

Aarhus School of Business

**Handelshøjskolen
i Århus**

Handelshøjskolen i Århus

Fuglesangs Allé 4
DK - 8210 Aarhus V
Denmark

Tel. +45 89 48 66 88

Web www.asb.dk

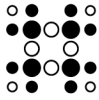
CVR 4592 2014

ASB

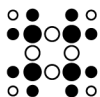
Strategi

2006-2009

Handelshøjskolen i Århus
November 2005



Indledning	1
Handelshøjskolens mission og vision	2
Hvordan nærmer vi os visionen?.....	2
Hvordan måler vi, om vi nærmer os visionen?	3
Sammenhæng mellem vores aktiviteter	4
Uddannelse	4
Vækst, fornyelse og integreret internationalisering.....	5
Kvalitetssikring	5
Sammenhæng mellem forskning, uddannelse og dialog	5
Aftagerbehov, beskæftigelsesegnethed og mobilitet	6
Forskning	6
Vækst	7
Fokusering og prioritering.....	7
Kvalitet og effektivitet	8
Internationalisering	8
Sammenhæng mellem forskning, uddannelse og dialog	8
Dialog og samarbejde med virksomheder, organisationer og samfund	9
Vækst via forretningsudvikling og kommercialisering	9
Tæt eksternt kontakt	9
Sammenhæng mellem forskning, uddannelse og dialog	10
Aktiv spiller i relevante politiske fora	10
Ressourcer og processer	10
Vækst	11
Udvikling	11
Fleksibilitet og effektivitet	11
Internationalisering	11



Indledning

Hvordan ser Handelshøjskolen i Århus ud i 2009? Hvilken retning vil vi gå, og hvordan skal vi prioritere?

Tre overordnede spørgsmål, som er vigtige for det daglige arbejde for medarbejdere, for studerende og for universitetets ledelse, og som er grundlaget for Strategi 2006-2009.

Vi er klar til et marked i forandring

De krav, som markedet - og ikke mindst det politiske system med stigende hast og stigende kraft stiller os overfor - giver sammen med den nye universitetslov universitetet en række nye udfordringer og muligheder.

Som den 5. største EQUIS akkrediterede handelshøjskole i Europa er Handelshøjskolen i Århus ved indgangen til 2006 parat til en periode, der er karakteriseret ved:

- stigende markedsorientering
- stigende forretningsorientering
- fokus på integreret internationalisering
- klarere profilering af både forskning, uddannelse og dialog
- fokus på høj kvalitet og effektivitet i alle aktiviteter
- tættere samarbejde med andre institutioner
- stigende fokus på beskæftigelses- og erhvervsudviklingseffekt
- fokus på vores regionale rolle i forhold til forandring fra industrisamfund til vidensamfund

Vi vil skabe værdi for vores interessenter

Med udgangspunkt i ønsket om at skabe værdi for vores væsentligste interessenter – studerende, forskersamfundet, virksomheder og organisationer - vil vi pege på og videreudvikle vores stærkeste kompetencer.

Vi vil være en førende forsknings- og uddannelsesinstitution

Udgangspunktet for det strategiske arbejde, der har ført til Strategi 2006-2009, har været ønsket om at fastholde og udvikle Handelshøjskolen i Århus som en førende forsknings- og uddannelsesinstitution inden for universitetets fagområder. Det lange sigte for strategiarbejdet har været, at universitetet inden udgangen af 2013 skal være kendt af virksomheder og organisationer samt af potentielle studerende og forskere – både nationalt og internationalt - som et erhvervsuniversitet af høj, international klasse.

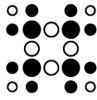
Det overordnede strategiarbejde er opdelt i to perioder - 2006-2009 og 2010-2013. Den foreliggende strategi omfatter således perioden 2006-2009.

Strategien markerer et skifte

Strategi 2006-2009 er en vækst- og forandringsstrategi. Det er meningen, at der skal ske et skifte. Et skifte i vores forhold til omverdenen. Et skifte i vores ambitionsniveau og fokus på både forsknings- og uddannelsessiden. Et skifte i vores måde at arbejde og organisere os på.

Det kan umiddelbart virke voldsomt. Men det er vel at mærke et skifte med respekt for de gode resultater, som universitetets medarbejdere og tidligere ledelser har leveret de sidste 66 år.

