsmæssige udfordringer. Og virksomheder, der samarbejder med universiteter, har markant højere produktivitetstigninger end dem, der ikke gør. Begge parter kan blive bedre til at matche projekter og partnere med hinanden, så viden og behov får bedre vilkår. Fokus kan med fordel lægges i at inddrage langsigtede, samfundsmæssige udfordringer, ikke mindst jobskabelse baseret på innovative ideer, der opstår gennem videnudveksling og samarbejde.

Fremover bør der udvikles langt flere forpligtende samarbejdsaftaler mellem universitetet, erhvervsliv og den offentlige sektor, hvor parterne opprioriterer at indgå i værdiskabende samarbejdsrelationer. Samtidig er det en forudsætning, at et udvidet og formaliseret samarbejde universiteterne imellem igangsættes. Set fra industriens side er der mange ensartede satsninger i gang på universiteterne, meget ofte er der tale om konkurrerende dobbeltarbejde, som fører til parallelle henvendelser til erhvervslivet. Universiteterne kunne skabe meget mere værdi til samfundet ved at arbejde på komplementære felter og høste synergien heraf.

Nogle virksomheder opfatter det fortsat som omstændeligt at etablere projekter med universiteterne. Blandt andet medvirker forskerpantlovens fokus på universiteternes patenter og deres markedsværdi til potentielle interessekonflikter, der kan forhindre et smidigt projektsamarbejde mellem universitet og erhvervsliv. Og det er essentielt, at danske virksomheder får stillet flere videnskabelige resultater til rådighed, der kan sikre en kommerciel udnyttelse og dermed skabe vækst og arbejdspladser.

Der er en tendens til, at samarbejdspartnere ender i en ressourcekrævende, overbureaukratiseret proces omkring samarbejdsaftaler og teknologioverførsel. Dette kan imødegås eksempelvis ved at tydeliggøre indgangen til universiteterne og ved at forenkle strukturen på tech-trans området.

Der er endvidere behov for en ledelse, der fokuserer på samarbejde, men også for at den enkelte universitetsmedarbejder yder en indsats for at tiltrække erhvervspartnerne. Derfor bør der fremad-



rettet arbejdes på at belønne forskningssamarbejde med erhvervslivet og den offentlige sektor på områder, hvor det er relevant.

Hvis potentialet skal indløses, skal dansk erhvervsliv tydeligt signalere, hvilke behov virksomhederne har – og universiteterne skal med erhvervene være proaktive ved at udvikle forpligtende samarbejdsmodeller mellem både dansk og internationalt erhvervsliv samt den offentlige sektor og universiteterne.

Uddannelsesinstitutionerne bør tilskyndes til at udbyde uddannelser, der matcher virksomhedernes behov. Dette bør dog ske uden at gå på kompromis med den akademiske kvalitet. Ligeledes bør erhvervslivet i højere grad bidrage til at gøre det attraktivt for de studerende at vælge de relevante uddannelser.

AKTIONER, DER KAN IGANGSÆTTES FOR AT SKABE GROBUND FOR MERE OG BEDRE VIDENUDVEKSLING OG SAMARBEJDE:

IPR version 2012

Forskerpatentloven fra 2000 har sine gode sider, men har på visse punkter haft store, utilsigtede, negative konsekvenser i form af konflikter mellem universiteterne og virksomhederne, og den er i

praksis svær at håndtere. Der er brug for at formulere en helt ny version af forskerpantloven. Derudover bør der skabes en koordinering af de hjemlige IPR-ressourcer, der kunne forankres i et fælles, dansk kommercialiseringskontor for offentligt finansieret forskning, eksempelvis under Patent- og Varemærkestyrelsen. På grund af den internationale satsning på området er det vigtigt, at Danmark er med i front.

Styrk innovationsdelen, og etabler fælles tech-trans enheder

Der bør oprettes fælles tech-trans kontorer, som kan håndtere underkritiske porteføljer af universitetsudviklet, kommerciel IP. Kontorerne skal besidde meget høj videnskapacitet, stærke business kompetencer og specialindsigt til at varetage opgaverne med de forskellige typer af samarbejder, der indgås. Ved at samle kompetencerne og forenkle organisationen på området kan adgangen til samarbejdspartnere lettes, og der kan skabes større og mere dynamiske miljøer.

Forskere finansieret af eksterne bevillinger skal undervise

Forskere, som er finansieret af eksterne bevillinger, skal bidrage til uddannelserne.

Strategi for samarbejder på universitets- og institutniveau samt forskergruppeniveau

Der lægges for hvert institut en årlig strategiplan for, hvilke typer af samarbejder og samarbejdspartnere, som instituttet ønsker at indgå i og tiltrække, samt hvilke projekter der kan tilbydes fra instituttets side.

Offentliggør output

Universiteterne bør synliggøre deres værdiskabelse ved at fokusere langt mere på output, end tilfældet er i dag. Det kan f.eks. ske ved at fokusere på succesfulde forskningssamarbejder, eksterne innovationsmidler, patenter til gavn for samfundet og fagrelevant mediedækning, antal og beskæftigelsesgrad for dimittender mv.

Etablere en institutionel key account funktion på universiteterne

Skab en key account funktion på universiteterne, der blandt andet skal varetage relationspleje og være opsøgende i at skabe nye relationer med eksempelvis de centrale, globale, forskningstunge virksomheder og internationale fonde.

Videnudvekslingsbarometer

En gang årligt bør der udarbejdes og offentliggøres et videnudvekslingsbarometer. Med et barometer for videnudveksling er det muligt at vise profilen og værdien af dansk videnudveksling og bidrage til videreudvikling af eksisterende samarbejder (se boks).



IDEOPLÆG: VIDENUDVEKSLINGSBAROMETER

Én gang årligt kan der udarbejdes og offentliggøres et videnudvekslingsbarometer. Med et barometer for videnudveksling er det muligt at vise profilen og værdien af dansk videnudveksling. Derudover kan det være et bidrag til videreudvikling af de eksisterende erhvervssamarbejder og rammer for samarbejde. Et videnudvekslingsbarometer skal beskrive profilen af det danske samarbejdslandskab inden for en række centrale områder.

Et videnudvekslingsbarometer skal være rettet mod forskningsverdenen, erhvervslivet, politiske beslutningstagere og samfundet generelt. Ud over at måle dansk videnudveksling en gang om året er det intentionen, at videnudvekslingsbarometeret også på sigt kan være med til at identificere problemstillinger og samarbejds muligheder, som efterfølgende kan analyseres eller tages op i anden sammenhæng. Ligeledes kan barometeret danne grundlag for at styrke den direkte videnudveksling mellem universiteterne, erhvervslivet og de offentlige institutioner.

Det nuværende forskningsbarometer er baseret på statistiske indikatorer, som beskriver aspekter af forskningen i dansk og internationalt perspektiv, som er særligt relevante. Et videnudvekslingsbarometer bør indeholde kendte indikatorer som:

- Antal solgte patenter og licenser
- Indtægter fra solgte patenter og licenser
- Antal samarbejdsaftaler
- Antal indberettede opfindelser
- Tiltrækning af eksterne midler

Et videnudvekslingsbarometer bør imidlertid også indeholde andre indikatorer, der måler og synliggør værdiskabelse på andre områder end de rent teknologiske:

- Omfanget af offentlig videnudveksling, som universiteterne er involveret i
- Forskningsbevillinger med erhvervsdeltagelse
- Forskningsbevillinger fra private fonde
- Omfanget af ny viden, der bliver skabt og formidlet til samfundet i form af fælles publikationer og andre offentliggørelser
- Antallet af samfinansierede ph.d.-studerende og postdocs
- Forskningsbaserede bidrag til den offentlige debat
- Formidling af forskning
- Størrelsen af en virksomheds eller offentlig institutions investering i forskning og forskeruddannelse
- Værdien af deltagelse i netværk, konsortier og partnerskaber

ANBEFALING 4: DIMITTENDER SKAL VÆRE KLAR TIL ARBEJDSMARKEDET

De nyuddannede, danske dimittender er vidende og motiverede, men er i mange tilfælde ikke bevidste om, hvad der venter dem efter universitetet, og hvordan de matcher de opnåede kompetencer med arbejdsmarkedets forventninger. Det må derfor være en prioritet for universiteterne, erhvervslivet og den offentlige sektor, at alle færdiguddannede dimittender skal være klar til arbejdsmarkedet.

