

# EVALUERING AF DTU'S STRATEGI 2020-2025

Præsentation af evalueringstilgang for DTU's bestyrelse

D. 13. juni 2023



## BAGGRUND FOR EVALUERINGEN

- DTU udviklede i 2019 en ambitiøs strategi, 'Teknologi for Mennesker – Strategi 2020-2025', der skal lede frem til universitets vision om være et af Europas fem førende tekniske universiteter, internationalt anerkendt for sin polytekniske eliteforskning og uddannelse samt udvikling af værdiskabende teknologi.
- Strategien indeholder tre pejlemærker, som sætter retning for universitets arbejde. De tre pejlemærker: 1) Vi har Europas bedste ingeniøruddannelse, 2) Vi udvikler teknologier for en bæredygtig forandring og 3) Vi går forrest i realiseringen af digitaliseringens muligheder, sætter alle retning for universitetets arbejde.
- Implementering af strategien sker primært i to spor. Dels gennem universitetets UMV-proces, hvor institutterne aktivt definerer, hvordan der arbejdes for at opnå pejlemærkerne, dels gennem et antal tværgående strategiske projekter hvis resultater er en række delmål for at nå pejlemærkerne.
- Idet halvdelen af strategiperioden nu er forløbet, gennemføres en evaluering af strategiimplementeringen. Evalueringen gennemføres i perioden april til august, 2023.
- På de følgende sider præsenteres den metodiske tilgang til evalueringen samt de evalueringsspørgsmål, som besvares.



# Metodisk tilgang til evalueringen

Evalueringen er baseret på Implements tilgang til at evaluere og vurdere virksomheder og organisationers strategiimplementering. Der er tale om en såkaldt best practice-tilgang, i forhold til hvordan virksomheder og organisationer lykkes bedst med at realisere resultaterne af deres strategi.

Tilgangen, som er udviklet og sofistikeret igennem en lang række forskellige projektføreløb gennemført blandt danske og internationale virksomheder og organisationer, er beskrevet i dokumentet "Strategy Implementation" udgivet i 2016.

Tilgangen indeholder to fokusområder: 1) Strategiens målrealisering og 2) Tilstedeværelsen af fire principper i implementeringsarbejdet, som er nødvendige for en succesfuld strategiimplementering. Evalueringsmodellen er illustreret i figuren til højre. De enkelte områder i modellen er beskrevet herunder.

## Evalueringsmodel

Som beskrevet ovenfor består modellen af to fokusområder:

1. *Strategiens målrealisering*: Evalueringen afdækker DTU's progression mod at realisere de tre pejlemærker, dvs.:
  - I. 'Vi har Europas bedste ingeniøruddannelse'
  - II. 'Vi udvikler teknologier for bæredygtig forandring'
  - III. 'Vi går forrest i realiseringen af digitaliseringens muligheder'
2. *Strategiens implementering*: Evalueringen afdækker DTU's indsats med at få strategien implementeret og forankret i organisationen. Dette sker med afsæt i Implements tilgang til at vurdere strategiimplementeringer, som indeholder følgende fire principper:
  - A. **Strategiens tydelighed**: I hvilken grad er DTU's strategi kendetegnet ved klare strategiske valg, en understøttende dedikeret historiefortælling, en klar kaskadering igennem organisationen samt tydelige målsætninger.
  - B. **Ledelsesopbakning**: I hvilken grad har strategiforløbet været med til at understøtte ledelsesopbakning igennem reel involvering, høj prioritering i topledelsen samt kontinuerlige og reelle dialoger i ledelsesgruppen om dens implementering.
  - C. **Engagement**: I hvilken grad har strategiforløbet været med til at understøtte engagement i organisationen ved at involvere og mobilisere relevante interessenter og medarbejdere samt en reel dialog med medarbejdere.
  - D. **Commitment**: I hvilken grad er DTU committeret til strategien, fx ved at ledelsessystemer og governancestruktur understøtter strategiens implementering og ved at investere (ressourcer, projekter mv.) i dens realisering.

## Implements model til evaluering af strategiimplementering



## Evalueringen skal rumme både bredde og dybde

Det er Implements erfaring fra tidligere evalueringer, at den samlede evaluering bør rumme både bredde og dybde.

Med bredde menes, at evalueringen skal give en samlet vurdering af strategiimplementeringen på tværs af DTU's organisation indenfor fokusområderne i evalueringsmodellen.