Strategi 2006-2009 tegner det overordnede billede af fremtidens universitet og giver basale bud på, hvordan vi kommer derhen. Det overordnede udgangspunkt er universitetets mission og vision. Stra-



tegien beskriver de overordnede mål. Mere konkrete tiltag beskrives i Udviklingskontrakt 2006-2008 og senere i de handlingsplaner, som medarbejdere og ledelse begynder at udarbejde i starten af 2006.

Handelshøjskolens mission og vision

Mission

Handelshøjskolen i Århus er et erhvervsrettet universitet, som bidrager til værdiskabelse for samfundet gennem forskning, uddannelse og dialog om virksomheders og organisationers opståen og udvikling.

Vision

Handelshøjskolen i Århus vil være internationalt anerkendt som et universitet, der udvikler og omsætter idéer til gavn for virksomheders, organisationers og samfundets vækst.

Handelshøjskolen i Århus vil opnå dette gennem fremragende, erhvervsrettet forskning, internationalt anerkendte kandidater og frugtbart samarbejde med erhvervslivet.

Forudsætningen er en attraktiv, skabende og lærende arbejdsplads for medarbejdere og studerende samt et højt, internationalt niveau i alt, hvad vi gør.

Hvordan nærmer vi os visionen?

Gennem forståelse af markedets behov, stærke interne kompetencer og i samarbejde med andre aktører i sektoren vil vi levere attraktive uddannelser, der giver dimittenderne stærke kompetencer omkring virksomheders og organisationers opståen og udvikling samt god beskæftigelse. Om fire år har vi langt flere studerende, uddannelser med klar faglig fokusering og identitet, et tæt samspil med virksomheder og organisationer om uddannelserne og et endnu mere internationalt studiemiljø.

Gennem fremragende forskning vil vi bidrage til den internationale vidensudvikling, tiltrække gode medarbejdere og styrke uddannelserne og dialogen. Om fire år er mindst tre af universitetets forskningscentre på højt internationalt niveau. Universitetets samlede forskningsproduktion er øget, og vi har en god balance mellem intern og ekstern forskningsfinansiering.

Vi vil styrke dialogen og samarbejdet med virksomheder, organisationer og samfund, så vi sikrer, at vores viden og kandidater er med til at skabe vækst i samfundet. Øget forretningsorientering bliver en del af denne dialog. En aktiv inddragelse af de studerende i udviklingen af denne dialog vil sikre udvikling af entrepreneurielle kompetencer hos de studerende. Derfor har vi om fire år tættere og mere forpligtende partnerskaber med virksomheder og organisationer. Vi er en endnu mere aktiv spiller i forsknings-, uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervspolitisk sammenhæng, og vi kommer til at specialisere egne idéer og relationer.

Universitetets medarbejdere og studerende er - sammen med kulturen og de fysiske omgivelser - udgangspunktet for universitetet som et attraktivt studie- og arbejdsmiljø. Om fire år har vi videreudviklet universitetet som en attraktiv, skabende og lærende arbejdsplads for alle medarbejdere og studerende; vi har bedre organisatoriske og fysiske rammer og endnu mere tilfredse og motiverede studerende og medarbejdere.



Universitetet er en del af det internationale uddannelses- og forskningssamfund. Det internationale vil være udgangspunkt og standard for alle aktiviteter. I et mere konkurrenceorienteret marked skal vi til stadighed optimere interne processer og aktiviteter for at fastholde høj effektivitet. Om fire år er vi meget kompetente til at begå os i en international hverdag; vi har systemer og processer, som sikrer, at vi fortsat kan gribe nye muligheder og træffe hurtige og rigtige beslutninger, og vi har dokumenteret vores indsats for kontinuerlig udvikling gennem internationale akkrediteringer og benchmarkingaktiviteter.

Disse tiltag vil samlet betyde, at vi om fire år har en stærk økonomi og en sikker position i markedet og dermed en god platform for i den efterfølgende periode at nå visionen.

Hvordan måler vi, om vi nærmer os visionen?