ATV anbefaler, at der systematisk arbejdes med måltrettet at eksponere de studerende for arbejdsmarkedet tidligt i uddannelsesforløbet.

For at opnå en højere grad af arbejdsmarkedsparethed skal den studerende rent praktisk og langt tidligere i uddannelsesforløbet end i dag målrettet eksponeres for "hvad kan jeg blive". På denne baggrund skal samarbejdet mellem universiteter, virksomheder og den offentlige sektor styrkes. Dette gælder både under og efter endt uddannelse. Ved etablering af studiejob, praktikophold, projektsamarbejder og anden uddannelsessamarbejde og ved at tydeliggøre, hvordan uddannelserne kan bruges på et globalt arbejdsmarked, kan den målrettede eksponering finde sted.

Jobformidling under og efter afsluttet uddannelse er helt central. Herunder bør der ses på favorable muligheder for internships, postdoc fellowships og lignende i danske eller udenlandske virksomheder efter afsluttet og bestået eksamen – ikke mindst for at opbygge et godt netværk til aftagerne.

Der er allerede i dag mange studerende ude i job og praktikforløb i virksomhederne, men der er potentiale for at sende væsentlig flere studerende i praktik, hvor det er væsentligt i forhold til både uddannelse og arbejdsmarked, ligesom universiteterne skal se på muligheden for at give point for praktikophold.

Der er inspiration at hente:

- I Tyskland er der på mange kandidatuddannelser et obligatorisk praktikforløb på minimum seks måneder.
- I Canada og USA er erhvervsarbejde en integreret del af et 'Co-op' studieforløb. Det ses for eksempel fuldt udfoldet ved University of Waterloo nær Toronto i Canada. Her har man i over 20 år haft et 'Cooperative Education Program' eller 'Co-op', hvor 40 procent af uddannelsesprogrammet udfoldes hos en relevant arbejdsgiver som egentligt kvalificeret arbejde i virksomheden.

En del af opgaven består også i at hjælpe de studerende med overgangen fra studie til arbejdsliv, så karrierevejene tydeliggøres.

Da fremtidens arbejdsmarked er internationalt, vil der også være behov for dimittender med international horisont og dannelse. For at ruste de danske studerende til et internationalt arbejdsmarked, skal dimittenderne eksempelvis gennem deltagelse og ophold ved internationale forskningsnetværk udvikle såvel sproglige egenskaber som kulturel forståelse og dermed ruste deres kompetencer og skabe muligheden for selv at danne et værdifuldt internationalt netværk.



Da en stor del af den internationale vækst sker i lande, hvor det er nødvendigt at beherske et fremmedsprog ud over engelsk, bør det være et mål, at det danske uddannelsessystem sikrer, at kandidaterne, hvor det er relevant af hensyn til uddannelse eller et specifikt arbejdsmarked, behersker mindst to fremmedsprog.

Der skal fokus på muligheder og klare mål for karriereudvikling, ligesom det skal tydeliggøres, at forskning på højeste internationale niveau og en forskerkarriere også kan foregå andre steder end på universiteterne, idet Danmark er begunstiget af en række forsknings- og videnintensive virksomheder, der allerede nu danner rammen om værdiskabende forskerstillinger.

Det bør i bred forstand kommunikeres, at en forskerkarriere i det private erhvervsliv er mindst lige så udfordrende som på universitetet. En mulighed for at fremme dette er at sikre størst mulig udveksling imellem forskere med erhvervs erfaring og universitetets forskere både for at undervise og forske, og måske som led i en 'forskerudveksling' mellem erhvervsliv og universitet.

AKTIONER, DER KAN IGANGSÆTTES FOR AT SKABE ARBEJDSMARKEDSPARATE DIMITTENDER:

Praktik som en del af kandidatuddannelserne

Universiteterne bør som minimum gøre det til en mulighed, at man som kandidat kan få et meritgivende praktikophold som del af uddannelsen.

Løsning af opgaver formuleret i samarbejde

Kandidater bør i det sidste år på universitetet have mulighed for at udføre projektopgaver for virksomheder under ledelse af erfarne medarbejdere på universitet og i virksomheden. Dette sker allerede på mange uddannelsesretninger, men denne arbejds metode kunne med fordel implementeres på de fleste uddannelsesretninger.

Udveksling mellem forskere på universiteter og i virksomheder

Lav en udvekslingsordning, hvor forskere fra erhvervslivet bytter arbejdsplads med en forsker fra universitetet med henblik på videreuddannelse og undervisning.

Erhvervsophold på ph.d.-uddannelserne

Muligheden for at indarbejde erhvervsophold på ph.d.-uddannelserne (på samme måde som udlandsophold) bør undersøges.

Understøt udvikling af globalt orienterede kandidater

Tilskynd studerende til at dygtiggøre sig på universiteter eller virksomheder uden for Danmark. Der bør endvidere sikres et system, der gør det nemt at etablere og indgå sådanne aftaler. På relevante uddannelser bør udenlandsk studieerfaring gøres obligatorisk.

Karrieresamtaler for ph.d.-studerende

Ph.d.-studerende skal tilbydes karrieresamtaler med henblik på kompetenceafklaring og vejledning i forhold til match mellem job og kompetencer i det private erhvervsliv. Ansvar for en samtale påhviler vejlederen. Samtalen kan varetages af en HR-funktion.

Skab nye karriereveje uden for universitetet

Universiteter og virksomheder bør gå sammen om at etablere favorable muligheder for internships, postdoc fellowship eller lignende ved danske virksomheder for dimittenderne efter endt uddannelse på universitetet.

Fokus på sprogkompetencer

Universiteterne bør, hvor det er relevant, arbejde på at styrke den studerendes sprogkompetencer med henblik på sproglig excellence – også helst med fokus på mere end et fremmedsprog. Det kunne eksempelvis ske ved at tilbyde den studerende, at videreføre undervisningen i det 2. fremmedsprog, som den studerende havde på den gymnasiale uddannelse.

Udform et uddannelsesbarometer

Med et uddannelsesbarometer vil det danske samfund få et mere anvendelsesorienteret mål for kvaliteten af uddannelserne og samtidig få en beskrivelse af det samlede danske uddannelseslandskab (se boks for detaljer om indikatorer, anvendelse osv.).



IDEOPLÆG: UDDANNELSESBAROMETER

Med et uddannelsesbarometer vil det danske samfund få et mere anvendelsesorienteret instrument til måling af uddannelsernes kvalitet og samtidig få en beskrivelse af det samlede danske uddannelseslandskab. Derudover kan et uddannelsesbarometer give gennemsigtighed og tjene som et beslutningsgrundlag for de unge ved valg af studium.

Det er vigtigt at få beskrevet, hvilke elementer i uddannelserne, der bidrager aktivt til værdiskabelse for samfundet. Men hvad er egentlig kvalitet i universitetsuddannelser? Og hvordan kan man opstille målbare, sammenlignelige indikatorer for uddannelseskvalitet? Uddannelsesbarometeret kan f.eks. tage udgangspunkt i det forskningsbarometer, der måler kvaliteten af dansk forskning sammenlignet med udlandet.

