

**HD 2. del studiet i Regnskab og Økonomistyring**

**Aalborg Universitet**

**8. semester 2016**

# **Kan UCNs strategi 2020 operationaliseres med Balanced Scorecard?**

**Opgaveløser:**

Dan Andersen

**Vejleder:**

Bent Høgsted

# 1 INDHOLD

---

2	Executive summary .....	4
3	Indledning .....	5
4	Problemformulering .....	6
4.1	Problemstillingen .....	6
4.2	Strukturen i den øvrige opgave.....	9
4.3	Metode .....	10
4.4	Afgrænsning.....	11
5	Teoretisk begrebsapparat .....	12
5.1	Overordnede begreber i forhold strategiarbejde .....	13
5.2	Balanced Scorecard og Strategikort.....	15
6	Case Study - Virksomhedspræsentation af UCN og strategi 2020.....	20
6.1	Virksomhedspræsentation af UCN .....	21
6.2	Strategi 2020 .....	26
7	Opstilling af Balanced Scorecard mv. for UCN.....	37
7.1	Strategikort.....	38
7.2	Balanced Scorecard.....	44
8	Metode.....	49
8.1	Videnskabsteoretisk paradigme .....	50
8.2	Videnskabsteoretisk tilgang.....	52
8.3	Øvrige metodiske overvejelser.....	52
9	Analyse .....	54
9.1	Opgavens hovedpointer .....	54
9.2	Vurdering af det opstillede strategikort og balanced scorecard.....	56

10	Konklusion.....	59
11	Litteraturliste .....	63
12	Figur- og Tabelfortegnelse .....	64

## 2 EXECUTIVE SUMMARY

---

The purpose of this thesis is to examine whether balanced scorecards can be used to operationalize UCN's strategy towards 2020. The foundation of this thesis is the theory of balanced scorecards and a case study of UCN in order to describe UCN and the strategy of UCN. Afterwards, a strategy map and a balanced scorecard is created for UCN.

During the working process, the strategy turns out to be relatively complex as it is divided into three different tracks. This is assumed to be a challenge if the strategy is to set the direction for the organization towards 2020 as it is intended to.

Two representatives from top management were interviewed to get an assessment of whether the presented strategy map and balanced scorecard can be used to simplify and operationalize the strategy towards the employees. The top management representatives believe that this is not possible as the institution's challenges are of such a nature and complexity that the usual cause and effect relationships cannot be identified and established with certainty. Therefore, it is still the opinion of management that the institution needs a value-based strategy with some specific target scenarios.

The conclusion of the thesis is that balanced scorecards can be used to operationalize the strategy, but top management see a more substantial gain by letting the organization work value-based towards the future scenarios. It is, however, still believed that the complexity of the strategy should be reduced as this is considered a prerequisite for providing direction for the organization's employees, which is the basis for a successful operationalization.

### 3 INDLEDNING

---

Denne hovedopgave er skrevet inden for hovedretningen Økonomistyring, der som bekendt er den ene af de to hovedretninger på 2. del af HD studiet.

Jeg har valgt at skrive om Professionshøjskolen University College Nordjylland (fremover UCN) da det er en stor offentlig arbejdsplads i Nordjylland.

Institutionen har 35 forskellige uddannelser og en årlig omsætning på ca. 680 mio. kr.

Jeg har arbejdet en årrække i det private, men skiftede for godt to år siden til UCN, hvor jeg i dag varetager jobbet som institutionens Økonomichef.

Økonomistyring på en offentlig virksomhed som UCN finder jeg særdeles spændende idet de styringsmæssige logikker adskiller sig fra en privat virksomhed. En privat virksomhed er overordnet styret af hensynet til at tilgodese aktionærernes/ejernes ønskes om at få investeringen forrentet. En offentlig virksomhed derimod styres efter et formål som f.eks. kan være at udbyde og udvikle videregående uddannelser. I stedet for en maksimeringslogik i forhold til indtjening for aktionærerne, er der i stedet en maksimeringslogik i forhold til de ydelser der produceres til brugerne (kunderne) med en begrænsning i forhold til de midler virksomheden får til at drive området.

Ud over det forskellige aftagerperspektiv, så er UCN, i modsætning til andre private virksomheder, jeg har kendskab til, præget af et stort ønske om konsensusbeslutninger, hvor medarbejdere gennem de etablerede samarbejdsudvalg får medindflydelse på den retning virksomheden skal bevæge sig i.

I øjeblikket er der en spændende proces i gang, hvor UCNs nuværende strategi er under opdatering. Derudover er institutionen fra ministeriel side blevet pålagt et sparekrav på 2 pct. om året (omprioriteringsbidrag). For UCN svarer dette til en besparelse på 50 mio. kr. over 4 år. Kombinationen af på den ene

side at skulle sikre institutionens fremtidige udvikling i en organisation med stort behov for konsensus, samtidig med der skal spares et anseeligt beløb er en udfordring som kalder på en meget klar strategisk retning.

Ovenstående udfordringer er min motivation for at skrive nærværende opgave.

## **4 PROBLEMFOMULERING**

---

Problemformuleringen er opbygget således, at der først redegøres for problemstillingen. Problemstillingen understøttes af en række delspørgsmål som samtidig udstikker retningen for projektets struktur. Til sidst i problemformuleringen beskrives den videnskabelige metode som projektet hviler på og opgaven afgrænses.

### **4.1 PROBLEMSTILLINGEN**

Professionshøjskolen University College Nordjylland (UCN), er Nordjyllands 2. største uddannelsesinstitution med 35 forskellige uddannelser. Uddannelserne spænder bredt fra pædagogiske til sundhedsfaglige professionsbacheloruddannelser. Derudover varetager UCN også erhvervsakademiuddannelserne i Nordjylland som favner de merkantile og tekniske uddannelser. Til sidst kan nævnes efter- og videreuddannelsesenheden Act2Learn.

Institutionens nuværende strategi 2015 indeholder dels retning, ambition og mål for institutionen frem til 2015 og derudover udstikker den en overordnet retning frem til 2020. Der pågår i øjeblikket arbejde på institutionen med at udarbejde en mere konkret strategi for perioden frem til 2020. Vision, mission og grundlæggende handlemønstre (værdier) er uændret i forhold til strategi 2015. Dermed er den overordnede retning for institutionen uændret. Til gengæld påtænkes der foretaget ændringer i forhold til de strategiske indsatsområder samt selve rammen for det konkrete arbejde med strategien i

organisationen. De tre strategiske indsatsområder beskrives værdibaseret og hvert indsatsområde indeholder et fremtidsbillede for 2020.

Indsatsområderne frem mod 2020 er:

- Engagerende og levende studiemiljø
- Værdiskabende samarbejde med praksis
- En forandringskabende organisation

Tanken med en værdibaseret tilgang er, at handlingsplaner skal kunne udgå og nye skal kunne komme til, som en naturlig del af at være i en foranderlig verden. Så længe handlingerne baner vejen mod at opnå fremtidsbillederne i 2020. Dermed opstår der et særligt behov for på den ene side at skabe klarhed over rammen og de forventede resultater, men samtidig give plads til løbende justeringer i forhold til handlingerne mod opnåelse af målene. Den endelige strategi for 2020 forventes godkendt af bestyrelsen på et møde i juni måned 2016.

Ud over det igangværende strategiarbejde er UCN, som andre uddannelsesinstitutioner, blevet omfattet af det årlige sparekrav (omprioriteringsbidraget) på 2 pct.<sup>1</sup> For UCN svarer dette til en besparelse på ca. 50 mio. kr. over en periode på 4 år. Omregnet til årsværk svarer det til ca. 100 ansættelser. Dette sparekrav fordrer en robust operationalisering af institutionens strategi frem mod 2020.

Operationalisering defineres af Dansk Sprognævn, som at gøre noget *funktionsdygtigt og anvendeligt*<sup>2</sup>. I forhold til UCNs strategi 2020, så defineres dette som at etablere et funktionsdygtigt og anvendeligt billede af strategiens indhold således, at chefer, ledere og medarbejdere får et billede af, hvordan de kan understøtte de strategiske målsætninger.

---

<sup>1</sup> Danske professionshøjskolars sekretariat, [www.uc-dk.dk](http://www.uc-dk.dk), Notat, Finanslov 2016 udfordringer og muligheder, d. 9. april 2016.