Der er identificeret en række succesfaktorer for, om vi nærmer os visionen:

'International anerkendelse' via

- **Internationale akkrediteringer**
- Kendskabs-/imageanalyser

'Udvikle og omsætte ideer til gavn for virksomheders, organisationer og samfundets vækst' gennem:

'Fremragende, erhvervsrettet forskning' via

- **Forskningspublikationer pr. VIP-årsværk**
- **Forskningsevaluering af centre med deltagelse af internationale peers**
- National og international benchmarking på fx publikationer, ekstern finansiering, ph.d.-årsværk pr. VIP-årsværk

'Anerkendte kandidater' via

- **Beskæftigelsesgrad for nyuddannede kandidater**

'Frugtbart samarbejde med virksomheder, organisationer og samfund' via

- **Partnerskaber og samarbejdsprojekter, der inddrager forskere, studerende, alumner, virksomheder og organisationer**
- **Synlighed i den offentlige debat**
- Partnerskaber/samarbejdsaftaler med andre uddannelses- og forskningsinstitutioner
- Kommercialisering af forskning og relationer

'Attraktiv, skabende og lærende arbejdsplads for medarbejdere og studerende' via

- **Medarbejdertilfredshed, herunder tilfredshed med ledelsen**
- **Studentertilfredshed**
- Acceptorret og motiverende incitamentsystem
- Fysisk miljø

'Et højt, internationalt niveau i alt, hvad vi gør' via

- **Internationalt studiemiljø, internationalt fokus og indhold i alle uddannelser**
- Internationale akkrediteringer
- Internationale forskningsevalueringer
- Internationale benchmarkingaktiviteter



'En god økonomi'

- **Resultat efter afskrivninger**
- STÅ-produktion, gennemførelsestid og frafald
- Ekstern finansiering af forsknings-, uddannelses- og dialogaktiviteter
- STUD/TAP- og STUD/VIP-ratios
- Uddannelsesudgifter i forhold til uddannelsesindtægter

Sammenhæng mellem vores aktiviteter

Universitetets strategi er bygget op omkring vores hovedprodukter – forskning, uddannelse og dialog. Hvert af de tre områder skal styrkes og udvikles med mål og strategier, der i særlig grad er rettet mod de primære interessenter for hvert område; det internationale forskningssamfund for forskningen, de kommende og nuværende studerende og de virksomheder, der senere skal ansætte dem for uddannelserne samt virksomheder, organisationer og andre eksterne interessenter for dialogen. Udgangspunktet for alle aktiviteterne er vores gode medarbejdere, vores fysiske ressourcer, vores organisation og vores måder at gøre tingene på – vores kultur og processer.

Alle områder hænger således sammen og er gensidigt afhængige af hinanden. Det er i samspillet mellem de tre produktområder, at en stor del af værdien og vores særkende ligger. Forskningen er central for uddannelserne igennem de studerendes møde med både faglig, høj kompetence og en forskningsbaseret tænkning. Dialogen er central, når det gælder udviklingen af uddannelserne, kontakt til omverdenen gennem uddannelsen og overgangen fra universitet til første job. Dialogen er desuden central for forskningen som relevanssikring og som partner og finansieringskilde. Dialogen indeholder endvidere et selvstændigt potentiale som kilde til finansiering af vores generelle udvikling. Endelig påvirker vores fysiske rammer, menneskelige ressourcer og måden, vi arbejder på, alle aktiviteter og er derfor en væsentlig og integreret del af universitetets samlede strategi.

Uddannelse

Som Europas 5. største EQUIS-akkrediterede handelshøjskole udbyder Handelshøjskolen i Århus i overensstemmelse med nedenstående mål og principper en bred vifte af eftertragtede, erhvervsrettede hel- og deltidsuddannelser på højt niveau med fokus på virksomheders og organisationers opståen og udvikling.

De overordnede mål for uddannelsesområdet er at skabe **vækst, fornyelse og integreret internationalisering**, at lægge vægt på **læring** i og **kvalitetssikring af uddannelserne** samt at sikre **beskæftigelsesegnetheden og imødekomme aftagernes behov og krav** til vores kandidater. Vi udbyder dermed uddannelser, der giver dimittenderne mulighed for personlig udvikling samt mulighed for at opbygge evnen til at vedligeholde en bred og avanceret viden og derved at skabe sig en karriere på arbejdsmarkedet.

De overordnede principper for uddannelserne:

1. Uddannelserne er **attraktive**, således at universitetet tiltrækker et stigende antal højt kvalificerede studerende nationalt og internationalt
2. Uddannelserne er **forskningsbaserede**
3. I uddannelsesudbuddet udnytter universitetet **kombinationer af egne forskningskompetencer** og **supplerer** med partneruniversiteternes kompetencer, når det er relevant
4. Hver enkelt uddannelse har en **klar, faglig fokusering og identitet**, hvor dimittendernes **kompetencer** fremstår tydeligt