Det nuværende forskningsbarometer udspringer af regeringens globaliseringsstrategi og er besluttet i den politiske aftale om globaliseringsmidlerne fra 2006. Det fremgår heraf, at *der skal etableres et kvalitetsbarometer for dansk forskning, hvor man løbende kan følge og måle udviklingen i kvaliteten af dansk forskning i sammenligning med udlandet. Barometeret kan fx baseres på internationalt anerkendte indikatorer som citationsfrekvens og publikationsaktivitet.* Det første forskningsbarometer udkom i 2009.

Indikatorer for uddannelse og uddannelseskvalitet

Det nuværende forskningsbarometer er baseret på statistiske indikatorer, som er udvalgt, fordi de beskriver aspekter af forskningen – i dansk og internationalt perspektiv – som er særligt interessante.

Indikatorer i et uddannelsesbarometer kan eksempelvis være mål for de studerendes fremdrift på forskellige måder:

- De studerendes frafaldsprocent
- Gennemførelsestid i forhold til normeret studietid
- Studerendes internationalisering
- Dimittendernes beskæftigelsesgrad, ansættelsesforhold (offentlig/privat) og indkomst over en 10 års periode
- Dimittendens bidrag til produktivitet og til at skabe job
- Forholdet mellem taxametertilskud og indkomst efter endt uddannelse.

Derudover kan en brugertilfredshedsundersøgelse blandt de studerende indgå som et vigtigt element, ligesom der eventuelt kan sammenlignes med udenlandske universiteter. Der findes allerede en del data på området, men princippet er, at der løbende evalueres op imod dette.

Barometeret kan sidestilles med forskningsbarometeret, men målgruppen er langt bredere.

ANBEFALING 5: FORMULER EN SAMLET DANSK TALENTSTRATEGI

Internationaliseringen har betydet en skærpet global kamp om de talentfulde forskere, undervisere og studerende. Danmark skal sikre sig, at man står stærkt i kampen om både nationale og internationale talenter, ikke mindst fordi stadig flere lande i verden igangsætter nye initiativer og tiltag i kampen om den samme talentmasse.

En samlet, dansk talentstrategi vil kunne virkeliggøres, hvis uddannelsessteder, virksomheder og offentlige myndigheder samarbejder og sikrer, at talentstrategien er politisk forankret.

ATV anbefaler, at Danmark udarbejder og implementerer en samlet og koordineret talentstrategi med to indsatsområder: At udvikle nationale talenter og at tiltrække udenlandske talenter.

Der er behov for formaliserede strukturer, der kan skabe incitament for udvikling af de danske studerende inklusive ph.d.-studerende - gerne med fokus på at udvikle og identificere talentet tidligere end i dag. Dette betyder blandt andet, at de studerende væsentligt tidligere end i dag kommer til at erfare erhvervslivets forventninger, muligheder og udfordringer. Samtidig er der behov for, at de studerende i langt højere grad accepterer at være en del af et stort, internationalt fællesskab blandt andet ved international orientering af uddannelsesaktiviteterne.

National talentindsats

ATV mener, at der skal gøres en markant indsats over for den yngre danske talentmasse, og at fokus skal rettes tidligere i uddannelsesforløbet. Talentet findes, og derfor foreslår ATV, at aktiveringen af talentet skal systematiseres og struktureres. Der skal simpelthen rettes fokus på eliten.

Der findes allerede talentprogrammer på gymnasie-

erne, og dette skal opprioriteres og udbredes til alle ungdomsuddannelser. Derudover skal de unge motiveres til at dyrke talentet, og særligt skal der rettes fokus mod familier, hvor der ikke tidligere har været en tradition for at tage en videregående uddannelse.

I sportsverdenen har man længe erkendt, at talentudvikling og talentjagt er nøglen til fremtidig succes. Og at det er nødvendigt med en bred indsats for at fremme alle talenterne, samt at en lang målrettet indsats er nødvendig. Der er ingen hurtige genveje til succes, og det samme gør sig gældende inden for den videnskabelige verden. Derfor mener ATV, at et 'Science Team Danmark' kan være næste målrettede tiltag til at udvikle de stærkeste, nationale talenter på universiteterne.

Det er vigtigt, at begrebet 'eliten' ikke defineres for smalt. Det er nødvendigt at sigte bredt for også at ramme potentielle talenter, der kommer fra et hjem uden en stærk uddannelsesmæssig baggrund og dem, der har behov for tid til at blomstre. Til højdespringeren og mønsterbryderen med det overbevisende talent skal der tænkes i nye baner. Danmark har brug for, at vi ser og dyrker dette talent, fordi det kan bidrage til den samlede talentmasse.

Derudover er der behov for mere målrettet at sikre og indføre en større grad af udlandsophold for danske studerende i deres uddannelser.

International talentindsats

Der er et behov for at tiltrække og fastholde de udenlandske talenter i virksomhederne, på universiteterne og i samfundet generelt. En mulighed kan være at åbne mere op for at samarbejde med universitetsmiljøer, der er globalt profilerede, positionerede og perspektiverede. En velfungerende koordinering mellem universiteter og virksomheder ved endt uddannelse for udenlandske studerende bør sikres.



Afbureaukratisering vil kunne sikre en smidigere adgang til landet for talentet selv og vedkommendes familie, jobmuligheder for ægtefællen og mulighed for skolegang på internationale skoler for familiens børn.

Desværre er høj løn og diverse bonusaftaler ikke nok til at sikre sig et ja fra en velegnet kandidat. De fleste kandidater, der takker nej, gør det på grund af deres familiære forhold.

Et andet meget vigtigt element, der bør indgå i strategien, er derfor fastholdelse af udenlandske talenter. Det kan være hjælp til at undgå marginalisering og ensomhed, hvor manglende integration, sprogkundskaber og netværk kan føre til en følelse af isolation fra det omgivende samfund.

Udfordringerne med en god forankring af udenlandske talenter giver udslag gennem alle karrieretrin, men problemet stiger i takt med ancienniteten af eksperterne, der er kommet til Danmark. Ganske ofte er partnerne veluddannede og har ligeledes stor erhvervs erfaring, men i Danmark får ægtefællerne alt for sjældent et relevant job, enten fordi de ikke kender det danske arbejdsmarked, eller fordi de mødes med skepsis over for værdien af deres ekspertise og eksamensbevis. Mange ægtefæller har derfor svært ved at finde fodfæste på det danske arbejdsmarked til trods for gode uddannelser og erhvervs erfaring.

Løsning af bare nogle dele af disse problemer vil give varige fordele for Danmark. Hvis fokus samtidig rettes mod den medfølgende ægtefælles ønsker og udviklingsbehov, kunne det være med til at fastholde de udenlandske medarbejdere, som der er brug for på de videntunge danske arbejdspladser.

En samlet dansk talentstrategi er ikke nogen garanti for at tiltrække og udvikle de nødvendige talenter. Men uden en samlet indsats er vi næsten sikre på at tabe kampen mod de lande, der arbejder aktivt for at gøre dette. Der er behov for, at der handles hurtigt, før andre landes væsentligt større indsats kommer Danmark i forkøbet. Derfor skal en samlet, dansk talentstrategi formuleres og igangsættes hurtigt.

AKTIONER, DER KAN IGANGSÆTTES SOM LED I AT FORMULERE EN SAMLET DANSK TALENTSTRATEGI:

Science Team Danmark

ATV foreslår, at der oprettes et Science Team Danmark inspireret af sportens Team Danmark (se boks).

Fang talentet tidligere

Talentudviklingen bør indledes allerede i grundskolen, hvor man skal anerkende at nogle børn kan noget særligt og komme med tilbud til talenterne. Efterfølgende bør ungdomsuddannelserne motivere særligt talentfulde elever til at fortsætte deres udvik-

ling, eksempelvis ved at lade dem komme i praktik i forskningsmiljøer.