<sup>2</sup> Dansk Sprognævn, [www.dsn.dk](http://www.dsn.dk), d. 29. april 2016.

Balanced Scorecard blev udviklet af Kaplan og Norton i 1992 og løbende tilpasset i halvfemserne og frem til starten af nullerne. Grundtanken med Balanced Scorecard var at skabe et strategisk fokus i en organisation ved at bygge bro mellem på den ene side vision og strategi på den anden side operationelle mål, struktureret inden for nedenstående fire perspektiver<sup>3</sup>:

1. Det økonomiske perspektiv (aktionærernes perspektiv)
2. Kundeperspektivet
3. Det interne perspektiv (hvad skal vi blive bedre til?)
4. Lærings- og vækstperspektivet (hvordan kan vi fortsætte med at forbedre og skabe værdi?)

Balanced Scorecard er et kendt og anerkendt værktøj, men alligevel kan især det økonomiske perspektiv virke uhensigtsmæssigt i forhold til en offentlig virksomhed, hvor der ikke er aktionærer i traditionel forstand. En offentlig virksomhed får en bevilling til et formål og opgaven er, at anvende midlerne til at skabe så høj kvalitet for bevillingen som muligt. En traditionel virksomhed har til opgave at maksimere indtjeningen til aktionærerne. Styringsmæssigt er det en anden logik og derfor er det ikke entydigt om balanced scorecard er velegnet til at operationalisere strategien i en offentlig virksomhed.

Baseret på ovenstående gennemgang, er der et behov for at operationalisere UCNs strategi frem mod 2020 for at maksimere det kvalitetsmæssige udbytte af de institutionelle bevillinger, især i en periode hvor der skal implementeres en spareplan. Balanced Scorecard kunne være et muligt værktøj og det kan være en fordel, at værktøjet er kendt, men omvendt så er værktøjet ikke umiddelbart tænkt i forhold til offentlige institutioner. Dermed kan hovedopgavens problem opstilles som nedenfor:

***Kan UCNs strategi frem til 2020 operationaliseres med balanced scorecard?***

---

<sup>3</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 23.



For at kunne besvare hovedspørgsmålet vil der være behov for at undersøge følgende delspørgsmål:

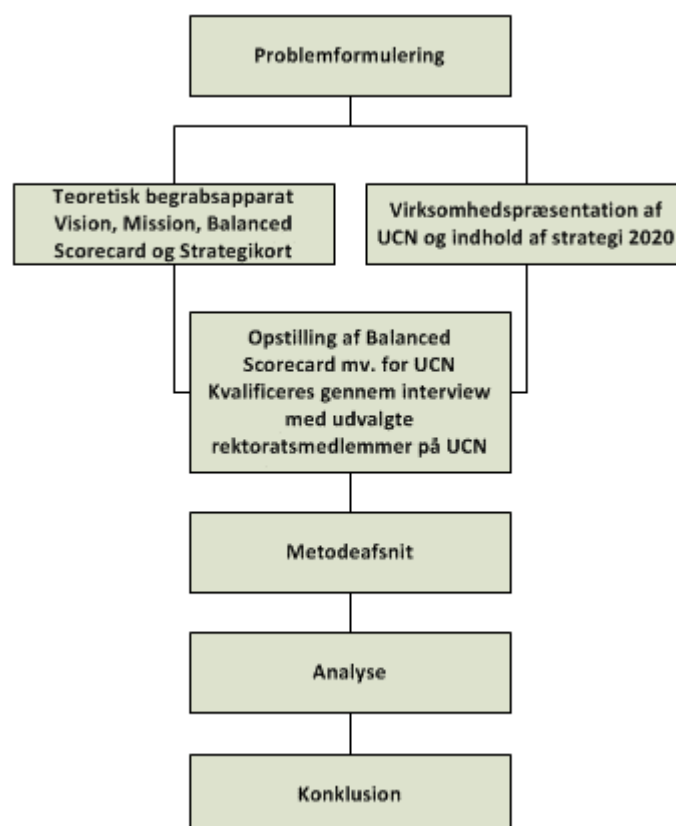
1. Hvad er Balanced Scorecard og Strategikort? Hvordan kan værktøjet anvendes i forhold til en offentlig institution?
2. Hvad kendetegner UCN og strategien frem mod 2020 (Case Study)?
3. Hvordan vil et Balanced Scorecard og et Strategikort se ud for UCN?
4. Synes øverste ledelse, at balanced scorecard metoden giver den ønskede operationalisering af institutionens strategi?

#### 4.2 STRUKTUREN I DEN ØVRIGE OPGAVE

Efter at have besvaret delspørgsmålene vurderes det muligt at besvare hovedspørgsmålet.

Opgavens struktur er vist i nedenstående Figur 1.

*Figur 1 - Opgavens struktur*



Efter problemformuleringen indeholder hovedopgaven et teoriafsnit, hvor det teoretiske begrebsapparat præsenteres. Den empiriske del af opgaven er et case study, hvor UCN og institutionens strategi 2020 præsenteres. Formålet med dette afsnit er at give læseren en indsigt i den institution, der arbejdes med i hovedopgaven således, at der skabes et grundlag for at kunne vurdere besvarelsen i forhold til den virkelighed der tages afsæt i.

Indholdet i disse to afsnit anvendes efterfølgende til at opstille et strategikort og et balanced scorecard for UCN i det efterfølgende afsnit 7. To medlemmer af rektoratet er blevet interviewet i forhold til at kvalificere opstillingen. Derudover har de tilkendegivet deres holdninger til om balanced scorecard og strategikort vil kunne anvendes til at operationalisere strategien. Herefter kommer et metodeafsnit og så er grundlaget skabt til at kunne lave en analyse af det opstillede problem. Opgaven afsluttes med en konklusion hvor spørgsmålet i problemformuleringen søges besvaret.

### **4.3 METODE<sup>4</sup>**

Dette afsnit indeholder en beskrivelse af opgavens undersøgelsesstrategi. Ved videnskabelig vidensproduktion er det vigtigt, at der er en rød tråd i undersøgelsesstrategien, da der herigennem sikres en systematisk, præcis, pålidelig og gyldig besvarelse af det opstillede problem.

Denne opgave tager sit afsæt i den deduktive metode, hvilket indebærer at der tages udgangspunkt i teori, som efterfølgende afprøves igennem empiri. Empirien er i denne opgave et Case Study.

Teoridelen indeholder en indføring i teorien om Strategikort og Balanced Scorecard. Derudover præsenteres de overordnede begreber indenfor arbejdet med strategier.

---

<sup>4</sup> Nielsen (2009), s. 37-40.

Formålet med case studiet er at undersøge om den generelle teori kan anvendes konkret på en offentlig og navngiven virksomhed.

Der anvendes sekundær litteratur til teoriafsnittet forfattet af Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen. Bogen hedder "Succes med balanced scorecard" og er fra 2013. Dette litteraturvalg vurderes mest hensigtsmæssigt til denne opgave, eftersom opgaven omhandler en dansk, offentlig virksomhed. Derfor er det vurderet hensigtsmæssigt, at der anvendes litteratur fra en anerkendt Professor og associate professor, hvor begge har kendskab til de danske forhold. P. N. Bukh har et ben solidt plantet i forskningen indenfor økonomistyring og derudover et ben plantet i praksis, hvilket vurderes særligt gavnligt i forhold til problemstillingen i denne opgave, som ligeledes har en praktisk karakter.

I forhold til Case Studiet er det, så vidt muligt, tilstræbt at anvende offentligt tilgængelig information og primære kilder. Dog med en enkelt undtagelse. Da strategi 2020 formelt ikke er godkendt endnu af bestyrelsen, er der taget udgangspunkt i et internt høringsdokument. Dokumentet kan udleveres til en snæver kreds, hvis det måtte vurderes nødvendigt.

#### **4.4 AFGRÆNSNING**

Denne opgaver tager udgangspunkt i institutionens eksisterende strategimateriale med henblik på at vurdere om det kan operationaliseres gennem balanced scorecard. Opgaven forholder sig ikke til om UCNs strategi er rigtig eller forkert i forhold til institutionens udfordringer. Opgaven vurderer heller ikke om der er sammenhæng mellem institutionens formål, de af ministeriet fastsatte strategiområder og UCNs egen strategi. Denne konsistens tages for værende tilstede.

I forbindelse med opstilling af strategikort kan der dog blive behov for at tilpasse indholdet en anelse, for at skabe konsistens i den strategiske fortælling gennem strategikortet.