5. Uddannelsernes indretning sikrer en **hurtig gennemførelse** og et **minimalt frafald**
6. Uddannelserne skal **sikre kandidaterne beskæftigelse** nationalt og internationalt
7. **Bacheloruddannelserne** er grundlæggende uddannelser, der ruster bacheloren til videreuddannelse på relevant kandidatuddannelse samt til ansættelse på arbejdsmarkedet
8. **Kandidatuddannelserne** indtager i kraft af indhold og pædagogisk tilgang en tydelig plads i det **internationale uddannelsesbillede**
9. **Masteruddannelserne** er primært nationale og udbydes som hovedregel i partnerskaber med andre universiteter

I løbet af strategiperioden 2006-2009 er opgaverne omkring uddannelse:

Vækst, fornyelse og integreret internationalisering med fokus på at

- Tiltrække et stigende antal højt, kvalificerede danske og udenlandske studerende såvel på heltids- som på deltidsuddannelserne, da universitetet ønsker at varetage en større del af den samfundsforpligtelse, det er at uddanne dimittender inden for erhvervsprog, erhvervsøkonomi, erhvervsjura og virksomhedskommunikation.
- Effektivisere i forhold til gennemførelsen af uddannelserne, da universitetet ønsker en hurtig gennemførelse af uddannelserne og et minimalt frafald.
- Skabe en bredere vifte af uddannelser samt forny og udvide uddannelsesudbudet på heltids- og deltidsuddannelserne, da universitetet ønsker en optimal udnyttelse af kompetencer på tværs af institutionens fagmiljøer samt i partnerskab med andre universiteter.
- Sikre, at uddannelserne har såvel en klar kvantitativ som en kvalitativ profil, samt sikre at uddannelserne har en klar, faglig fokusering og identitet, således at uddannelsernes høje kvalitetsniveau bevares.
- Sikre at universitetets uddannelser har internationalt fokus og indhold; udbyde hovedparten af kandidatuddannelserne på engelsk samt udbyde en summer school med internationale gæstelærere, da universitetet ønsker en øget og integreret internationalisering.

Kvalitetssikring med fokus på at

- Udvikle et kompetencebeskrivelsesapparat og igangsætte en proces mhp. at udarbejde klare kompetencebeskrivelser, der sikrer gennemsigtighed således, at de studerende træffer kvalificerede beslutninger i forbindelse med studievalget, og at aftagerne sikres information om dimittendernes kompetencer.
- Sikre, at dygtige undervisere belønnes, og at der arbejdes målrettet med udvikling af nye undervisningsformer, da universitetet ønsker endnu bedre undervisning.
- Etablere samarbejde med et evalueringsinstitut og udarbejde evalueringsplaner for nye og eksisterende uddannelser, da universitetet ønsker, at den løbende uddannelsesudvikling altid tager udgangspunkt i og kan baseres på relevante evalueringer. (Dette mål afventer afklaring af ministeriernes kvalitetssikring af universiteterne).
- Opnå yderligere kvalitetsstempling af vores uddannelser, da det giver øget international anerkendelse, sammenlignelighed og gennemsigtighed.

Sammenhæng mellem forskning, uddannelse og dialog med fokus på at

- Afdække og sikre sammenhæng mellem forskningen og uddannelserne, således at uddannelsernes centrale fagområder er forskningsbaserede, og at universitetets prioriterede forskningsområder udnyttes hensigtsmæssigt i undervisningen.



Aftagerbehov, beskæftigelsesegnethed og mobilitet med fokus på at

- Sikre mulighed for, at fuldtidsstuderende på et tidspunkt i deres femårige studieforløb enten gennemfører et udvekslings- eller praktikophold for dermed at forbedre muligheden for karriereforløb nationalt og internationalt.
- Skabe tættere kontakt til virksomheder og organisationer og sikre ensartet opførelse af beskæftigelsesfrekvens i samarbejde med andre universiteter, VTU og Danmarks Statistik.