Smidig offentlig håndtering og bedre service over for udlændinge

- Langt bedre håndtering af rammer for arbejdstil-ladelse og ophold i Danmark.
- Smidige regler og et ubureaukratisk setup, der gør det nemt at ankomme til og komme i gang med at arbejde i Danmark.
- Automatisk forlængelse af opholds-/arbejdstilla-delse efter afsluttet og bestået eksamen, f.eks. tre års forlængelse som standard.
- Antallet af pladser på de internationale skoler bør øges markant.
- Invester i nye gæsteboliger.
- Undersøg muligheden for etablering af en ordning, hvor udenlandske talenter som udgangspunkt kun betaler en meget lav skat, når de kommer til Danmark. Til det lave skatteniveau kobles, at den enkelte så kan tilmelde sig sociale ordninger efter behov og ved disse tilmeldinger blive omfattet af en højere skat, beregnet i forhold til de tilvalgte, sociale ydelser.
- Målrettet markedsføring over for udenlandske talenter, f.eks. med fremhævelse af tryghed og velfærd som gode rammer for karriere og familieliv.

Talenterne bliver, når familien trives – skab rammerne for praktisk og kulturel integration

Vil danske virksomheder og organisationer fastholde medarbejderne, er de nødt til at sætte mere fokus på ægtefællerne – og dette bør ske gennem en 'familiestrategi'. Arbejdsgiveren for talentet kan i arbejdstiden sørge for, at medarbejderen trives, men fritid og familieliv betyder ofte mere end det professionelle liv for den varige tilknytning til Danmark.

Der bør derfor gives den nødvendige assistance til familien for at sikre, at alle familiemedlemmer er glade for at være kommet til Danmark, er faldet til og har fået taget hul på et socialt liv. Derfor bør arbejdsgiveren iværksætte tiltag, hvor de hjælper familierne i stort og småt, både praktisk og kulturelt. Der bør følges op på familiens trivsel, så talentet vælger at blive i sin danske stilling og ikke pludselig vælger at fratræde stillingen med begrundelse i, at familien mistrives.

Invester i ægtefæller/partnere – hyr professionel assistance til jobsøgning

Arbejdsgiveren til et udenlandsk talent bør stille professionel HR-assistance til ægtefællens jobsøgning til rådighed. HR-partneren bør også rådgive omkring jobinterview og forholdene på det danske arbejdsmarked og dansk arbejdskultur.



IDEOPLÆG: SCIENCE TEAM DANMARK

I 1984 oprettedes Team Danmark ved lov, og dermed fik Danmark en organisation dedikeret til arbejdet med at skabe gode rammer for eliteidrætsudøvere på en socialt forsvarlig måde. Team Danmark formåede at løfte niveauet for danske idrætsudøvere og samtidig skabe samfundsmæssig opbakning til tankegangen bag eliteidræt.

I dag har Team Danmark som sin vision at gøre Danmark til verdens bedste sted at udøve eliteidræt.

ATV foreslår at oprette et Science Team Danmark, inspireret af succesen fra sportens verden. Et Science Team Danmark skal fokusere på de absolut største talenter på de danske universiteter inden for forskning.

Et Science Team Danmark kan for eksempel indeholde følgende elementer:

- Der udvælges maksimalt 50 studerende om året til ordningen. Udvælgelsen af kandidater sker ved at kigge på deres opnåede excellence de tre første år. Forskertilalenterne udvælges tidligt, typisk på master-niveau, med henblik på at styrke forløbet igennem speciale og ph.d.-studiet.
- At tildele den studerende dobbelt SU, betalte undervisningsafgifter, rejse- samt opholdslegat ved udenlandske topuniversiteter.
- At der skabes formel kontakt til 20 attraktive danske eller internationale virksomheder. To til tre studerende kan hvert sted indgå i projekter, opgaver og etablerede mentorordninger.
- Tidsrammen for eliteprogrammet er to til fire år, maks. fem år i tilfælde af ph.d.-uddannelse.
- Science Team Danmark etablerer to til fire studiepladser på de 10-15 bedste udenlandske universiteter (evt. ved indgåelse af *fixed slots* aftaler). Modtageruniversiteterne udvælges ud fra: Top-ti universiteter i USA, top-fem universiteter i EU, top-fem universiteter i Asien.



DEL 2: KONFERENCENS HOVEDLINJER

INDLEDNING

– DE TRE VÆRDISTRØMME

Konferenceform, temaer og metode

Et væsentligt element i ATV | Helios' projekt om det værdiskabende universitet var den konference, der blev afholdt på Carlsberg Akademi i København den 29. november 2011. Konferencen havde deltagelse af flere end 50 fra universiteter, erhvervsliv, organisationer, den offentlige administration, medier, m.fl. Deltagerlisten kan ses på indersiden af bagsiden.

Konferencen var inddelt i en indledende, dagsordensættende del med refleksioner og visioner samt fire overordnede temaer:

- Den økonomiske præmis: Fra udgift til investering i viden
- Universitetet som drivkraft for videnuudveksling
- Uddannelse og talentstrategi
- Ledelse, der fremmer værdiskabelse

Konferencens deltagere var alle inviteret personligt, fordi de hver især kunne bidrage med viden og synspunkter ud fra deres faglige og professionelle baggrund. De tilstedeværende deltog aktivt i konferencen gennem de workshops, der rundede hvert af de fire hovedtemaer af. Desuden havde de mulighed for løbende at stille spørgsmål og komme med statements til oplæggene via online-opkoblede I-pads.

Metoden sigter på at give en indikation af, hvordan væsentlige aktører i samfundet betragter universiteternes rolle. I det følgende refereres i kort form hovedpunkterne i oplæggene samt de fire workshops.



REFLEKSIONER OG VISIONER

Konferencen blev indledt med dagsordensætten de oplæg fra henholdsvis **departementschef Uffe Toudal Pedersen, Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, formand Claus Hviid Christensen, Danmarks Forskningspolitiske Råd, og bestyrelsesformand Jørgen Mads Clausen, Danfoss A/S.**

Uffe Toudal Pedersen understregede, at værdiskabelse var et ekstremt centralt tema og fremhævede vigtigheden af, at debatten først og fremmest kom til at handle om visioner og i mindre grad om praktiske og institutionelle forhold. Han kom især ind på forventningerne til de kommende år.

2012 er det sidste år af den nuværende globaliseringsaftale, og derfor bliver 2013 et interessant år, hvor der må forventes øget fokus på universiteternes innovation og samspil med erhvervslivet. Der bør også være mere fokus på at give uddannelsesinstitutionerne mere frihed og skabe mere sammenhæng i uddannelsessystemet.

EU kommer til at spille en særlig rolle, da det nuværende 7. rammeprogram for forskning snart udløber, og der netop er fremsat forslag til 8. rammeprogram under navnet Horizon2020. Der vil altid være en risiko for, at forskningsområdet bliver klemt i forhold til landbrug og strukturfonde, når EU fordeler midler. Men der er grund til optimisme, fordi de toneangivende lande i EU er begyndt at vægte forskningen højt.

De kommende år vil diskussionen i Danmark især komme til at omhandle:

- *Styring af forskning* – herunder diskussionen om fri forskning vægtet imod strategisk forskning.
- *Styring af uddannelser og optag* – især fokus på, om vi optager nok studerende på de uddannel-

sesretninger, hvor der er behov for mange flere kandidater (f.eks. til sektorer som infrastruktur og energi).

- *Samarbejde mellem universiteter og erhvervsliv* – der er behov for at ændre indstilling og indføre nye incitamentsmodeller, hvor relevante aktiviteter uden for universitetsverdenen (f.eks. i en privat virksomhed) kan være meritgivende.

Claus Hviid Christensen talte på konferencen i sin egenskab af formand for Danmarks Forskningspolitiske Råd (DFR), som ATV har samarbejdet med om det værdiskabende universitet.