Opgaven vurderer specifikt balanced scorecard og forholder sig derfor ikke til om der kunne være andre alternativer, såsom f.eks. vidensregnskab.

Medarbejdere på UCN involveres ikke i opgavens empiri med henblik på at få deres vurdering af om balanced scorecard giver den ønskede operationalisering. Det kunne ellers være både spændende og relevant i forhold til besvarelse af opgaven. Medarbejderne har dog ikke fået kendskab til indholdet af strategi 2020 endnu, så det er ikke hensigtsmæssigt at interviewe medarbejdere om operationalisering af en endnu ukendt strategi. Forfatterend af nærværende opgave er dog også medarbejder på institutionen, så medarbejdersynspunkter er til stede om end den empiriske styrke i et enkelt interview næppe kan sige at være fyldestgørende. Dette er naturligvis en usikkerhed i opgavebesvarelsen som medtages i konklusionen.

## 5 TEORETISK BEGREBSAPPARAT

---

Formålet med dette afsnit er at give læseren en indføring i det teoretiske begrebsapparat både i relation den overordnede strategi (Mission, vision og værdier) samt i relation til operationalisering, hvilket i denne opgave vil sige Balanced Scorecard.

Balanced Scorecard blev udviklet af Robert S. Kaplan og David P. Norton i starten af 90'erne og løbende videreudviklet igennem 90'erne. Oprindeligt var det tænkt som et supplement til økonomistyring, men har i løbet af 90'erne udviklet sig til at decideret strategisk ledelsessystem. Værktøjet er godt kendt i Danmark og er udbredt i mange forskellige virksomheder herunder offentlige.

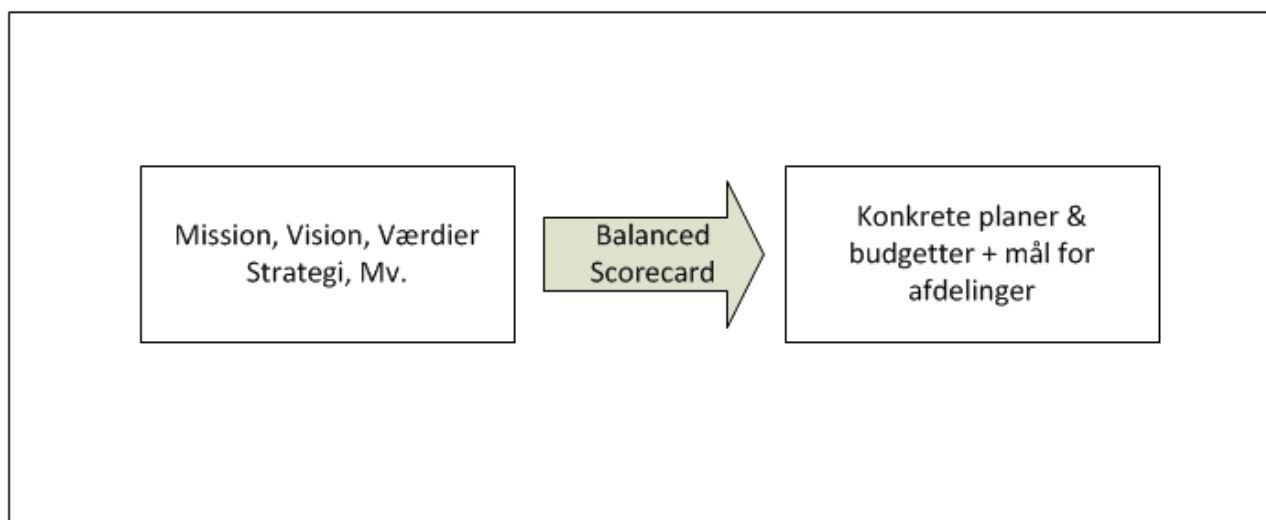
Overordnet set, giver balanced scorecard muligheden for at oversætte virksomhedens mission, vision, værdier og strategidokumenter til konkrete planer og budgetter inklusive mål for de enkelte afdelinger<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 17-49.

Sammenhængen ses i nedenstående Figur 2.

Figur 2 - *Balanced Scorecards formål*<sup>6</sup>



Ud fra ovenstående Figur 2 ses det, at Balanced Scorecard bliver et bindeled mellem den overordnede og retningsgivende del af strategien og de konkrete planer og mål på afdelingsniveau.

Resten af dette afsnit er struktureret således, at beskrivelsen starter fra venstre side i figuren med at forklare de centrale begreber i virksomheders overordnede strategidokumenter. Herefter forklares Balanced Scorecard paradigmet og setup i forhold til udarbejdelse af konkrete planer, budgetter og mål for afdelingerne.

## 5.1 OVERORDNEDE BEGREBER I FORHOLD STRATEGIARBEJDE<sup>7</sup>

Nedenfor listes de centrale begreber i forhold til den retningsgivende del af strategien. Disse begreber er alle en del af UCNs strategi og vil derfor blive anvendt i resten af opgaven.

Overordnet set kommer ordet strategi af de græske ord *strategos* og betyder feltherre og af *Strategia*, som betyder feltherrekunst. Med strategien er der dermed en analogi til krigsførelse. Det er planlægningen af, hvordan

<sup>6</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 21

<sup>7</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 19-21.

virksomheden "vinder krigen". Det kan være i forhold til hvilke markeder, som skal erobres, hvilke produkter der skal anvendes i "slaget", hvilke kompetencer, der er særligt brug for osv. Man kan sige, at en strategi er den overordnede plan for, hvordan en virksomhed bevæger sig fra sin nuværende position og til et ønskeligt mål i fremtiden. For at realisere bevægelsen, vil der skulle foretages tilvalg og fravalg<sup>8</sup>.

*Visionen* kan udtrykkes som den situation virksomheden tilstræber på lang sigt. Det kan også udtrykkes som virksomhedens strategiske retning. Visionen er ofte nedfældet som en kort sætning.

*Missionen* udtrykker virksomhedens formål og redegør for, hvorfor den er sat i verden og hvordan visionen skal opnås. Missionen er mere detaljeret end visionen. Virksomhedens rolle i forhold til dens interessenter kan også være en del af missionen i form af et såkaldt mission statement.

*Værdier* er en række fælles værdier som afspejler den ønskede kultur i organisationen og i nogle tilfælde kan det også være krav virksomheden stiller til sine interessenter/samarbejdspartnere.

Selvom strategibegrebet med ovenstående analogi defineres som både de overordnede strategidokumenter og den operationelle del, så vælges det alligevel at afgrænse definitionen til kun at omhandle de overordnede strategidokumenter således, at operationaliseringsdelen formelt set ikke opfattes som en del af strategien i denne opgave. Dette for, at skabe en tydelighed om, at strategien er målet. Strategikort og Balanced Scorecard er i denne opgave midlet til at operationalisere strategien. I praksis vil de to ting hænge sammen. Strategibegrebet i denne opgave svarer, med andre ord, til venstre side af Figur 2.

---

<sup>8</sup> Holst-Mikkelsen og Poulfelt (2012), S. 15-33

## 5.2 BALANCED SCORECARD OG STRATEGIKORT

Det centrale i et Balanced Scorecard er arbejdet med mål ud fra en balanceret tilgang. Mål er imidlertid et relativt uklart begreb og kan dække over flere forskellige ting: Mål kan f.eks. være nogle kritiske faktorer i forhold til at strategien bliver en succes. Disse forkortes KSF (kritiske succesfaktorer) og kan opfattes som et mål i sig selv. For hver KSF'er bør der angives et KPI (Key performance indicator) som også kan opfattes som et mål for hvordan KSF'eren udvikler sig (performer). Hvis muligt bør der også opstilles et mål for hvor KPI værdien bør bevæge sig hen. Dette benævnes et target. Disse tre begreber, KSF, KPI og target er de centrale byggeklodser i arbejdet med Balanced Scorecard. Fremadrettet vil disse begreber blive anvendt i stedet for blot at tale om mål idet det opfattes som en mere præcis definition i forhold til denne opgave<sup>9</sup>.

Med de centrale byggeklodser på plads, arbejdes der videre med en egentlig beskrivelse af den balancerede tilgang i Balanced Scorecardet. Denne bringes i spil gennem fire perspektiver, der kan opfattes som KSF'ernes overkategorier. De fire perspektiver er følgende: Det finansielle perspektiv, Kundeperspektivet, det interne perspektiv samt lærings- og vækstperspektivet<sup>10</sup>.

