

# Realiseringsplan 2024-2025

Bestyrelsen 14.12 2023

KØBENHAVNS UNIVERSITET



# INDHOLD

## 1) Indledning

## 2) Realiseringsspor for KU's ambitioner

- a) Det bedste sted for de bedste ideer
- b) Et innovativt og løsningsorienteret universitet
- c) Livslang læringspartner

## 3) Forudsætninger

## 4) Faseplan

## 5) KU's Strategimodel

- a) Realiseringsprincipper
- b) Strategiens opbygning
- c) Periodeopdeling
- d) Ledelsesroller i strategirealiseringen
- e) Governance – ambitioner og forudsætninger
- f) Governance – styring og strategiske midler

# 1. Indledning

KU's realiseringsplan 2024-2025 beskriver, hvad KU vil gøre i strategiperiodens første to år for at realisere sin 2030-strategi "Til gavn for flere" gennem prioritering af tre ambitioner og seks forudsætninger.

2024 vil i høj grad gå med at forberede de første tiltag, som skal bidrage til, at KU kan indfri sine ambitioner, da der vil være stort fokus på at implementere administrationsreformen i begyndelsen af strategiperioden.

Institutter, fakulteter og fællesadministrationen kan påbegynde operationaliseringen af strategien ved enten at fortsætte igangværende tiltag eller ved at iværksætte nye ideer.

KU's Ledelsesteam (LT) har fælles ansvar for realisering af strategiens ambitioner og forudsætninger. I løbet af foråret 2024 vil KU etablere en tværgående koordinerende governance omkring hver ambition, som får til opgave at understøtte strategirealiseringen. Der etableres ligeledes en tværgående governance for bæredygtighed, som skal sikre, at bæredygtighedsaspekter integreres i universitets realisering af strategien og kerneforretning.

Forudsætningerne er i dag bredt forankret forskellige steder i KU's organisation. Igangværende tiltag inden for forudsætningerne områder, herunder studerendes trivsel, bæredygtighed og akademisk frihed, fortsætter ind i 2024 og nye tiltag iværksættes i koordinering med realiseringen af ambitionerne.

## 2. Realiseringsspor for de tre ambitioner

I 2024 påbegyndes et realiseringsspor for hver ambition, der skal løbe i hele strategiperioden. Først etableres en tværgående governance, som skal skabe rammer for, at universitetet bevæger sig i den strategiske retning på tværs af fakulteter, institutter og administration. For hver ambition overvejes dernæst:

**Initiale konkrete beslutninger** så strategien kommer godt fra start i 2024 og indsatser på taktisk niveau.

### **Tegn på succes**

Skal beskrive, hvad KU ønsker at opnå, som er objektive identificerbare indikatorer for KU's bevægelse. Det kan både være målbare og mærkbare effekter inden for struktur, kultur, mindset og adfærd.

### **Særligt vigtige forudsætninger for realisering af ambitionen**

Skal beskrive hvilke udvalgte forudsætninger, der er særligt vigtige for realiseringen af ambitionen.

### **Strategiske dilemmaer i realiseringen**

Skal identificere og kort beskrive de modsatrettede hensyn, som måske er uomgængelige og et grundvilkår, og som der skal tages hensyn til i realiseringen.

### **Omverdensinddragelse og ambassadører**

Kortlægning af vigtige interne og eksterne interessenter.

### **Kommunikation og tværgående læring**

Foreslå og organisere udviklings- og læringssituationer på tværs af KU.

# Det bedste sted for de bedste ideer

## Realisering 2024-25 – eksempler på mulige indsatser

- Udvikle KU som en konkurrencedygtig arbejdsplads og et attraktivt studiested med fokus på trivsel
- Understøtte mobilitet og tværfagligt samarbejde, herunder inden for bæredygtighed
- Etablering af governance for tværfaglige samarbejder på tværs af strukturer
- Engagere og støtte forskningsledere i at byde ind i strategirealiseringen
- Skabe mulighed for mere sammenhængende forskningstid og tid til fordybelse
- Understøtte nysgerrighedsdrevet forskning
- Fremme risikovillighed i forskningen

## Governance

Der er flere eksisterende governancestrukturer på området, som skal sættes i spil i forsknings- og læringsmiljøerne. Samtidig etableres en tværgående koordinerende strategigruppe målrettet realisering af ambitionen. Ambitionen er forankret centralt, hvor der stilles data til rådighed og skabes anledninger til inspiration på tværs af universitet. Alle medarbejdere og studerende er involveret i realiseringen af denne ambition.