Han understregede, at der er behov for at være mere skarpe omkring definition af målsætninger frem for alene at fokusere på processer, når der tales om universiteternes værdistrømme. Der måles i dag allerede på universiteternes forskning (f.eks. antal publicerede videnskabelige artikler), men dette kan f.eks. suppleres med et barometer for uddannelse og et barometer for videnudveksling.

Disse barometre skal angive udviklingen og aktuell status for det enkelte universitets værdiskabelse inden for de to værdistrømme *forskningsbaseret uddannelse og udveksling af forskningsrelevant viden*. Uddannelsesbarometeret vil formentlig være relativt simpelt at udarbejde, da informationerne er tilgængelige i forskellig form. Derimod vil videnudvekslingsbarometeret være mere kompliceret, da det er vanskeligere at finde objektive, målbare kriterier.

Det skal fremgå, at universiteterne ikke er virksomheder og derfor ikke skal bedømmes som sådan; men der er begreber fra virksomhederne, som kan være til inspiration for universiteterne, når værdistrømmene skal måles.



Politikerne kan gøre meget ved at ændre på den måde, som universiteternes budgetlægning foregår på. I dag fastlægges bevillingerne i finansloven, det vil sige i form af et-årige forlig, ofte forhandlet i en sen nattetime. I stedet bør der indgås flerårige forlig, sådan som det er tilfældet på forsvarsområdet. Det vil give mulighed for langsigtet planlægning og mere fokus på output, det vil sige værdiskabelse, frem for en evig kamp om tilførsel af ressourcer.

Jørgen Mads Clausen fastslog indledningsvis, at ledelse er det centrale spørgsmål. Det er en disciplin, der hidtil ikke er dyrket meget på universiteterne, hvis man sammenligner med virksomhederne, hvor ledelse dyrkes til fingerspidserne. Hvis universiteterne skal øge deres værdiskabelse, kræver det prioritering, og så er ledelse det helt centrale tema. Der har gennem mange år været en udvikling i gang, hvor universiteternes rolle ændrede sig fra at være lukkede kredsløb for forskning til at levere viden, der kunne anvendes i det omgivende samfund. Denne udvikling begyndte i USA under 2. verdenskrig og har taget fart på globalt plan efter krigen.

Universiteterne bør også fremover have fokus på deres kerneområder, som er *forskning og forskningsbaseret uddannelse* – men dette bør kombineres med et nyt fokusområde: *Innovation og entreprenørskab*.

Der er behov for tætte samarbejder mellem universiteter og erhvervsliv. Nogle gange mislykkes samarbejdet, hvilket begge parter kan have ansvaret for: Erhvervslivet tænker nogle gange for kortsigtet, mens universiteterne kan føle sig for fine til at lave noget, der kan bruges i praksis.

Men der er ingen grund til at opgive ideen om samarbejde af den grund, for der er også gode eksempler på det modsatte. Eksempelvis har Højteknologifonden været med til at skabe en kultur, hvor man igangsætter konkrete samarbejder mellem universiteter og erhvervsliv.

Universiteterne bør også være opmærksomme på, at det er nødvendigt at have en vis størrelse for at klare sig i takt med globaliseringen. Derfor er afdelingsuniversiteter (som f.eks. SDU) en del af løsningen, fordi det giver forsknings- og udviklingsmuligheder i byer, der ikke selv ville kunne bære et helt universitet. Det vil også kræve en specialisering af det enkelte universitet ud fra devisen, at ikke alle kan være verdensmestre i alt.

TEMA 1: DEN ØKONOMISKE PRÆMIS: FRA UDGIFT TIL INVESTERING I VIDEN

De danske universiteter er langt overvejende finansieret af offentlige midler, og der har været en tendens til at betragte bevillingerne som udgifter snarere end som investeringer. Det er også en udfordring, at kortsigtede interesser kan medføre uhensigtsmæssig fordeling af midlerne.

Eksempelvis kan der være rivalisering mellem fordelingen af midler til universiteternes til kerneydelser, forskning og uddannelse. Dette hænger sammen med forventningerne til, hvad bevillingerne skal kaste af sig: Studerende forventer god undervisning hver uge, hvorimod tidshorisonten for forskningsresultater normalt måles i år.

Professor Jan Rose Skaksen, Copenhagen Business School, redegjorde dels for universiteternes stilling i lyset af den aktuelle økonomiske situation, dels analyserede han effekten af investering i forskning og uddannelse.

De fleste undersøgelser peger på, at det er en god forretning at investere i forskning og uddannelse, men også at der er potentiale for at gøre det til en endnu bedre forretning. Universiteterne leverer værdi til samfundet, men det er relevant at spørge, om samfundet får nok for pengene. Under alle omstændigheder bør universiteterne blive bedre til at dokumentere deres indsats og resultater.

Virksomheder, der ansætter højtuddannet arbejdskraft, tjener langt mere og er mere produktive end

de virksomheder, der ikke gør. Der er derfor en sammenhæng mellem det offentlige investeringer i uddannelse og forskning – og så resultaterne i form af en stærkere privat sektor. Men undersøgelserne er uenige om, hvor stor effekten er, og specielt på makroplan er der ret få studier af spørgsmålet.

Globaliseringen udgør en særlig udfordring i målingen af værdiskabelsen. Danmark er afhængige af omverdenen, og vores investeringer i viden kommer derfor ikke kun os selv, men også andre lande til gode – tilsvarende kan Danmark få gavn af andre landes investeringer i viden.

Den aktuelle økonomiske krise udgør en stor udfordring på mange fronter, og en af dem er, at bevillinger til forskning og uddannelse skal konkurrere med blandt andet krav om flere penge til sundhed og andre velfærdsydelser fra det offentlige.

Til gengæld har krisen også betydet, at flere unge igen vælger uddannelser, herunder længerevarende uddannelser, frem for at komme hurtigt ud på arbejdsmarkedet med en svag uddannelsesmæssig baggrund. Det vil vise sig at give positivt afkast for såvel samfundet som for den enkelte på lidt længere sigt.

Danmark har - med et generelt højt lønniveau og en svag produktionsudvikling - reelt intet alternativ end at satse på forskning og uddannelse.

TEMA 1: WORKSHOP

Workshoppen om **tema 1** gav i hovedtræk følgende indspil:

Input til 'en ny økonomisk model':

- Bevillinger til forskning og uddannelse bør italesættes som investeringer i stedet for udgifter.
- Afkastet af projekter skal synliggøres.
- Der bør indføres incitament i universiteternes økonomi, som kan indbygges i resultatkontrakter.
- Incitamenterne kan for eksempel fokusere på værdiskabelse gennem eksterne samarbejder.
- Den nuværende budgetmodel er for kortsigtet og bør ændres til flerårige aftaler.

Input til balance mellem værdistrømmene:

- Der er først og fremmest behov for ledelse, således at balancen afstemmes behovene.
- Et ændret mindset vil også have betydning, så f.eks. forskere kan se nytten af, at elementer fra grundforskning kan anvendes samfundsmæssigt.
- Der er et stærkt behov for at definere indikatorer for måling af værdistrømmene, sådan at der kan fremlægges troværdige tal.
- Mange mener, at uddannelse bør vægtes højere end i dag, sammenlignet med forskning – et synspunkt, der dog ikke er enighed om. Flere peger på, at det ikke er 'enten-eller', men 'både-og'.

SPØRGSMÅL TIL DEBAT

- Hvilke elementer bør indgå i en ny økonomisk model for universiteterne, som skal være både langsigtet og værdiskabende?
- Hvordan sikres, at universiteternes hovedaktiviteter - uddannelse, forskning og videnudveksling - løbende er i balance set i forhold til samfundets behov og universiteternes egen udvikling?