Perspektiverne er vist i nedenstående Figur 3:

---

<sup>9</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 71-101.

<sup>10</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 17-46.

Figur 3 - Balanced Scorecardets fire perspektiver<sup>11</sup>



Perspektiverne hænger sammen og understøtter hinanden. Det vigtigste perspektiv, som alle øvrige perspektiver understøtter, er det finansielle perspektiv. Bevæger man sig nedefra og op gennem figuren, kan man sige, at Lærings- og vækstperspektivet understøtter det interne perspektiv, som begge understøtter kundeperspektivet. Alle tre nævnte perspektiver understøtter det finansielle perspektiv<sup>12</sup>.

Balanced scorecard italesættes ofte unuanceret, men dækker i virkeligheden over to ting. Et Balanced Scorecard og et strategikort (strategy map). Begge kort er overordnet set baseret på en balanceret tilgang ud fra de samme fire perspektiver, men fokus er forskelligt i de to værktøjer. Balanced Scorecard kan betragtes som en måde at gruppere en virksomheds KSF'ere under de enkelte perspektiver med angivelse af KPI'ere og targets. Fokus er her på afrapportering. Strategikortets fokus er derimod at vise sammenhæng (årsag og virkning) mellem de forskellige kritiske succes faktorer. Strategikortet er med andre ord et meget væsentligt grundlag både i forhold til udarbejdelse af

<sup>11</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 23.

<sup>12</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 17-46.



strategien, men også i forhold til at operationalisere den. I strategikortet vises sammenhængen mellem forskellige KSF'ere og ofte er de samlet i strategiske temaer. Strategiske temaer er KSF'ere, der er koblet sammen på tværs af de fire perspektiver (lodret sammenkoblet i strategikortet)<sup>13</sup>.

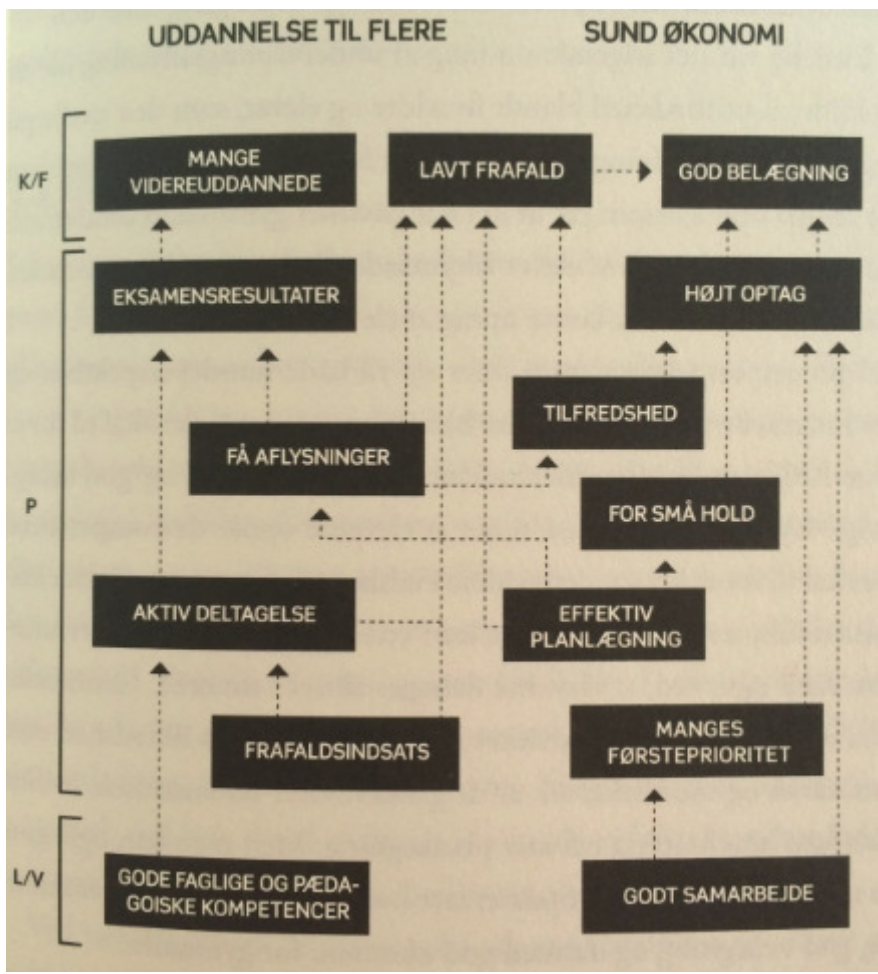
Derigennem skabes der en strategisk forståelse for tværgående aktiviteter gennem en virksomhed. Det bliver tydeligt, hvem der leverer hvad som input i forhold til at lykkes med strategien og det bliver tydeligt ved opfølgning (KPI og targets), hvilke leverancer, der forløber som ønsket.

Nedenstående Figur 4 viser et eksempel på en del af et strategikort for et gymnasium:

---

<sup>13</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 17-46.

Figur 4 - Strategikort for et gymnasium<sup>14</sup>.



Figuren viser, hvordan der med pile er vist sammenhæng mellem KSF'erne lodret gennem de fire perspektiver. L/V perspektivet er Lærings- og Vækstperspektivet, P er procesperspektivet og K/F er kunde/finansielt perspektiv. Strategikortet viser her to strategiske temaer: "Uddannelse til flere" og "Sund økonomi". De to strategiske temaer er underopdelt i en række KSF'ere og nogle af KSF'erne understøtter begge temaer.

Det er bemærkelsesværdigt, at kunde- og finansielt perspektiv er sidestillede. Dette sker ofte ved anvendelse af balanced scorecard for offentlige virksomheder, idet det finansielle perspektiv ikke naturligt har højest prioritet. I en offentlig virksomhed vil der være en bevillingsgiver som er afspejlet i det

<sup>14</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 81.

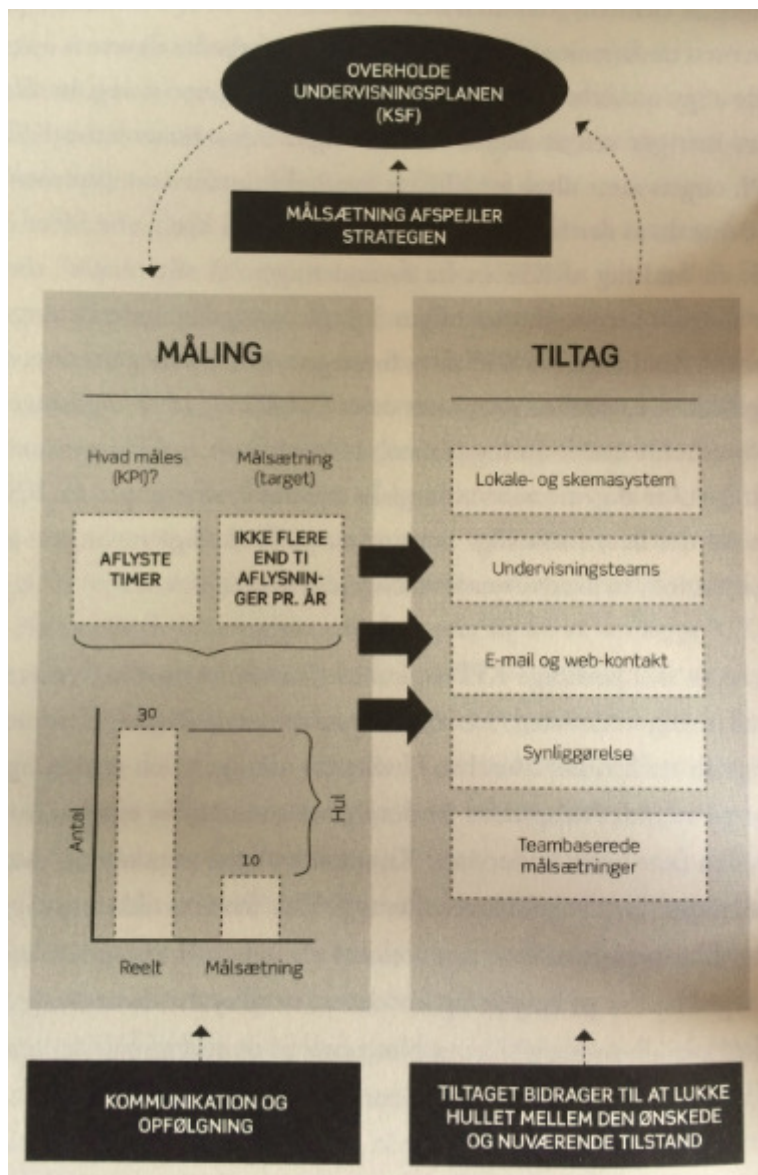
finansielle perspektiv, men i en offentlig virksomhed er målet ikke at maksimere indtjening til en bevillingsgiver (ejer/aktionær). Målet er at anvende de modtagne bevillinger til at levere ydelser af så høj kvalitet som muligt til kunderne. Derved opstår der en dobbelthed i strategien for en offentlig virksomhed og denne kan udtrykkes ved at sidestille det finansielle- og kundeperspektivet<sup>15</sup>.