I strategiperioden er de overordnede mål for uddannelse

- **at ASB-kandidaters beskæftigelsesfrekvens for nyuddannede er højere end gennemsnittet for nyuddannede humanistiske og samfundsvidenskabelige kandidater fra danske universiteter**
- **at gennemføre og følge op på undervisnings- og studentertilfredshedsmålinger, herunder opnå en score på > 70 i indeksmåling for loyalitet, tilfredshed og læring**
- **at hovedparten af kandidatlinjerne udbydes internationalt og at partnerporteføljen i forbindelse med udveksling af studerende tilpasses strategien**
- **at opnå og fastholde internationale akkrediteringer som kvalitetsstempling af uddannelserne (EQUIS, AACSB, ECTS Label, Diploma Supplement Label)**
- at optage en større andel af de studerende, som søger optagelse på en videregående uddannelse i Danmark
- at øge STÅ-produktionen og fortsætte reduktionen af gennemførelsestiden og frafaldet på uddannelserne
- at opstille mål for uddannelsesindtjeningen og uddannelsesudgifterne

For 2006 måles fremdrift i strategien særligt på

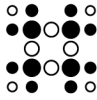
- fastsættelse af opførelsesmetode for beskæftigelsesfrekvens i samarbejde med andre universiteter, VTU og Danmarks Statistik og indhentning af beskæftigelsesdata fra ASB-alumner
- øge andelen af optagne studerende i forhold til antal studerende, som søger optagelse på en videregående uddannelse i Danmark i forhold til 2005
- gennemført økonomisk eftersyn af uddannelserne
- indeks 2006 for studentertilfredshed, studentloyalitet og læring (større end 60)
- opnåelse af Diploma Supplement Label

Forskning

Fremragende forskning om virksomheders og organisationers opståen og udvikling er et for universitetet væsentligt fundament. Forskning og forskningsfrihed adskiller os fra mange andre merkantile videninstitutioner og er kilde til vores egen løbende udvikling.

Det overordnede mål er fremragende forskning udtrykt ved anerkendelse og synlighed i det internationale forskningssamfund, relevant og kommunikeret forskning til virksomheder, organisationer og samfund samt forskning som grundlag for et højt, fagligt niveau på uddannelserne, engageret undervisning og kontinuerlig, faglig udvikling for de studerende.

Dygtige forskere og et godt forskningsmiljø er det væsentligste udgangspunkt for fremragende forskning. Fremragende forskning kommer ikke ovenfra, men udspringer af de decentrale forskningsprocesser, forskningsstøtte og forskningsledelse. Strategien vil fokusere på at tiltrække, udvikle



og belønne dygtige forskere og understøtte en forskningsorganisering, som fremmer kritisk masse og faglig fokusering.

Vi vil nærme os målet om fremragende forskning med udgangspunkt i fire **principper**:

1. **Ret og pligt til forskning** – alt fastansat, videnskabeligt personale deltager i forskningsaktiviteterne inden for universitetets overordnede fokusområde om virksomheders og organisationers opståen og udvikling
2. **Forskningsfrihed** – vi er en akademisk institution, som udvikles af frihed til at vælge forskningsområder, teorier og metoder
3. **Forskningsledelse og kvalitetssikring** – vi styrker forskningen gennem motivering, støtte og evaluering
4. **Differentieret ressourceallokering** til forskningen for at udnytte ressourcerne bedst muligt

De overordnede mål er at skabe synlighed gennem vækst og fokusering og løfte kvaliteten af vores forskning gennem differentieret ressourceallokering, forskningsledelse og stærkere ph.d.-uddannelse. Vi stræber efter høj, international status inden for afgrænsede forskningsfelter samtidig med, at vi bevarer en basisdækning inden for universitetets bredere forskningsområder.

I løbet af strategiperioden 2006-2009 er opgaverne omkring forskning:

Vækst med fokus på at

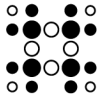
- Understøtte universitetets overordnede vækststrategi gennem vækst i forskningen. Hovedkilden til denne vækst skal komme fra øget ekstern finansiering. Øgede eksterne bevillinger vil kunne styrke indsatsen for at levere fremragende forskning gennem at øge forskningsmiljøernes størrelse og give mulighed for at tiltrække flere kvalificerede medarbejdere.
- Øge antal ph.d.-studerende - fortrinsvis gennem eksterne bevillinger og gennem erhvervsforskerordningen.
- Styrke den støtte, der ydes til ansøgning og administration af eksterne bevillinger.
- Udvikle et system til medfinansiering og udjævning af udsving i eksterne bevillinger.
- Udvikle incitamenter, der fremmer væksten i eksterne midler.

Fokusering og prioritering med fokus på at

- Støtte og belønne de områder, som vurderes at være særlig stærkt baseret på deres præstation eller potentiale samt deres uddannelses- og erhvervmæssige relevans.
- Etablere de forskningsområder, som både har fokus, kritisk masse og god produktion som centre under universitetets institutter og tildele disse centre særlige privilegier.