TEMA 2: UNIVERSITETET SOM DRIVKRAFT FOR VIDENUDVEKSLING

Universiteterne kan siges at være under pres fra det omgivende samfund for dels at dokumentere deres værdiskabelse, dels at levere målbar værdi til gengæld for de stærkt øgede bevillinger gennem de seneste år. Dette pres kan dog også ses som en positiv faktor, idet det giver universiteterne mulighed for at repositionere sig som bidragsydere til at løse komplekse, samfundsmæssige udfordringer.

Direktør for Corporate Affairs, Anne-Marie Levy Rasmussen, GlaxoSmithKline A/S, fremlagde medicinalvirksomhedens oplevelser med videnuddveksling med danske forskere.

GlaxoSmithKline (GSK) har redefineret virksomhedens strategi, så flere af fremtidens lægemidler skal udvikles i eksterne forskningsmiljøer frem for af virksomheden selv. Det giver store muligheder for de universiteter og forskere, der ønsker at indgå i tætte samarbejder.

GlaxoSmithKline er som global virksomhed på evig udkig efter de gode ideer til fremtidens forretningsområder og er 'supermobile' med hensyn til, hvor forsknings- og udviklingspengene skal hen. Det kan være Danmark eller et andet sted i verden. Danmark konkurrerer ikke kun med lande som Kina, men i høj grad også med nabolandene, f.eks. Frankrig og Polen.

Udviklingen går i retning af de nye markeder uden for Europa, men Danmark har stadig gode muligheder, fordi vi er konkurrencedygtige på forskningskvaliteten. GSK måler internt på forskningskvaliteten i samtlige lande, og Danmark er bedst i Europa og tredjebedst på verdensplan, når det gælder klinisk forskning, selvom Danmark er blandt de dyreste målt på omkostningerne.

Når GSK på trods af dette ikke har valgt at lægge et stort forskningscenter i Danmark, skyldes det blandt andet, at det i praksis ofte er gået trægt med at etablere samarbejder med forskningsmiljøerne her i landet. GSK har søgt og fået nej til delfinansering af forskningsprojekter, hvorefter GSK's egne penge i stedet er gået til andre lande.

Generelt oplever GSK stor åbenhed hos universitetsledelserne, når det gælder samarbejder om forskningsprojekter. Men denne åbenhed slår ikke igennem i laboratorierne.

Løsningen er blandt andet et højere ambitionsniveau og en klar strategi, der gør det tydeligt for universiteternes ansatte, hvem man ønsker at samarbejde med.

TEMA 2: WORKSHOP

Workshoppen om **tema 2** gav i hovedtræk følgende indspil:

Input til jobparathed hos dimittender:

- Der er behov for bedre interaktion mellem universiteter og virksomheder, herunder praktikmuligheder og relevante studiejob.
- Universiteterne har et stort ansvar for at give de studerende bedre kontakt til erhvervslivet i studietiden.
- En 'varedeklaration' på hver uddannelse, hvor beskæftigelsesprocent og lønniveau angives, vil skabe større klarhed og motivation.
- Der bør kunne optjenes point/merit for relevante praktikjob i løbet af studietiden.
- Jobparathed handler også om motivation hos den studerende selv.
- Nogle kandidater er ikke 'sultne' nok efter et job, hvis stillingen ligger uden for deres umiddelbare forventninger, herunder geografisk placering. Derfor bør der arbejdes med forventningsafstemning.

Input til tilskyndelse af videnuddveksling:

- Der er behov for klare succeskriterier for, hvad målet om samarbejde mellem universiteter og f.eks. virksomheder er.
- Der mangler belønningssystemer, og der er for lidt 'sult' i de danske universitetsmiljøer efter samarbejde med eksterne partnere.
- Problemstillingen må nuanceres, fordi der ikke er ressourcerstærke samarbejdspartnere (f.eks. store virksomheder) til alle. Forskningspotentialer er mindre hos mange små og mellemstore virksomheder.
- Der kræves en kulturændring og et nyt mindset – hos universiteter, erhvervsliv og i offentlighedens syn på samarbejder.
- Det er en ny 'fortælling' om perspektiverne i forskningen, der skal bygges op over mange år.
- Universiteterne skal opgive berøringsangsten over for erhvervslivet, mens virksomhederne omvendt skal blive bedre til at oplyse om deres behov.
- Fokus bør flyttes fra at handle meget om patenter til at se bredere på, hvordan viden bliver brugt og kan bruges.

SPØRGSMÅL TIL DEBAT

- Hvordan kan man indrette universitetsuddannelserne, så dimittenderne er jobparate og skaber job for andre?
- Hvordan tilskynder man til øget videnuddveksling, f.eks. inden for anvendelse af forskningsresultater?



TEMA 3: UDDANNELSE OG TALENTSTRATEGI

Danmark har i dag ikke en samlet, koordineret talentstrategi. Der er dermed ingen samlet ramme for, hvordan vi fastholder og udvikler egne talenter, og der er heller ikke nogen strategi for at tiltrække udenlandske talentfulde forskere, undervisere og studerende.

Dette må anses for at være problematisk, fordi de danske universiteter er små målt på en international skala. De klarer sig ganske vist pænt – nogle endda særdeles godt – i internationale sammenligninger. Men der er færre forskningsmiljøer i verdensklasse end i en række andre lande, og der er en risiko for, at vi fokuserer på at uddanne et stort antal dimitterende som metervarer og glemmer eliten.

Professor og centerleder Jacobus J. Boomsma, Københavns Universitet, lagde vægt på behovet for samtidig at styrke talentudviklingen af danske talenter og gøre det meget mere attraktivt for velkvalificerede udlændinge at bo, arbejde og studere her i landet.

Talent skal opfattes som særlige evner, og talent skal styrkes ved f.eks. specialisering inden for et forskningsområde eller ved at fremme entreprenørskab – ikke alle talenter egner sig til at gøre karriere som ledere.

Han vurderede, at det relativt begrænsede antal forskningsmiljøer og stillinger i Danmark virker som barrierer for karriereudvikling i Danmark. Nogle udenlandske forskere er kommet til landet og har fået fyrårnsstatus, men det matcher ikke dansk mentalitet, at nogle rager op over andre – der er med andre ord en kulturel barriere, der må nedbrydes.

Den helt store udfordring er, at der mangler muligheder for ægtefæller til de udenlandske talenter. Hvis man indførte et *spouse-program* med fokus på at skabe netværk og jobmuligheder for ægtefællerne, vil det både tiltrække og fastholde udenlandske talenter. Dette vil være betydeligt mere effektivt end f.eks. forskerskatten. Danmarks tradition for at finde pragmatiske løsninger, ofte med det offentlige i en eller anden rolle, kan være den faktor, der gør et velfungerende *spouse-program* muligt.

Med hensyn til danske talenter bør der være meget mere fokus på talent og talentudvikling. Gymnasireformen har været til skade for de ti procent bedste gymnasieelever, som ikke får udfordringer nok i gymnasiet. I stedet for at spille gymnasietiden med at arbejde som kassedamer bør de inviteres ud i forskningsmiljøerne og tilbydes relevant erhvervsarbejde.

Desuden bør der skabes en ordning svarende til Team Danmark-ordningen for sportsfolk, så der er ekstra støttemuligheder for forskningstalenter.

Adm. direktør Jørgen Bardenfleth, Microsoft Danmark, opfordrede til at fjerne grænsebommene og i stedet byde udlændinge velkommen til Danmark. Undersøgelser viser, at det er en god forretning for Danmark at have udlændinge her i landet for at arbejde, og Microsoft illustrerede hvorfor: Microsoft placerer sig ikke, hvor der er billigst, men vælger det land, hvor de bedste kandidater kan rekrutteres til. Kandidatens nationalitet har som udgangspunkt ingen betydning, men Microsoft Danmark vil egentlig gerne ramme en balance, hvor man rekrutterer flere danskere. Problemet er, at for få unge vælger en relevant IT-uddannelse, og derfor er man tvunget til at se ud over landets grænser.