Nedenstående eksempel viser, hvordan opfølgning på KPI'ere i forhold til targets kan føre til planlægning af korrigerende tiltag med henblik på at få KSF'eren tilbage på sporet.

---

<sup>15</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 80-81.

Figur 5 - Korrigerende tiltag ved vigende resultat på KPI'ere<sup>16</sup>



## 6 CASE STUDY - VIRKSOMHEDSPRÆSENTATION AF UCN OG STRATEGI 2020

Dette afsnit har til formål at give læseren en indsigt i, hvilken virksomhed UCN er, samt at opnå kendskab til den strategi, der i afsnit 7 skal operationaliseres

<sup>16</sup> Bukh og Christensen (2013), s. 86.

med et Balanced Scorecard. Afsnittet er opdelt i to. Første afsnit indeholder en virksomhedspræsentation. I andet afsnit præsenteres institutionens strategi.

## **6.1 VIRKSOMHEDSPRÆSENTATION AF UCN**

Dette afsnit indeholder først en overordnet præsentation af professionshøjskolesektoren og derefter en konkret beskrivelse af UCN.

### **6.1.1 Overordnet præsentation af sektoren<sup>17</sup>**

I august 2007 blev professionshøjskolerne etableret som selvejende institutioner under den offentlige forvaltning (staten). I praksis skete dannelsen gennem en fusion af de sundhedsfaglige centre for videregående uddannelse (CVU) og de pædagogiske CVU. I Nordjylland indfusionerede man derudover Erhvervsakademiet, NOEA, ind som en del af professionshøjskolen.

Organisatorisk er institutionerne placeret under Uddannelses- og Forskningsministeriet, samme ministerium som universiteterne hører under. Institutionernes formål er beskrevet i Bekendtgørelse af lov om professionshøjskoler for videregående uddannelser:

*”§3. Professionshøjskolerne har til opgave at udbyde og udvikle videregående uddannelse og at varetage praksisnære og anvendelsesorienterede forsknings- og udviklingsaktiviteter og herigennem aktivt medvirke til, at ny viden tilvejebringes og bringes i anvendelse i såvel den private som den offentlige sektor.*

*§ 4. Professionshøjskolernes uddannelser skal bygge på forsknings- og udviklingsviden inden for de relevante fagområder og viden om praksis i de professioner og erhverv, som uddannelserne er rettet mod.*

---

<sup>17</sup> Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside, [www.ufm.dk](http://www.ufm.dk), d. 9. april 2016.

*Stk. 2. Professionshøjskolen skal dække behovet for udbud af videregående uddannelser i den region eller den del heraf, hvor professionshøjskolen hører hjemme.*

*Stk. 3. Professionshøjskolerne skal medvirke til at opfylde de studerendes behov for et varieret udbud af uddannelses- og studiemiljøer med forskellige identiteter og kulturer. [...]”<sup>18</sup>*

Af ovenstående fremgår det, at professionshøjskolernes formål er at udbyde og udvikle videregående uddannelser og samtidig bedrive praksisorienteret forskningsvirksomhed som skal indlejres i uddannelserne og bidrage til udvikling af de lokale praksisområder både inden for det privat og det offentlige. Bekendtgørelsen rummer en dobbeltretning i forhold til samarbejdet med praksis. På den ene side skal Professionshøjskolerne bibringe praksis ny viden, men samtidig også lytte til og modtage input fra selv samme områder. Slutteligt fremgår det, at de studerendes behov for variation i uddannelser og studiemiljøer ligeledes skal være en væsentlig parameter for institutionerne.

Institutionerne finansieres primært gennem bevillinger, det såkaldte taxametersystem, som er det bærende princip i forhold til fordeling af statslige tilskud. Ud over statstilskud har institutionerne mulighed for selv at generere indtægter via indtægtsdækket virksomhed. Indtægtsdækket virksomhed er f.eks. salg af kurser og konsulentytelser på markedsvilkår<sup>19</sup>.

Taxametersystemet tildeler midler til institutionerne ud fra tre grundtakster:

- Undervisningstaxameter til finansiering af uddannelse.
- Bygningstaxameter til finansiering af bygninger herunder husleje, vedligeholdelse samt renter og afdrag på gæld.

---

<sup>18</sup> Bekendtgørelse af lov om professionshøjskoler for videregående uddannelser af 25. august 2014, [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk), d. 9. april 2016.

<sup>19</sup> Ministeriet for børn, undervisning og ligestillings hjemmeside: [www.uvm.dk](http://www.uvm.dk), d. 9. april 2016

- Fællesudgiftstaxameter til finansiering af administration, ledelse og bygningsdrift mv. Der er i dette tilfælde tale om udgifter, som ikke direkte kan henføres til uddannelser.

Taxametrene består af en række takster som multipliceret med aktivitet (studenterårsværk – STÅ) udgør bevillingerne til de enkelte aktiviteter.

Professionshøjskolernes bevillinger fastsættes årligt i forbindelse med forhandling og godkendelse af finansloven<sup>20</sup>.

Rent styringsmæssigt er professionshøjskolerne underlagt de respektive bestyrelser, som har det overordnet ansvar for institutionerne. Derudover fører Uddannelses- og Forskningsministeriet generelt tilsyn med institutionerne. Ud over det generelle tilsyn udstikker ministeriet retningslinjer for kvaliteten i uddannelserne (akkreditering) og der indgås treårige udviklingskontrakter mellem ministeriet og institutionernes bestyrelser. Udviklingskontrakterne er indført for bl.a. at sikre det strategiske udviklingsarbejde på institutionerne. Nogle af målene er fastsat fra ministeriel side (3-5 mål) og nogle er fastlagt af den enkelte institution (ligeledes 3-5 mål). Den årlige afrapportering på udviklingskontrakten sker i årsrapporten. Afrapporteringen indgår som en del af ledelsesberetningen<sup>21</sup>.

Der er i alt 7 professionshøjskoler fordelt rundt i Danmark.

### **6.1.2 Konkret beskrivelse af UCN<sup>22</sup>**

UCN er placeret i Nordjylland i byerne Aalborg, Hjørring og Thisted.

Institutionens formål er at dække behovet for professionsbacheloruddannelser (og erhvervsakademiuddannelser) og efter- og videreuddannelser, der relaterer sig dertil i Region Nordjylland. Derudover skal institutionen bidrage til regionens udvikling gennem samspil med praksis.

---

<sup>20</sup> Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside: [www.ufm.dk](http://www.ufm.dk), d. 9. april 2016.

<sup>21</sup> Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside: [www.ufm.dk](http://www.ufm.dk), d. 9. april 2016.

<sup>22</sup> UCNs Årsrapport for 2015, [www.ucn.dk](http://www.ucn.dk), d. 9. april 2016.

Institutionens hovedaktiviteter er grunduddannelse, efter- og videreuddannelse samt forsknings- og udviklingsarbejde. Derudover udbyder institutionen rådgivnings- og konsulentvirksomhed gennem efter- og videreuddannelsesenheden Act2Learn.