Forskning er dynamisk. Derfor vil vi sikre, at forskningsstrategien både rummer fokusering og prioritering af forskningen og samtidig sikre en løbende dynamisk udvikling af stærke forskningsgrupper med kritisk masse, fagligt skarpt fokus og stærk præstation. Ved strategiperiodens start arbejdes med følgende områder som potentielle centre:

- Financial Decision Making
- Logistik/SCM og Operationsanalyse
- Leksikografi
- Corporate Communication
- Erhvervsrettens internationalisering
- Research on Customer Relations in the Food Sector (MAPP)
- Human Resources and Corporate Performance (CCP)



- Skill formation, Qualifications and Career Development
- Center for Organizational Renewal and Evolution (CORE)

Kvalitet og effektivitet med fokus på

- Løbende fokus på effektiv anvendelse af forskningsressourcerne, fordi det er den naturlige forudsætning for at kunne nå vores ambitionsniveau og tilpasse os det eksterne pres.
- Tydeliggørelse af universitetets og de enkelte forskningsområders kvalitetskriterier. Overordnet defineres kvalitet ved de traditionelle kriterier inden for forskning (publikationer, ph.d.-uddannelse, internationale forskernetværk, forskerskoletilknytning, formidling gennem uddannelse til virksomheder og organisationer), men med respekt for den enkelte forskers og forskergruppes udgangspunkt.
- Incitamentssystem, der fremmer og belønner høj forskningskvalitet for forskningsgrupper og for den enkelte.
- Fokuseret ph.d.-uddannelse inden for områder med et etableret forskningsmiljø.
- Etablering af formaliserede aftaler om forskerskoler eller forskerskolenetværk for alle prioriterede forskningsområder på universitetet.
- Benchmarking af forskningen både ved centerevalueringer og ved overordnede akkrediteringer for at evaluere, kvalitetsudvikle og lære af andre.

Internationalisering med fokus på

- Yderligere internationalisering af forskningen især gennem publicering i gode internationale tidsskrifter, interne medarbejders internationale eksponering (eksempelvis forsknings-sabbat) og flere internationalt rekrutterede medarbejdere og gæsteforskere.

Sammenhæng mellem forskning, uddannelse og dialog med fokus på

- Sikring af forskningsbaseret i uddannelserne gennem løbende evaluering af forskningens fokus og kvalitet, gennem strategisk investering i kritiske områder og gennem målrettet samarbejde med andre.
- Øget samarbejde med virksomheder, organisationer og samfund om forskningen for at sikre relevansen af forskningen, øge muligheden for ekstern finansiering og styrke universitetets bidrag til virksomheders, organisationers og samfundets udvikling og vækst.

I strategiperioden er de overordnede mål for forskning

- **at antal forskningspublikationer pr. VIP-årsværk stiger fra 2,1 i 2004 til 2,5 (det konkrete mål fastsættes endeligt på baggrund af 2005-tal)**
- **at mindst 3 centre opnår høj international anerkendelse ved forskningsevaluering (med international deltagelse)**
- at omfanget af eksternt finansierede forskningsprojekter stiger 80 % fra 25 til 45 mio. kr.
- at benchmarkingaktiviteter på to udvalgte områder er påbegyndt med udvalgte nationale og internationale institutioner

For 2006 måles fremdrift i strategien særligt på:

- etablering af centre/centerkontrakter
- omallokering af 4 mio. kr. til centre
- publikationsniveau på mindst samme niveau som i 2005



Dialog og samarbejde med virksomheder, organisationer og samfund

Styrket dialog og samarbejde med virksomheder, organisationer og samfundet er central for vores udvikling og positionering. Det er via dialogen, at vi kan realisere visionens løfte om, at vi vil bidrage til vækst. Det er gennem udvikling og deltagelse i projekter og samarbejdsrelationer, der har til sigte at sætte vores viden og relationer i spil, at vi ”omsætter idéer til gavn for virksomheders, organisationers og samfundets vækst”. Dialogen er et integreret element i forskning og uddannelse, men er også en ny, selvstændig og kulturskabende aktivitet, der skal knytte os tættere til vores eksterne hovedinteressenter – både mentalt og konkret.

Det overordnede mål er at styrke den kultur, der gør det naturligt for medarbejdere og studerende at være aktive i videnuudveksling med virksomheder, organisationer og det omkringliggende samfund samt aktive i udviklingen af nye forretningsområder for universitetet. Det forretningsorienterede fokus understøtter udviklingen af en entrepreneurial kultur og vil bidrage til universitetets vækst.