# Et innovativt og løsningsorienteret universitet

## Realisering 2024-25 - eksempler på mulige indsatser

- Ledelsesmæssig forankring af innovationsstrategien på tværs af KU
- Fælles innovationsforståelse, sprog og branding af KU som innovativt og bæredygtigt universitet
- Understøtte innovativ undervisningsudvikling og –praksis
- Udvikling af incitament og meriteringskriterier for innovation
- Kulturforandring om det fælles ansvar for at åbne KU mod omverden
- Styrke økosystemet for innovation i København, Nørre Campus
- Stærkere kobling til innovative miljøer uden for KU
- Et stærkere mindset for samarbejde mod det offentlige og erhvervsliv for dem, der gerne vil
- Fokus på løsninger der skaber værdi for mennesker, miljø, klima og samfund

## Governance

Styregruppen for KU's innovationsstrategi overtager opgaven som tværgående strategigruppe. Hvis nødvendigt udvides scopet for styregruppen. Det bliver styregruppens ansvar at understøtte realisering af ambitionen og give flere muligheder for de engagerede forskere, undervisere og studerende.

# Livslang læringspartner

## Realiseringsfokus 2024-25 - eksempler på mulige indsatser

- Udvikle en ny governancestruktur for ambitionen, der koordinerer og professionaliserer på tværs KU
- Opbygning af fælles infrastruktur – hurtig etablering af ledelsesunderstøttelse
- Konkretisere mål for ambitionen på kort og lang bane
- Udvikling af fælles forretningsmodeller
- Analyse af incitamentsstrukturer for forskere og undervisere
- Sikre en tydelig kobling mellem kandidatreform og livslang læring
- Pilotuddannelser (internationalt attraktive), evt. inden for bæredygtighed
- Opfølgning på uddannelsestrategiske pejlemærker
- Skabe grundlaget for at få opbygget et markedsbrand som leverandør af livslang læring

## Governance

Der etableres en tværgående, koordinerende strategigruppe med fokus på forretningsudvikling og incitamentsstrukturer i udveksling og samarbejde med fagmiljøerne. Skal arbejde ud mod og absorbere politiske reformer. Gælder for mange men ikke nødvendigvis for alle forskere og undervisere.

# 3. Forudsætninger

## Eksempler på kommende og eksisterende indsatser, der fortsætter i 2024

### Akademisk frihed

- Kontinuerlig dialog om akademisk frihed (LT, senat og akademiske råd)

### Diversitet, lighed og inklusion

- Handleplan for ligestilling og diversitet (LT, FHR)
- Indsats for studerende med særlige støttebehov (Rektorat, US)
- IARU Gender group (FAK, REKSEK)

### Bæredygtig infrastruktur og drift

- Viden og ansvar. Bæredygtig institution 2030 (Styregruppe, CAS)
- KU's bæredygtige omstilling Strategi23-projekt (Styregruppe, REKSEK)

### Globalt udsyn

- Internationale strategiske partnerskaber (Rektorat, REKSEK)
- Universitetsalliancerne 4EU+, LERU, IARU (Rektorat, REKSEK)

### Trivsel, fællesskaber og god ledelse

- Uddannelse af særlige målgrupper (tutorer, studenterundervisere m.fl.) m. fokus på fællesskaber og inkluderende studiemiljø (Rektorat, US)
- Studietrivselsdefinition og studiemiljøhandleplaner (US)
- Mennesker og Samarbejde (HSU/PPU)

### En sammenhængende administration

- Administrativ reform (Programstyregruppe)



## 4. FASEPLAN 2024 - 2025

### 2024

#### Aktiviteter

- LT konstituerer tværgående strategigrupper
- Strategigrupper udarbejder målsætninger og tegn på succes (målbillede)
- Etablering af tværgående governance for bæredygtighed, der knytter an til de tre ambitioner.
- Udarbejdelse af strategiske indikatorer (fælles data)
- Intern kommunikation: Fokus på bred kommunikation og ledelsens oversættelse af strategi
- Ekstern kommunikation og branding: Inkorporering af strategiske budskaber i policyaktiviteter

### 2025

#### Aktiviteter

- Igangsættelse af nye lokale indsatser
- Igangsættelse af nye tværgående indsatser
- Ny strategisk rammekontrakt m. UFM
- Strategiopdatering: Realiseringsplan mv opdateres



## 5. KU Strategimodel

Strategimodellen oplister, hvordan KU generelt vil arbejde med at realisere KU's fælles strategi i følgende underpunkter:

- a) Realiseringsprincipper
- b) Strategiens opbygning
- c) Periodeopdeling
- d) Ledelsesroller i strategirealiseringen
- e) Governance – ambitioner og forudsætninger
- f) Governance – styring og strategiske midler