Microsoft Danmark gennemfører blandt andet road shows i andre lande for at rekruttere de udenlandske ansatte, hvorefter næste udfordring er at fastholde dem. Det går godt med at integrere de forskellige nationaliteter på arbejdspladsen, men den store udfordring er at få familierne til at falde til. Her kan Danmark gøre meget mere på en række områder.

Der er en tæt korrelation mellem, om ægtefællen kan finde job, og om den ansatte bliver i en længere årrække hos Microsoft Danmark. I Danmark er man imidlertid meget tilbageholdende med at godkende uddannelser fra andre lande, som vi ellers sammenligner os med, hvilket gør det vanskeligt at finde relevant arbejde, der svarer til ægtefællens reelle kvalifikationer.

Det er også vigtigt at forbedre skoletilbuddet til de udenlandske familiers børn, og her er der et akut behov for at få udvidet antallet af pladser i den internationale skole eller at få oprettet flere internationale skoler. Endelig vil det også være gavnligt at mindske bureaukratiske forhindringer, f.eks. når det gælder anerkendelse af udenlandske kørekort.

TEMA 3: WORKSHOP

Workshoppen om **tema 3** gav i hovedtræk følgende indspil:

Input til en dansk talentstrategi:

- Man bør starte tidligt med at fokusere på talenter – allerede i folkeskolen, hvor der i dag ikke er fokus på talenter og talentudvikling.
- Der findes mange forskellige slags talent, hvilket ofte overses. Især taber uddannelsessystemet mange drenge, fordi de ikke motiveres til at tage en faglig uddannelse.
- 'Late bloomers' udgør en særlig udfordring, fordi de i dag ofte overses og tabes.
- En kulturændring i Danmark er nødvendig for at støtte hele mindsettet omkring talentudvikling. Vi er gode til at løfte midten, men dårlige til at pleje eliten.
- Der bør være særlig opmærksomhed på talenter fra yderområder og familier uden tradition for at tage en videregående uddannelse – her kan Danmark have skjulte talentressourcer.
- Talenter har brug for opmuntring og inspiration, så de motiveres til at gennemføre de krævende uddannelser, som deres talent berettiger til.
- Inspiration kan for eksempel være at eksponere talentfulde unge til fagområder ud over deres faglige kernefelt og at lade dem arbejde sammen med dygtige, motiverede seniorforskere.
- Uddannelsesinstitutionerne bør have lov til at oprette særlige elitehold eller eliteuddannelser.
- Der er delte meninger om ekstra økonomisk støtte til talenter. De fleste hælder til, at der kan gives ekstra bevillinger til eliteuddannelser, men ikke direkte støtte i form af for eksempel ekstra SU.

Input til fastholdelse af udenlandske talenter:

- Forskermiljøer på internationalt niveau er en forudsætning.
- Skatten er et mindre problem, fordi Danmark har andre komparative fordele: Et trygt, sikkert og velorganiseret samfund med højt serviceniveau inden for sundhed og velfærd samt en god work-life-balance.
- Udenlandske forskere bør have lettere adgang til opholdstilladelse, herunder automatisk forlængelse af opholds- og arbejdstilladelse efter fuldført uddannelse, ph.d. eller lignende.
- Danmark bør være mere åben over for at anerkende udenlandske kompetencer.
- Dansk kurser kan fremme integration og modvirke social isolation.
- Hjælpe udlændinge til at forstå dansk kultur og mentalitet: For eksempel forklare at den mest vidende ekspert ikke nødvendigvis bliver leder og være eksplicit omkring uskrevne regler i samfundet.
- Et ægtefælle-program er essentielt, da det ofte er familiens trivsel, der er afgørende for, om man bliver i Danmark i en længere årrække.
- Vi er i dag for dårlige til at tilbyde relevante job til ægtefæller.
- Til gengæld kan vi brande Danmark på, at samfundet er indrettet på, at begge ægtefæller arbejder.

SPØRGSMÅL TIL DEBAT

- Hvilke elementer bør indgå i en koordineret dansk talentstrategi?
- Hvordan gør vi det muligt at tiltrække og fastholde udenlandske talenter – selv i et land med verdens højeste skattetryk?

TEMA 4: UNIVERSITETSLEDELSE DER FREMMER VÆRDISKABELSE

Med universitetsloven fra 2003 blev de formelle rammer for universiteternes arbejde fastlagt – og universiteterne fik en ledelsestruktur, der var inspireret af private organisationer. Men der er fortsat stor uenighed om, hvorvidt loven giver de rigtige rammer for, hvad universiteternes 'mission' er, og om hvad 'god universitetsledelse' er.

Bestyrelsesformand Lars Bonderup Bjørn, Aalborg Universitet, reflekterede over, hvordan man kan definere god universitetsledelse. Han fastslog, at universiteternes frihed bygger på en 'kontrakt' med det øvrige samfund, hvor universiteterne får bevilget penge mod til gengæld at skabe værdi for samfundet.

God universitetsledelse tager udgangspunkt i den legitimitet, der følger af konsistens i beslutninger. Det er blandt andet defineret ved, at ledelsen værner om universitetets uafhængighed og forskernes ret til at være nysgerrige – men på en måde, så universitetet husker at integrere sig med samfundet.

Kritikken af universitetsloven fra 2003 og den deraf følgende enstrengede struktur er ikke berettiget. Tværtimod er strukturen et værn imod uigen-nemsigtighed om fastsættelse af mål og fordeling af midler. Den modvirker tvivl om grundlaget for beslutninger.

Til gengæld har universiteternes ledelser også et stort ansvar for at sikre, at universiteterne ikke udvikler sig til systemer, der sigter mod produktion af et stort antal ens 'produkter'. Et universitet er noget unikt, og dets ansatte arbejder med unikke projekter. Det er derfor nødvendigt at acceptere forskningsfriheden og abstrakte begreber som *langsigtet værdiskabelse*. Et universitet kan ikke betragtes som en koncern, og derfor må ledelsen anerkende, at et universitet har mange mål med forskellige tidshorisonter.

Det er en essentiel del af god universitetsledelse at insistere på, at forskere administrerer deres hverdag, så der er tid til at uddanne kandidater. Forskningsfriheden må ikke bruges som undskyldning for at nulre med egne, små administrative systemer. Det drejer sig derimod om at gøre viden tilgængelig i konkret og anvendelig form – men præcist hvordan må afgøres af det enkelte universitets profil.

Professor Flemming Besenbacher, iNANO, Aarhus Universitet, kritiserede den nuværende universitetslov for at kopiere ledelsesstrukturer, der gik af mode i militæret og erhvervslivet for 20 år siden. Der mangler et system med checks and balances, fordi bestyrelserne ikke blander sig nok.



Universiteterne er ikke længere en sikker bastion, og Danmark og Europa er under pres, fordi vi ikke får det optimale ud af et godt udgangspunkt: Vi er gode til uddanne dimittender og udgive publikationer, men vi er dårlige til at udnytte dette til at skabe innovation og arbejdspladser i Europa. Nogle Tech Trans Offices er ikke dygtige nok til at løfte deres opgave, fordi de mangler businesskompetencer.

I stedet for at diskutere fri forskning contra strategisk forskning bør man diskutere excellent forskning.

Universitetsledelsernes fornemste opgave er at kvalitetssikre og opprioritere uddannelserne, men mange steder estimeres uddannelserne ikke særlig højt sammenlignet med forskning. Det er for eksempel en hån mod danske studerende, at der tilbydes uddannelser med fire til otte timers undervisning om ugen – og det nytter ikke, at rektorerne siger, det ikke er deres problem.

Rektorerne har ansvaret og bør finde de nødvendige ressourcer i deres eksisterende budgetter til at ændre på tingenes tilstand. Hvis et universitet fortsætter med så ringe uddannelsesstilbud, bør det miste licensen til at drive universitet.