Pr. ultimo 2015 havde UCN følgende grunduddannelser, som er vist i Tabel 1:

Tabel 1 - UCNs grunduddannelser ultimo 2015<sup>23</sup>

UCN's uddannelser	
Automationsteknolog	Eksportbachelor
Bygningskonstruktør	Finansbachelor
Datamatiker	Finansøkonom
E-konceptudvikler	International Handel og Markedsføring
Grafisk designteknolog	International Hospitality Management
Energiteknolog	Markedsføringsøkonom
Installatør EL	Serviceøkonom
Installatør VVS	Sportsmanagement
Laborant	Administrationsbachelor
Multimediedesigner	Financial controller
Produktionsteknolog	Læreruddannelse
Produktudvikling og teknisk integration	Pædagoguddannelse
Softwareudvikling	Natur- og kulturformidlingsuddannelse
Webudvikling	Ergoterapeutuddannelse
Sygeplejerskeuddannelse	Fysioterapeutuddannelse
Radiografuddannelse	Jordemoderuddannelse
IT-teknolog	Byggeteknikker
Energimanagement	

Grunduddannelserne er opdelt i hovedkategorierne (tallet i parentes er optag i 2015): Sygeplejersker (325 studerende), Sundhed (352 studerende), Pædagog (440 studerende), Lærer (354 studerende), Teknologi (870 studerende) og Business (1.258 studerende). UCNs grunduddannelser optog i alt 3.599 studerende i 2015<sup>24</sup>.

Samlet set havde UCN ca. 9.000 studerende i 2015. Dertil kommer efter- og videreuddannelsesenheden Act2Learn som havde et lignende antal studerende<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> UCNs årsrapport for 2015, side 4, d. 9. april 2016.

<sup>24</sup> UCNs årsrapport for 2015, side 6, d. 9. april 2016.

<sup>25</sup> Fakta om UCN på UCNs hjemmeside: [www.ucn.dk](http://www.ucn.dk), d. 10. april 2016

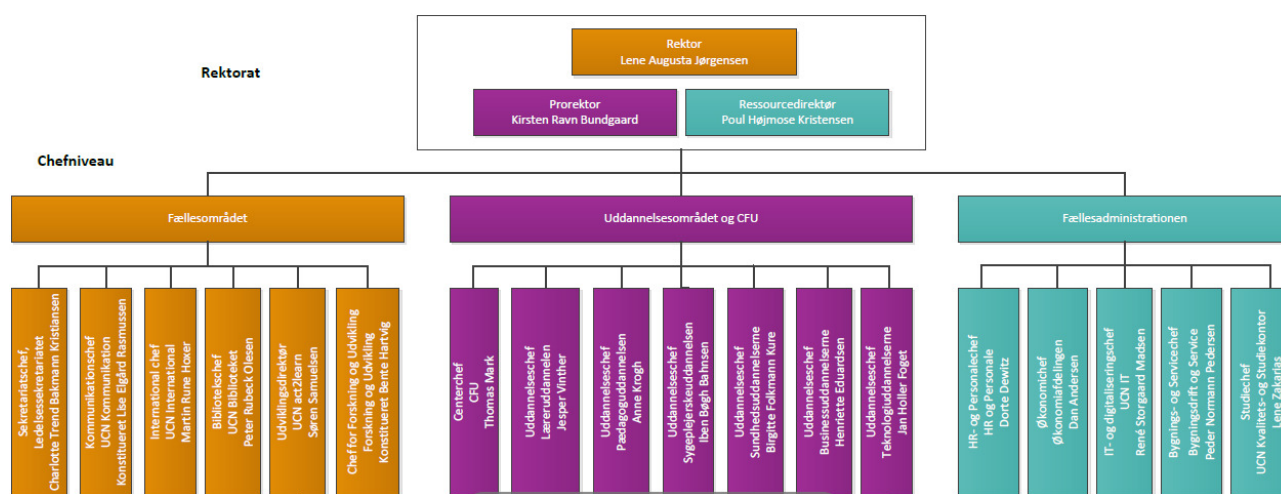


Ud over undervisning på institutionens grunduddannelser, arbejdes der med forskning. Institutionen anvendte i 2015 45 mio. kr. til forskning og udvikling inden for en række områder såsom "bæredygtig vækst", "Udsathed og chanceulighed", "Teknologier i borgernær sundhed" mv.<sup>26</sup>

UCN har godt 900 ansatte hvoraf 565 er undervisere, 302 er tekniske og administrative medarbejdere og 47 ledere.

Nedenstående Figur 6 viser UCNs organisationsdiagram:

Figur 6 - UCNs organisation<sup>27</sup>



Af ovenstående organisationsdiagram fremgår det, at UCNs øverste ledelse er rektoratet, som består af en rektor, en prorektor samt en professionshøjskoleledelse. Rektor har, ud over det overordnede ansvar for institutionen, også ansvaret for efter- og videreuddannelse, samt en række fællesfunktioner såsom bibliotek, kommunikation, Forskning- og Udvikling samt ledelsessekretariat. Prorektor har ansvaret for grunduddannelserne og Center og Undervisningsmidler (tidligere Amtscentralen). Professionshøjskoleledelsen har ansvaret for fællesadministrationen, som består af HR og Personale, økonomi, IT, centralt studiekontor og bygningsdrift. Nedenstående Tabel 2 viser institutionens hoved- og nøgletal.

<sup>26</sup> UCNs årsrapport for 2015, side 8, d. 9. april 2016.

<sup>27</sup> UCNs hjemmeside: [www.ucn.dk](http://www.ucn.dk), d. 10. april 2016.

Tabel 2 - UCNs hoved- og nøgletal<sup>28</sup>

	2015	2014	2013	2012	2011
	mio. kr.	mio. kr.	mio. kr.	mio. kr.	mio. kr.
<b>Resultatopgørelse</b>					
Statstilskud	556,7	525,5	491,5	464,2	448,5
Øvrige indtægter	122,1	140,0	141,1	136,8	137,9
Omsætning i alt	678,8	665,5	632,6	601,0	586,4
Driftsomkostninger i alt	680,6	651,8	608,9	585,8	577,9
Driftsresultat før finansielle poster	-1,8	13,8	23,7	15,2	8,5
Finansielle poster i alt	-7,6	-4,6	-4,3	-6,0	-5,1
Årets resultat	-9,4	9,2	19,4	9,2	3,4
<b>Balance</b>					
Anlægsaktiver i alt	609,1	520,7	427,1	412,2	388,8
Omsætningsaktiver i alt	128,7	157,5	164,4	163,8	150,8
Balancesum	737,8	678,2	591,5	576,0	539,6
Egenkapital ultimo	228,4	237,8	228,6	209,2	200,0
Hensatte forpligtelser i alt	2,5	3,1	4,3	0,9	0,9
Langfristede gældsforpligtelser i alt	288,8	213,7	146,1	155,2	161,9
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	218,1	223,6	212,4	210,7	176,9
<b>Pengestrømsopgørelse</b>					
Driftsaktivitet	23,8	13,2	41,7	55,1	16,1
Investeringsaktivitet	-106,8	-109,8	-31,6	-40,3	-31,5
Finansieringsaktivitet	76,7	69,4	-9,8	-6,3	-7,2
Pengestrøm, netto	-6,3	-27,2	0,3	8,4	-22,6
<b>Regnskabsmæssige nøgletal i %</b>					
Overskudsgrad	-1,4	1,4	3,1	1,5	0,6
Likviditetsgrad	59,0	70,4	77,4	77,7	85,3
Soliditetsgrad	31,0	35,1	38,6	36,3	37,1
Finansieringsgrad	48,0	41,9	35,3	38,4	42,5

## 6.2 STRATEGI 2020

Efter ovenstående præsentation af sektoren og UCN, menes grundlaget at være skabt for en præsentation af institutionens strategi 2020.

Som tidligere nævnt er strategien under udarbejdelse idet den først godkendes på bestyrelsesmødet i juni 2016. I december 2015 udsendte rektoratet dog et høringsdokument til chef- og ledergruppen. Dokumentet er et internt dokument og eftersom arbejdet med strategien pågår frem til godkendelsen i

<sup>28</sup> UCNs årsrapport for 2015, s. 11, [www.ucn.dk](http://www.ucn.dk), d. 9. april 2016.

juni, vil ændringer kunne forekomme. Det er dog bedste bud på nuværende tidspunkt og må derfor være udgangspunktet for denne opgave.

Af materialet fremgår det, at strategien for 2020 skal ses i sammenhæng med Udviklingskontrakten og de målsætninger som er sat for kvalitetsarbejdet i forhold den forestående akkreditering. Dette afsnit er derfor opdelt i tre, som hver især beskriver henholdsvis strategi 2020, indhold af udviklingskontrakten samt indhold af mål for kvalitetsarbejdet.