# Realiseringsprincipper

- ❖ Strategien beskriver den fælles overordnede retning for strategisk forandring på Københavns Universitet i perioden 2024-2030.
- ❖ Strategiens realisering sker og planlægges løbende i hele strategiperioden, da det skal være muligt at reagere og tilpasse i forhold til forandringer i omverden eller internt på KU.
- ❖ Alle skal ikke alt. Det er KU's samlede indsats, der trækker universitetet i den strategiske retning.
- ❖ KU arbejder aktivt med en bred tilgang til strategirealisering: Ledelse, styring, læring og kommunikation.
- ❖ Målplansdialogen mellem universitetets organisatoriske niveauer er ledelsens vigtigste redskab til strategisk forandring.
- ❖ Der kan lokalt eller funktionsspecifikt arbejdes med egne eller tværgående strategiske områder.
- ❖ KU ønsker at være en relevant, generøs og ydmyg samarbejdspartner.
- ❖ KU vil bruge de allerede mange gode KU-fortællinger og anledninger til at fortælle om dem.

# Strategiens opbygning

## Ambitioner

- De tre ambitioner beskriver tre områder, der kræver et særligt stort ledelsesfokus og indsats fra det fælles KU, for at lykkes i løbet af strategiperioden.
- Der er tale om transformative ambitioner, fordi de er med til skabe nye betingelser for KU's værdiskabelse i samfundet.
- Ambitionerne er forskellige, og governance og realiseringsindsatser formes, differentieres og times herefter.

## Forudsætninger

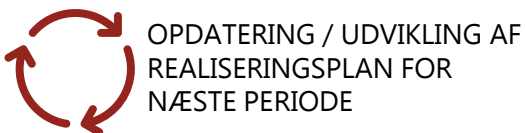
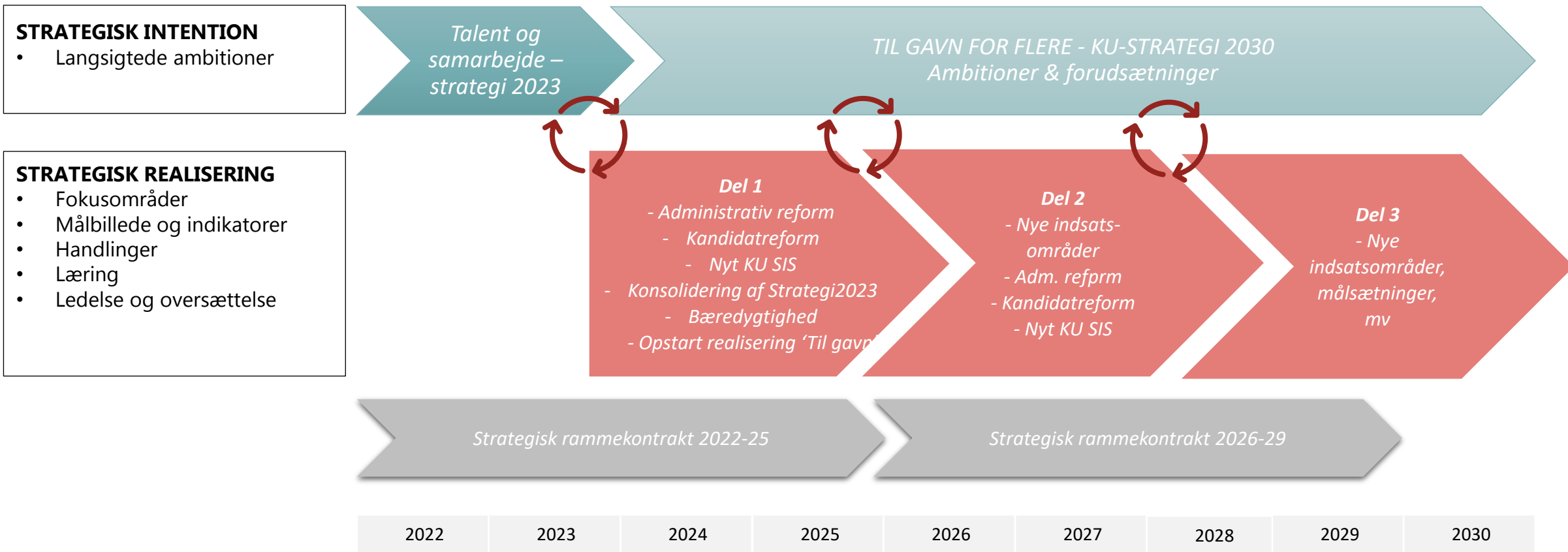
- Forudsætningerne skal både understøtte ambitionerne og KU's kerneforretning.
- De enkelte forudsætninger er ikke en holisme, men understøtter på forskellige måder og omfang realiseringen af de enkelte ambitioner.