TEMA 4: WORKSHOP

Workshoppen om **tema 4** gav i hovedtræk følgende indspil:

Input til Good University Governance-anbefalinger

- Der er delte meninger om rektorernes rolle. Nogle mener, at deres styrkede stilling er en fordel og giver nødvendig klarhed og gennemskuelighed i beslutningsgangene; andre mener, at rektorerne er blevet for magtfulde.
- Der er behov for bedre 'checks and balances' mellem f.eks. daglig ledelse og bestyrelserne.
- Det er en ledelsesopgave at skabe og forankre et fælles værdigrundlag for universitetet.
- Inddragelse af medarbejderne vil skabe medejerskab til universiteternes mål. Medinddragelse, dialog og gensidig respekt er derfor vigtige elementer i god universitetsledelse.
- HR-udvikling og lederudvikling på alle niveauer er vigtigt.
- Der er delte meninger om, hvem der bør være ledere. Nogle fremhæver, at specialister ikke altid er de bedste ledere, mens andre understreger behovet for at have videnskabelige topkvalifikationer repræsenteret i hele ledelsesstrengen.
- Der efterlyses et 'academic council' eller 'scientific council' som en del af ledelsesstrukturen.
- Diskussionen i Danmark handler generelt for meget om struktur – i stedet bør der være mere fokus på effektivitet og legitimitet.
- Der bør være flere udenlandske medlemmer af ledelsen.
- Visioner og langsigtet strategisk planlægning bør indgå i god universitetsledelse.

Input til prioritering mellem de tre værdistrømme

- Der er delte meninger, om der skal prioriteres mellem værdistrømmene. Flere mener, at de skal kombineres, fordi uddannelse, forskning og videnudveksling er dele af det samme projekt. Andre mener, at der skal prioriteres, men at det må være samfundets behov, der afgør prioriteringen.
- Videnudveksling bør være meritgivende.
- Der bør være mere fokus på pædagogisk udvikling af forskere, så de bliver bedre undervisere.
- Det bør være et krav, at de bedste forskere går forrest og påtager sig opgaven med at undervise kandidaterne.
- 'Fyrtårnene' blandt forskerne bør ikke have mulighed for at købe sig fri for at hellige sig forskningen alene.
- Adgangen til at kommercialisere opdagelser bør forenkles.
- Undervisningstalent skal vægtes på lige fod med forskningstalent.
- Prioriteringen hænger sammen med ledelsesstrukturen og ledelsernes kompetencer, der bør måles op imod resultatkontrakter, hvor alle tre værdistrømme afspejles.

SPØRGSMÅL TIL DEBAT

- Foreslå mindst to elementer, som bør indgå i kriterierne for et sæt Good University Governance-anbefalinger.
- Hvordan kan og bør et universitets ledelse håndtere ønsker og krav om at prioritere mellem de tre værdistrømme (uddannelse, forskning og videnudveksling)?



DET VÆRDISKABENDE UNIVERSITET



DELTAGERLISTE

Konference på Carlsberg Akademi 29. november 2011

Anne-Marie Levy Rasmussen
Birgitte Nauntofte
Borge Diderichsen
Carsten Orth Gaarn-Larsen
Charlotte Rønhof
Christian Grøndahl
Claes Kastholm Hansen
Claus Hviid Christensen
Erik Meinche Schmidt
Finn Pedersen
Flemming Besenbacher
Henrik Søndergaard
Jacob Fuglsang
Jacobus Boomsma
Jakob Werner
Jan Rose Skaksen
Jens Damsgaard Mikkelsen
Jens Ramskov
Jørgen Bardenfleth
Jørgen Mads Clausen
Jørgen Staunstrup
Karin Kjær Madsen
Klaus Bock
Lars Bonderup Bjørn
Lasse Skovby Rasmussen
Lene Lange
Lisbeth Valentin
Louise Rørbæk Heiberg
Maja Horst
Malou Aamund
Marianne Bigum
Marie-Louise Bech Nosch

Direktør
Direktør
Vice President
Direktør
Forskningschef
CSO
Kommentator
Senior Manager
Chefrådgiver
Projektleder
Professor
Partnership Manager
Uddannelsesredaktør
Professor
Kommunikationschef
Professor
Professor
Journalist
Adm. direktør
Bestyrelsesformand
Prorektor
Chefkonsulent
Formand
Bestyrelsesformand
Direktør
Forskningsdirektør
Executive Advisor
Konsulent
Institutleder
Direktør
Projektchef
Professor

GlaxoSmithKline A/S
Novo Nordisk Fonden
Novo Nordisk A/S
Højteknologifonden
DI - Organisation for erhvervslivet
Zealand Phama A/S
Berlingske
DONG Energy
Aarhus Universitet
Region Midtjylland
iNano, Aarhus Universitet
DONG Energy
Politiken
Københavns Universitet
ATV
Copenhagen Business School
Rigshospitalet
Ingeniøren
Microsoft Danmark
Danfoss A/S
IT-Universitetet
Styrelsen for Forskning og Innovation
Danmarks Grundforskningsfond
Aalborg Universitet
ATV
Aalborg Universitet
DHI
ATV
Københavns Universitet
Microsoft Danmark
Nordea-fonden
Københavns Universitet

Martin Bendsoe
Martin Teilmann
Mette Juhl Jørgensen
Mette Juncker
Morten Andersen Linnet
Nickie Inger Spile
Niels Christian Nielsen
Niels Kærgård
Niels Maarbjerg Olesen
Nikolaj Lubanski
Nils Overgaard Andersen
Per Holten-Andersen
Per Kongshøj Madsen
Per Michael Johansen
Peter Gæmelke
Poul Nesgaard
Povl Krogsgaard-Larsen
Stig Peter Christensen
Søren Barlebo
Søren Elmer Kristensen
Søren Isaksen
Søren Westermann
Thomas B. Olsen
Thomas Bjørnholm
Thomas Sinkjær
Torben Greve
Vincent F. Hendricks
Uffe Toudal Pedersen

Dekan
Direktør
COO
Fuldmægtig
Teamleder
Vice President
Professor
Professor
Fakultetsdirektør
Prorektor
Dekan
Rektor
Professor
Dekan
Landmand
Rektor
Professor
Udviklingsdirektør
Ledelseskonsulent
Specialkonsulent
Koncerndirektør
Executive Vice President
CEO
Prorektor
Direktør
Professor
Professor
Departementschef

Danmarks Tekniske Universitet
AC
Topsoe Fuel Cell A/S
Styrelsen for Forskning og Innovation
Landbrug & Fødevarer
Novozymes A/S
Aarhus Universitet
Københavns Universitet
Aalborg Universitet
Metropol
Københavns Universitet
CBS
Aalborg Universitet
Syddansk Universitet
Røj Landbrug
Filmskolen
Carlsbergfondet
COWI A/S

Syddansk Universitet
NKT Holding A/S
Widex A/S
Nordic Sugar A/S
Københavns Universitet
Danmarks Grundforskningsfond
Københavns Universitet
Københavns Universitet
Ministeriet for Forskning,
Innovation og Videregående Uddannelser



ATV FREMMER UDDANNELSE, FORSKNING, TEKNOLOGI OG INNOVATION MED AFSÆT I TEKNISK VIDENSKAB OG NATURVIDENSKAB. ATV STYRKER BÅNDENE MELLEM ERHVERVSLIV OG UDDANNELSESINSTITUTIONER. ATV ARBEJDER FOR VÆRDISKABELSE OG VELFÆRD.

ATV

AKADEMIET FOR DE TEKNISKE VIDENSKABER

LUNDTOFTEVEJ 266, 2800 KONGENS LYNGBY

TELEFON +45 45 88 13 11

ATVMAIL@ATV.DK

WWW.ATV.DK

FEBRUAR 2012