### 6.2.1 Strategi 2020

UCNs strategi frem mod 2020 er en videreførelse af strategi 2015. Begge strategier bygger på samme Mission, vision og handlemønstre (værdier) som er fundamentet for det strategiske arbejde på UCN.

UCNs mission tager udgangspunkt i professionshøjskolernes formål og er formuleret som følger:

*”UCN’s mission er politisk funderet i den særlige rolle i uddannelseslandskabet, som folketinget har defineret for professionshøjskolerne. Ønsket er at skabe stærke uddannelses- og vidensinstitutioner, som fokuserer på at uddanne dimittender til professioner og erhverv. Samtidig skal UCN som professionshøjskole tilføre værdi til og udvikle professioner og erhverv gennem at indsamle, producere og omsætte ny viden i et anvendelsesorienteret perspektiv.*

*Det er således UCN’s **mission** at bedrive: **Uddannelse i virkeligheden.***

*Med uddannelse i virkeligheden forstår vi;*

*- i tæt samspil med praksis uddanner vi til handling og refleksion i forhold til konkrete problemer og udfordringer i professioner og erhverv*

*- vi udfordrer virkeligheden og medvirker til at sætte nye standarder i de professioner og erhverv, vi uddanner til, gennem samspil om uddannelse, efter- og videreuddannelse samt forsknings- og udviklingsprojekter”<sup>29</sup>*

Af ovenstående fremgår det, at UCNs mission er at levere uddannelse i virkeligheden. Med virkeligheden menes, at det ikke er nok at levere uddannelse, men det skal tilsikres, at der er en stærk kobling til praksis. Koblingen skal etableres inden for grunduddannelse, forsknings- og udviklingsprojekter samt inden for efter- og videreuddannelsesområdet.

UCNs vision er følgende:

*”University College Nordjylland (UCN) er i 2020 kendt som en dagsordenssættende uddannelses- og vidensinstitution, der skaber værdi og inspiration i og på tværs af professioner og erhverv.*

*Ambitionen er således at skabe og synliggøre en stærk profil for UCN, baseret på såvel vores uddannelses- som vidensaktiviteter, som gør UCN til et attraktivt tilvalg;*

*- blandt uddannelsessøgende og kursister – regionalt, nationalt og internationalt*

*- blandt professioner, praksisaktører og erhverv som UCN’s uddannelser retter sig imod*

*- blandt danske og internationale forsknings- og vidensmiljøer*

*- blandt ledende aktører i den samfundsmæssige udvikling af Nordjylland”<sup>30</sup>*

---

<sup>29</sup> UCNs hjemmeside: [www.ucn.dk](http://www.ucn.dk)

<sup>30</sup> Høringsmateriale UCNs strategi 2020

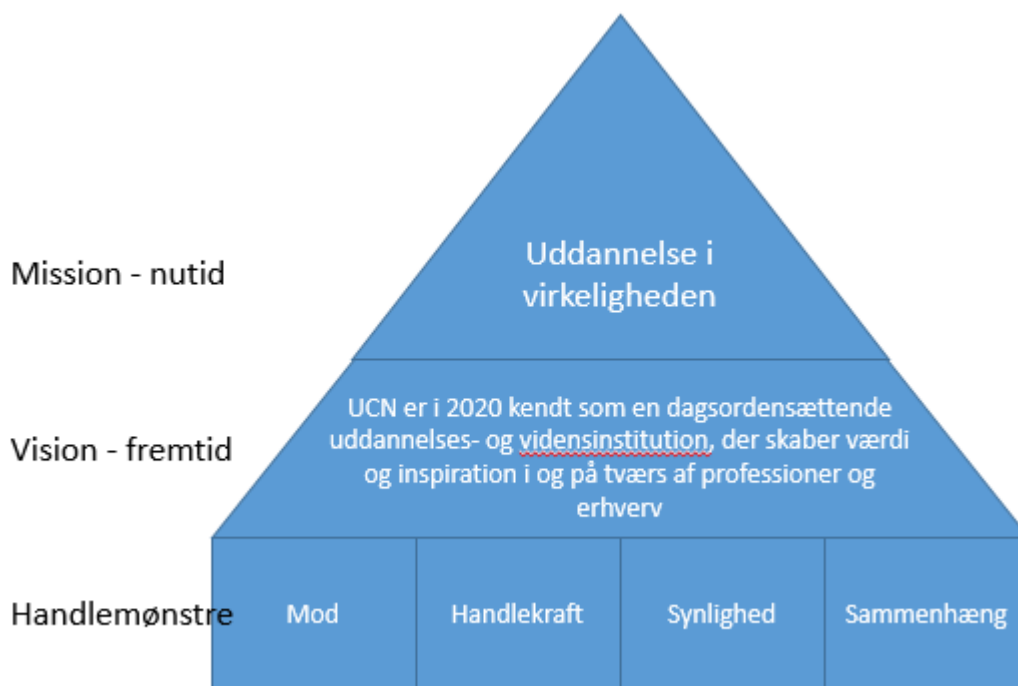
Heraf fremgår det, at UCNs vision for 2020 er at være kendt og anerkendt for sin faglighed. Visionen går imidlertid længere end det. Fagligheden skal bringes i spil i det geografiske område institutionen dækker.

Slutteligt kan nævnes institutionens fire handlemønstre (værdier) som er:

- **Mod:** Et ønske om at understøtte og anerkende mod idet det kobles sammen med en organisations evne til nytænkning og innovation.
- **Handlekraft:** UCN skal anerkende handlekraft idet dette er forudsætningen for at omsætte tanker til handling – også selvom beslutningsgrundlaget ikke er 100 pct. tilstede.
- **Synlighed:** UCN ønsker at have en tydeligere profilering i forhold til de resultater, der opnås inden for institutionens område.
- **Sammenhæng:** der skal være fokus på at skabe meningsfulde sammenhænge internt i organisationen, men også i forhold til eksterne samarbejdspartnere.

Samlet set kan ovenstående retning opstilles som vist i Figur 7.

Figur 7 - UCNs mission, vision og handlemønstre<sup>31</sup>



Som nævnt ovenfor, så er dette grundlag (målet for UCN) videreført fra strategi 2015 til strategi 2020.

I forbindelse med udarbejdelse af den strategiske retning har institutionen gennemført en proces, hvor der er givet input fra rektorat, chef- og ledergruppe, eksternt strategy board, medarbejdere og bestyrelse.

Det har ført til udvælgelsen af tre strategiske indsatsområder:

1. Engagerende og levende studiemiljø
2. Værdiskabende samarbejde med praksis
3. En forandringskabende organisation

Disse områder adresserer samtidig institutionens væsentlige interesser. Henholdsvis de studerende, aftagerne og medarbejderne.

---

<sup>31</sup> Kilde: Egen produktion.

For hvert indsatsområde er der beskrevet en strategisk udfordring og et fremtidsbillede for 2020. Nedenfor vises et overblik for hver enkelt indsatsområde:

*Tabel 3 - Engagerende og levende studiemiljø*

<b>Strategisk udfordring</b>	<b>Fremtidsbillede</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hård konkurrence om de unge (tiltrækning og fastholdelse)</li> <li>- Forskellig efterspørgsel blandt de studerende og hård konkurrence fra andre tilbud</li> <li>- Der mangler engagerende og levende studiemiljøer i dag</li> <li>- Aftagerne er ikke involveret i tilstrækkelig grad</li> <li>- Tværfaglighed sættes ikke i spil i tilstrækkelig grad</li> <li>- Innovative kompetencer sættes ikke i spil i tilstrækkelig grad</li> <li>- Det internationale udsyn er ikke stærkt nok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- God overgang fra studiesøgende til studerende</li> <li>- Tidlig involvering af aftagere (praksis)</li> <li>- Klar opfattelse hos dimittender om international tilknytning</li> <li>- UCNs læringstilgang er en naturlig arbejdsform på institutionen (refleksiv praksislæring).</li> <li>- Nærværende studiemiljøer. Let tilgængelig adgang til undervisere og administration (fysisk og digitalt).</li> <li>- Tilgodeser nærvær og kontakt mellem studerende og underviser.</li> <li>- Nye modeller for studenterorganisering</li> <li>- Velfungerende alumner så aktive studerende er ambassadører for UCN.</li> </ul>