## KU's øvrige tværgående strategier

På KU er der funktionelle tværgående understrategier, hvor det er nødvendigt og hensigtsmæssigt. Understrategierne skal orientere sig mod den fælles strategi og spille ind i realiseringen af ambitionerne. Eksempelvis Helhedsplan 2030 (Strategi for bygningsområdet), Uddannelsesstrategiske pejlemærker (forankret i KUUR) og Innovationsstrategi (styregruppe).

# Periodeopdeling

Strategiperioden 2024-2030 inddeles i tre underperioder. Efter hver periode vurderer LT, om realiseringen går den rette vej, og om der er behov for at tilpasse fokusområder og governance. Der er også mulighed for at stoppe initiativer.



Strategiproces

Rammekontrakt –  
forhandlingsproces

# Ledelsesroller i strategirealiseringen

## **Bestyrelsen**

KU's bestyrelse holder overordnet opsyn med, at KU's ledelse arbejder proaktivt med at bevæge universitetet i den strategiske retning. Det er samtidig bestyrelsens rolle at støtte KU og bidrage til at engagere omverdenen i universitetets virke. Bestyrelsen modtager årligt en samlet afrapportering på strategien suppleret med løbende tematiserede oplæg vedr. strategiens realisering.

## **Rektorat og dekaner (LT)**

KU's ledelsesteam (LT) har fælles ansvar for realiseringen af Strategi 2030 og sikrer, at KU arbejder med alle de fire dimensioner i strategirealisering: Ledelse, styring, læring og kommunikation. LT evaluerer løbende fremdrift i strategirealiseringen og forholder sig til succeser og eventuelle udfordringer. Det er LT, der beslutter igangsættelsen af tværgående indsatser og projekter på baggrund af en indstilling eller et projektgrundlag fra en strategigruppe eller andet strategisk udvalg. LT understøtter ledelsens vilkår og evne til at lede strategiens realisering frem.

## **KU's ledere**

Strategirealiseringen påvirkes i høj grad af den kommunikation, som foregår mellem ledere, medarbejdere og studerende. Det er ledernes opgave at oversætte strategien lokalt og at få strategien operationaliseret i hverdagen på en meningsfuld og værdiskabende måde tæt på KU's kerneopgaver. Der er ligeledes ledelsens opgave at få information og ideer til at flyde op og ned i organisationen. Endeligt skal ledelsen vurdere forandringskapaciteten hos medarbejderne og agere derefter.



# Governance – ambitioner og forudsætninger

## **Ambitioner – tværgående governance**

LT nedsætter en koordinerende strategigruppe for hver af de tre ambitioner, som har til formål at understøtte og udvikle indsatser og kulturforandring på tværs af universitetet. Strategigrupperne skal være bredt sammensat på tværs af organisatoriske niveauer, ledelse, fagpersoner, studerende og eksterne repræsentanter, men sammenhænge til KU's andre strategiske udvalg skal adresseres. De skal sikre balance mellem top-down og bottom-up, omverdenperspektiv og –inddragelse samt kommunikation. Grupperne skal overveje sammenhænge til KU's andre strategiske udvalg og tiltag, og de skal vurdere, hvilke forudsætninger er særligt vigtige for ambitionens realisering.

## **Forudsætninger – eksisterende governance**

LT har fælles ansvar for styrkelse af hver af de seks forudsætninger. Der opbygges umiddelbart ikke nye styringsstrukturer, da de enkelte forudsætninger allerede er bredt forankret forskellige steder i organisationen. Igangværende indsatser forventes fortsat løftet af de dele af organisationen, der allerede er ansvarlige. Der er opfølgning via data og afrapportering i eksisterende fora.

# Governance – styring og strategiske midler

## Styring

Strategiens realisering styres igennem universitetets målplanskoncept, hvor institutter, fakulteter og administration opstiller et antal udvalgte strategiske mål, som drøftes ledelsesnivauerne imellem. Målplanerne er dog ikke alene knyttet til realisering af den fælles KU-strategi, men kan også indeholde øvrige mål af særlig betydning for fakulteter og institutter. Derudover styres strategiens realisering igennem fælles strategiske indikatorer, der beskriver tegn på succes inden for strategiens ambitioner og forudsætninger. De strategiske indikatorer samles i afrapporteringer til LT og bestyrelsen.

## Strategiske midler

Der afsættes 300 mio. kr. i hele strategiperioden til at understøtte initiativer, som trækker universitetet i den strategiske retning. Midlerne indfases fra 2024. LT har fælles ansvar for at allokere de centrale strategimidler.

Derudover foregår der strategisk omstilling i stort omfang mange steder på KU, som finansieres inden for rammerne af fakulteternes budgetter.