Vi vil styrke dialogen gennem følgende **principper**:

1. **Anerkendelse af dialog og relationer med omverdenen** – medarbejdere og studerende bidrager til at opbygge universitetets relationer med omverdenen
2. **Medarbejderne er universitetets gode og loyale ambassadører** – universitetets medarbejdere bidrager til at styrke universitetets omdømme
3. **Kommercialisering** af relationer, partnerskaber og forskningsresultater, der har kommercielt potentiale
4. **Formidling af viden** i samarbejde med partnere og underleverandører
5. **Gode rammer til at kunne gribe nye forretningsmuligheder** – vi danner selskaber og andre former for rammer, der kan understøtte kommercialisering af forskning og relationer
6. **De studerende inddrages** så vidt muligt i aktiviteterne som del af deres læringsproces med særlig fokus på udvikling af entrepreneurielle kompetencer.

I løbet af strategiperioden 2006-2009 er opgaverne omkring dialog og samarbejde med virksomheder, organisationer og samfund:

Vækst via forretningsudvikling og kommercialisering med fokus på at

- Udvikle nye services, der kommercialiserer vores og andre universiteters forskningsresultater og relationer. Aktiviteten kan blive udviklet og gennemført i et samarbejde mellem universitetet og de studerende.
- Øge indtjeningen via eksterne midler og indtægtsdækket virksomhed.

Tæt ekstern kontakt med fokus på at

- Udbygge ASB Alumni mhp. at skabe tættere kontakt til og mellem vores mange alumner, der også er aftagere af vores dimittender og af vores tilbud inden for efter- og videreuddannelse.
- Oprette et erhvervs- og karrierecenter mhp. at skabe bedre mulighed for, at dimittenderne får det rigtige job, og for at virksomhederne får den rigtige medarbejder.
- Udbygge samarbejdet og indgå flere samarbejdsaftaler med andre uddannelsesinstitutioner
- Udvikle og gennemføre tiltagene omkring tæt ekstern kontakt i et samarbejde mellem universitetet og de studerende.



Sammenhæng mellem forskning, uddannelse og dialog med fokus på at

- Formidle vores forskning og fortælle om vores uddannelser via en bred vifte af medier og aktiviteter til et regionalt, nationalt og internationalt publikum. Aktiviteten kan blive udviklet og gennemført i et samarbejde mellem universitetet og de studerende.

Aktiv spiller i relevante politiske fora med fokus på at

- Deltage i forsknings-, uddannelses-, beskæftigelses- og erhvervspolitiske fora internationalt, nationalt, regionalt og lokalt
- Udvikle og deltage i projekter og samarbejdsrelationer, der har til sigte at sætte vores viden og relationer i spil med det mål at skabe vækst i regionen, i virksomheder og i organisationer.

I strategiperioden er de overordnede mål for dialog og samarbejde med virksomheder, organisationer og samfund

- **at partnerskaber og samarbejdsprojekter, der inddrager forskere, studerende, erhvervslivet og alumner har resulteret i**
 - **at antallet af erhvervsph.d-studerende er øget fra 4 til 15**
 - **at antallet af gennemførte praktikophold er øget med 20 % i forhold til 2005**
 - **at min. 70 % af bachelor- og kandidatafhandlinger er gennemført i samarbejde med virksomheder**
- **at vi med hensyn til synlighed i den offentlige debat har fastholdt 2005-niveauet i forhold til kvantitet og samtidig øget fokus på konkrete forskningshistorier**
- at vi har etableret nye selskaber til kommercialiseringsaktiviteter og øget indtjeningen (eksterne midler og indtægtsdækket virksomhed) til 15 mio. kr. pr. år, inkl. salg af aktiviteter via Efter- og VidereuddannelsesCentret
- at vi har øget antallet af partnerskaber og samarbejdsaftaler med andre institutioner mhp. at styrke vores placering i uddannelses- og forskningsmarkedet

For 2006 måles fremdrift i strategien særligt på:

- Etablering af Erhvervs- og Karrierecenter
- Gensynsdag for alumner
- Etablering af nye selskaber i regi af fonden CEF
- Fastholdelse af niveauet for synlighed i den offentlige debat på mindst samme niveau som i 2005

Ressourcer og processer

Et positivt og kreativt arbejdsmiljø, de rette organisatoriske rammer, strukturer og systemer er en betingelse for, at både videnskabelige og administrative medarbejdere og studerende kan arbejde hen mod de fælles mål om fremragende forskning, internationalt anerkendte kandidater og frugtbart samarbejde med virksomheder og organisationer.