Med dybde menes, at der udvælges et antal områder ifm. strategiimplementeringen, som analyseres nærmere for at afdække, hvad der er velfungerende, og hvor implementeringsaktiviteterne i mindre grad giver de ønskede resultater.

På næste side præsenteres evalueringsspørgsmålene for både bredde- og dybdeanalyserne.

## Datakilder til brug for evalueringen

Til brug for evalueringen anvendes forskellige typer af datakilder. Oversigten herunder viser et udvalg af de datakilder, som anvendes i evalueringen.

- Aktuelle analyserapporter, fx strategisk ramme-kontrakt, strategisk datarapport, DTU's bæredygtighedsrapport eller andre relevante publikationer
- Interne evalueringsrapporter, analyser, projektoversigter o.lign
- Interviews med et udvalg af nøglepersoner i DTU's ledelse, direktørkredsen på DTU, medarbejdere og studerende
- Workshop med direktørkredsen



# DTU's to spor for strategiimplementering inddrages i evalueringen

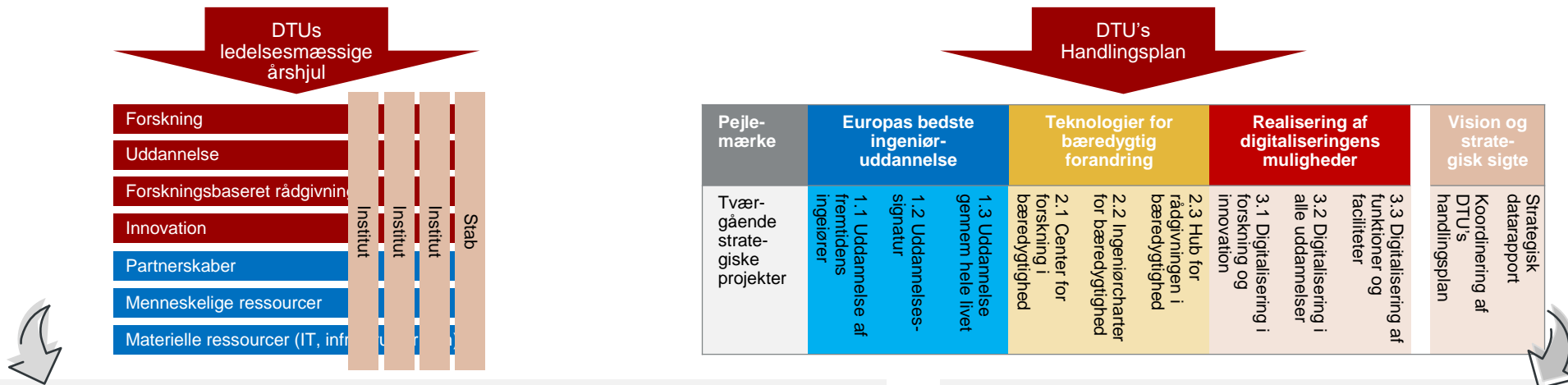
Strategiimplementering på DTU sker både i de løbende udviklingsprocesser for universitetets institutter og gennem en konkret handlingsplan, som rummer ni tværgående strategiske projekter.

I de løbende processer er strategiimplementeringen fx indarbejdet i den årlige UMV-proces (Udviklingsmål og Virkemidler), hvor institutterne aktivt forholder sig til og beslutter hvilke aktiviteter, der iværksættes for at understøtte opnåelse af pejlemærkerne. Brugen af UMV-processen sikrer, at institutterne har mulighed for at fokusere på opnåelse af de strategiske mål gennem de fire kerneopgaver: forskning, uddannelse, forskningsbaseret rådgivning og innovation. Idet UMV-processen er årligt tilbagevendende, sikrer processen samtidigt et kontinuerligt fokus på at forfølge strategien.

På samme måde understøtter de ni tværgående strategiske projekter i DTU's handlingsplan et fokus på at udvikle DTU's aktiviteter, så der på tværs af universitetet skabes en række resultater, der ligeledes understøtter opnåelse af strategiens tre pejlemærker.

Begge spor indgår i evalueringen. Figuren herunder viser undersøgelsesspørgsmålene, som afdækkes i hvert spor.

## DTU's to implementeringsspor for 2020-2025-strategien – 'Teknologi for mennesker'



### Evalueringsspor i breddeanalysen på tværs af institutterne

1. I hvilken grad har strategien gjort det muligt at skabe en tydelig retning for DTUs arbejde?
2. Hvordan har institutter og stabe omsat de tre pejlemærker til konkrete mål i egen enhed?
3. I hvilken grad er der ledelsesopbakning til strategien? – og hvilke konkrete initiativer har institutter og stabe igangsat for realisere strategiens tre pejlemærker?
4. Hvilken ændring har strategien medført i DTUs kerneaktiviteter (uddannelse, forskning, innovation og myndighedsbetjening)?
5. Hvilken ændring i adfærden på DTU er der allerede nu blevet skabt for at kunne realisere strategiens pejlemærker?
6. I hvilken grad har strategien gjort det muligt at skabe en tydelig retning for DTUs arbejde?
7. Hvordan har institutter og stabe omsat de tre pejlemærker til konkrete mål i egen enhed?
8. I hvilken grad er der ledelsesopbakning til strategien? – og hvilke konkrete initiativer har institutter og stabe igangsat for realisere strategiens tre pejlemærker?
9. Hvilken ændring har strategien medført i DTUs kerneaktiviteter (uddannelse, forskning, innovation og myndighedsbetjening)?
10. Hvilken ændring i adfærden på DTU er der allerede nu blevet skabt for at kunne realisere strategiens pejlemærker?

### Evalueringsspor i dybdeanalyserne af de tværgående strategiske projekter

- Omfang og indhold i de enkelte projekter samt udviklingen i dette undervejs i strategiperioden indtil nu.
  - Hvad er formålet med projekterne? – og hvilke effekter har projekterne haft indtil nu?
- Ressourcetræk og fokus i de enkelte projekter samt eventuelt behov for ændring af fokus og indhold i projekterne
  - I hvilken grad er der, givet projekternes foreløbige leverancer, behov for ændringer i omfang og indhold? – og i givet fald til hvad?
- Oplevelsen af samspillet mellem de ni projekter og den tværgående forståelse af projekternes samlede bidrag til realisering af strategien
  - I hvilken grad er der samspil mellem projekterne? – hvordan kommer det til udtryk? – hvordan bidrager samspillet til realisering af strategiens mål?

Den centrale leverance er en evalueringsrapport, som dokumenterer og formidler resultatet af den gennemførte kortlægning og de gennemførte analyser. Det primære og gennemgående fokus vil være dokumentation af om strategiimplementeringen understøtter opnåelse af strategiens pejlemærker.

Rapporten vil desuden have et stærkt fokus på at beskrive, dels hvad der er velfungerende i strategiimplementeringen, dels beskrive anbefalinger og perspektiver på mulige forbedringsområder for at opnå yderligere effekter af strategiimplementeringen.

Anbefalinger og perspektiver beskrives handlingsrettede, så DTUs bestyrelse og ledelse har et grundlag for efterfølgende drøftelser og eventuel prioritering af fremadrettede strategi-implementeringsaktiviteter.

Det er ambitionen, at rapporten vil kunne formidle evalueringens resultater på en overskuelig og tilgængelig måde, således at rapporten giver læseren værdifuld information til brug for det videre strategiimplementeringsarbejde både ift. strategisk fokus og konkrete indsatser.

For at sikre overskuelighed og brugbarhed vil forventes omfanget af evalueringsrapporten at være 15-20 sider.

## Eksempel på indhold i evalueringsrapporten

- **Sammenfatning af evalueringens resultater:** Rapporten vil indledningsvist i en overskuelig form redegøre for evalueringens væsentligste resultater og konklusioner samt anbefalinger. Sammenfatningen vil kunne læses uafhængigt af det underliggende materiale.
- **Anvendt metode og datagrundlag:** Der redegøres herefter kort for evalueringens metode, empiri og tilrettelæggelse inkl. dokumentation af de centrale metodiske valg samt anvendelsen af data fra forskellige kilder, herunder vurdering af styrker og begrænsninger i det empiriske grundlag.
- **Evalueringens delanalyser:** Rapportens hoveddel består af et antal analyseafsnit, som hver redegør for de enkelte elementer i den anvendte evalueringsmodel og de fokusområder for evalueringen, som fastlægges i starten af evalueringsprocessen. Hver delanalyse vil ligeledes indeholde et antal anbefalinger.
- **Tværgående perspektiver:** På tværs af evalueringens delanalyseafsnit beskrives perspektiver ift. strategiimplementeringen samt mulighederne for målrealisering.
- **Bilag:** Rapportens bilag vil indeholde en oversigt over datagrundlaget fx anvendte rapporter, analyser, antal afholdte interviews, frafaldsanalyse mv.

# TAK

IM

**IMPLEMENT**  
CONSULTING GROUP\_