I strategiperioden vil vi videreudvikle universitetet som en attraktiv, skabende og lærende arbejdsplads for alle medarbejdere og studerende og samtidig skabe bedre organisatoriske og fysiske rammer. Vi vil træffe hurtigere og rigtige beslutninger og blive meget kompetente til at begå os i en international hverdag. Samarbejdet mellem den akademiske og administrative organisation samt biblioteket vil for alle grupper skabe rum for lokalt initiativ og udvikling i en fælles forståelse for universitetets overordnede mål. En stadig udvikling og optimering af vores interne processer og strukturer



er yderligere et væsentligt skridt på vejen til hele tiden at operere så effektivt og konkurrencedygtigt som muligt.

Udvikling af vores ressourcer og processer tager udgangspunkt i en række principper:

- Universitetets ledelsesstil og kultur sikrer gennem dialog og handlekraft **gensidig respekt for forskellighed** med udgangspunkt i universitetet som den samlede enhed.
- Effektiv og respekteret ledelse sikrer, at den **enkelte medarbejders kompetence udnyttes bedst muligt**.
- **Selvstændighed i arbejdet** sikres, således at medarbejderne har store frihedsgrader i opgaveløsning og forventes at bidrage til universitetets udvikling
- Udgangspunktet i drift og udvikling er **fokus på brugernes behov**
- Der skal være en **frugtbar balance mellem forsknings- og undervisningsfrihed** og kravet om at skulle tilpasse sig markedets krav
- En **lærende tilgang** til udvikling

I løbet af strategiperioden 2006-2009 vil der være fokus på et kreativt arbejdsmiljø med høj kvalitet, effektivitet og løbende udvikling. Opgaverne omkring ressourcer og processer er:

Vækst med fokus på at

- Sikre en økonomisk, forsvarlig ramme til opnåelse af de strategiske mål
- Udbygge vores fysiske rammer, så de passer til vores mål og ambitioner

Udvikling med fokus på at

- Udvikle de menneskelige ressourcer og kompetencer på såvel det akademiske som det administrative område
- Fortsætte udviklingen af en organisationskultur, der bygger på arbejdsglæde, gensidig respekt for forskellighed og med ønsket om i fællesskab at opnå det ypperste
- Udvikle et ledelses- og kommunikationssystem, der sikrer opfyldelsen af de overordnede mål og samtidig sikrer frihed for den enkelte
- Udvikle et incitamentsystem, som sikrer motivation og arbejdsglæde
- Fortsat udvikle biblioteket mhp. at fastholde biblioteket som et avanceret og brugerorienteret, elektronisk forskningsbibliotek af højeste internationale standard

Fleksibilitet og effektivitet med fokus på at

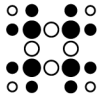
- Fortsætte udviklingen af en fleksibel, helhedsorienteret organisationsstruktur med arbejdsglæde, høj service og høj effektivitet
- Tilpasse vores IKT-ressourcer og biblioteket, så de til stadighed understøtter såvel uddannelse som forskning og dialog.

Internationalisering med fokus på at

- Implementere en klar sprogpolitik, der understøtter strategiens mål

I strategiperioden er de overordnede mål for ressourcer og processer:

- **at udvise et positivt økonomisk resultat efter afskrivninger**
- **at udarbejde og implementere kompetenceudviklingsplan for ledelse og medarbejdere**
- **at gennemføre og følge op på medarbejdertilfredshedsundersøgelser, herunder MUS-samtaler på alle medarbejderniveauer**
- at et nyt incitamentsystem er udarbejdet og implementeret



- at STUD/TAP-ratio er max 40 og STUD-VIP-ratio er max 30
- at der er gennemført og fulgt op på lederevalueringer
- at støtte innovation via puljer til strategisk udvikling
- at det årlige antal arrangementer, der dokumenterer og markedsfører ASB som en attraktiv arbejdsplads er mindst 3, og at de samlede årlige sociale aktiviteter samler mere end 20% af de fastansatte medarbejdere
- at vi har forøget bygningsmassen til studieformål

For 2006 måles fremdrift i strategien særligt på:

- Implementering af nyt budget og budgetsystem
- Implementering af sprogpolitik
- Antal afviklede MUS samtaler
- Udarbejdelse af nyt incitamentsystem
- Implementering af nyt normsystem
- Deltagelse i årsfest 2006