*Tabel 4 - Værdiskabende samarbejde med praksis*

<b>Strategisk udfordring</b>	<b>Fremtidsbillede</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbejdet er fortsat ikke på plads ifht. praksis.</li> <li>- UCN er ikke synlig og kendt nok for vidensproduktion</li> <li>- Fokus på samarbejdet skal bibringe finansiering til udvikling og værdiskabende partnerskaber.</li> <li>- Forskning som udvikler erhverv, professioner og praksis kan fortsat udvikles.</li> <li>- Fortsat fokus på forskning med udgangspunkt i det praktiske, men med respekt på de forskellige forskningstraditioner.</li> <li>- Utilstrækkeligt fokus på synergier mellem grunduddannelser og erfter- og videreuddannelser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi udvikler anvendelsesorienteret viden som gør en forskel.</li> <li>- UCNs uddannelser understøttes af egenudviklet viden i samarbejde med praksis.</li> <li>- Viden udbredes på tværs af institutionen.</li> <li>- Viden bringes i spil i praksis og skaber innovation.</li> <li>- UCN er synlig og kendt for at producere viden i samarbejde med partnere.</li> <li>- Studerende involveres i produktion af viden.</li> <li>- Veletableret samarbejde nationalt og internationalt med andre professionshøjskoler og universiteter.</li> <li>- FoU projekter understøttes succesfuldt med ekstern finansiering.</li> </ul>

Tabel 5 - En forandringskabende organisation

Strategisk udfordring	Fremtidsbillede
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forandringer er ikke et grundvilkår i organisationen (opleves som vanskeligt)</li> <li>- De stigende krav til at håndtere forandringer imødegås ikke i tilstrækkelig grad.</li> <li>- Fokus på læring og forandring i organisationen skal øges.</li> <li>- Metoder og kompetencer ifht. at understøtte innovation skal øges.</li> <li>- Der mangler et fælles "sprog" i forhold til innovation.</li> <li>- For lidt fokus på udvælgelse og prioritering af udviklingsinitiativer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nye organisationsformer er udviklet som styrker innovation.</li> <li>- Nytænkning og forandringer er en naturlig del af dagligdagen.</li> <li>- Der er tid til at arbejde med innovation og en accept af at nytænkning er forbundet med usikkerhed.</li> <li>- Der er fælles metoder til tværgående projektarbejde.</li> <li>- Der er tydelige og effektive beslutningsprocesser.</li> <li>- Effektiv delegering af beslutningskompetencer.</li> <li>- Innovative personprofiler tænkes ind i forbindelse med rekruttering.</li> <li>- Omfanget af innovation øges dels i antal projekter, men også i antal involverede medarbejdere.</li> <li>- Personalepolitikken er implementeret og understøtter arbejdet med innovation.</li> </ul>

De strategiske udfordringer af afkortet i ovenstående fremstilling i forhold til høringsmaterialet. Baggrunden for det er, at ændre fokus til at give læseren et overblik og et tydeligt billede af udfordringerne, mere end at få alle nuancer med.

Ud over de tre strategiske udfordringer arbejder strategien med to strategiske drivere, som er: 'Anvendelse af digitale løsninger' og 'internationalisering'. Tanken med at definere dem som strategiske drivere er, at de skal tænkes ind i alle tre strategiske indsatsområder.

### 6.2.2 Udviklingskontrakt

Som tidligere nævnt, skriver rektoratet, at strategi 2020 ikke kan stå alene. Ud over strategidokumentet er institutionen forpligtet til at levere på en række strategiske mål som er defineret i en udviklingskontrakt og gennem kvalitetsarbejdet. I dette afsnit præsenteres indholdet af udviklingskontrakten.



Udviklingskontakten indeholder 8 overordnede målsætninger, hvoraf de fem målsætninger er udvalgt af ministeriet. Ministeren (daværende) Sofie Carsten Nielsen skrev i et brev til institutionernes bestyrelser d. 20. juni 2014<sup>32</sup>:

*”Jeg ser udviklingskontrakterne som et redskab, der kan være med til at understøtte en tydelig og åben dialog mellem ministeriet og den enkelte uddannelsesinstitution om prioritering af målsætninger, strategi og opfølgning samt en måde at synliggøre og dokumentere institutionens præstationer og resultater for omverdenen”.*

Af brevet fremgår det med andre ord, at ministeriet ønsker at anvende udviklingskontrakten som et middel til at få institutionerne til at prioritere nogle af ministeriet fastlagte strategiske mål. Udover at prioritere målene skal institutionen yderligere identificere relevante aktiviteter med tilhørende målepunkter, der tilsammen kan vise en fremdrift mod at opnå målene.

Nedenfor ses målene for UCN. Punkterne 1-5 er de af ministeriet fastsatte punkter og punkterne 6-8 er defineret af UCN:

1. Bedre kvalitet i uddannelserne
2. Større relevans og øget gennemsigtighed (Øget kvalitet i forskning gennem fokus på relevans)
3. Bedre sammenhæng og samarbejde (mellem uddannelserne)
4. Styrket internationalisering
5. Udgået punkt
6. Strategisk kompetenceudvikling
7. Bæredygtig og effektiv institutionsdrift
8. Styrket forsknings- og udviklingsbaseret

---

<sup>32</sup> Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside: [www.ufm.dk](http://www.ufm.dk) – ministerens brev vedr. udviklingskontrakter (pdf), d. 16. april 2016.

Det er umiddelbart vurderingen, at man kan opfatte ovenstående punkter som KSF'ere. Med udgangspunkt i ovenstående KSF'ere har UCN foretaget en nedbrydning til nogle konkrete aktiviteter (KPI'ere) der måles på.

Nedenfor ses hvilke KPI'ere, som er knyttet op til de enkelte KSF'ere:

- **Bedre kvalitet i uddannelserne**
  - o Studentertilfredshedsmålinger
  - o Studerendes vurdering af IT i undervisningen
  - o Tværgående aktiviteter – Intern handel med timer.
  - o Stigende studieintensitet – Opgørelse af studerendes anvendte tid på studiet.
- **Større relevans og øget gennemsigtighed (Øget bidrag til viden og vækst)**
  - o Omfang af efter- og videreuddannelse rettet mod det offentlige og private arbejdsmarked.
  - o Dimittendundersøgelse
- **Bedre sammenhæng og samarbejde**
  - o Udvikling og udbud af fælles moduler mellem Pædagoguddannelsen og Læreruddannelsen (Det var et ønske fra ministeriet, at netop disse to uddannelser bør have en særlig bevågenhed<sup>33</sup>).
  - o Øget efter- og videreuddannelsesaktivitet knyttet til folkeskoleområdet (Det var også her et ønske fra ministeriet, at netop folkeskoleområdet bør have en særlig bevågenhed<sup>34</sup>).
- **Styrket internationalisering**
  - o Øget udgående mobilitet for studerende (målet skal bidrages til at sikre fokus på regeringens internationaliseringshandlingsplan. 50

---

<sup>33</sup> Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside: [www.ufm.dk](http://www.ufm.dk) – ministerens brev vedr. udviklingskontrakter (pdf), d. 16. april 2016.

<sup>34</sup> Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside: [www.ufm.dk](http://www.ufm.dk) – ministerens brev vedr. udviklingskontrakter (pdf), d. 16. april 2016.

% af dimittenderne skal have været på studie- eller praktikophold i udlandet i 2020).

- Øget mobilitet for undervisere.
- Andel af uddannelser, der tilbyder studieforbøb af minimum 5 ECTS på engelsk skal stige.
- Stigende pointscore i studentertilfredshedsundersøgelse vedrørende internationalisering.

- **Udgået punkt**

- **Strategisk kompetenceudvikling**

- Resurser anvendt til kompetenceudvikling af undervisere.
- Antal kompetenceudviklingsdage målrettet UCNs strategi.

- **Bæredygtig og effektiv institutionsdrift**

- Optimering af bygningsudnyttelsen.
- CO2 reduktion mv.
- Høj og sikker tilgængelighed til IT systemer.

- **Styrket forsknings- og udviklingsbasering**

- Antal Forsknings- og udviklingsaktive medarbejdere med ph.d. grad.
- Antal ph.d. studerende.
- Antal publikationer i diverse relevante kanaler.

Ud fra hvert af ovenstående målepunkter (KPI'ere) er der fastlagt et target og der har fundet en opgørelse sted. Denne afrapportering er indarbejdet som en del af ledelsesberetningen i årsrapporten.

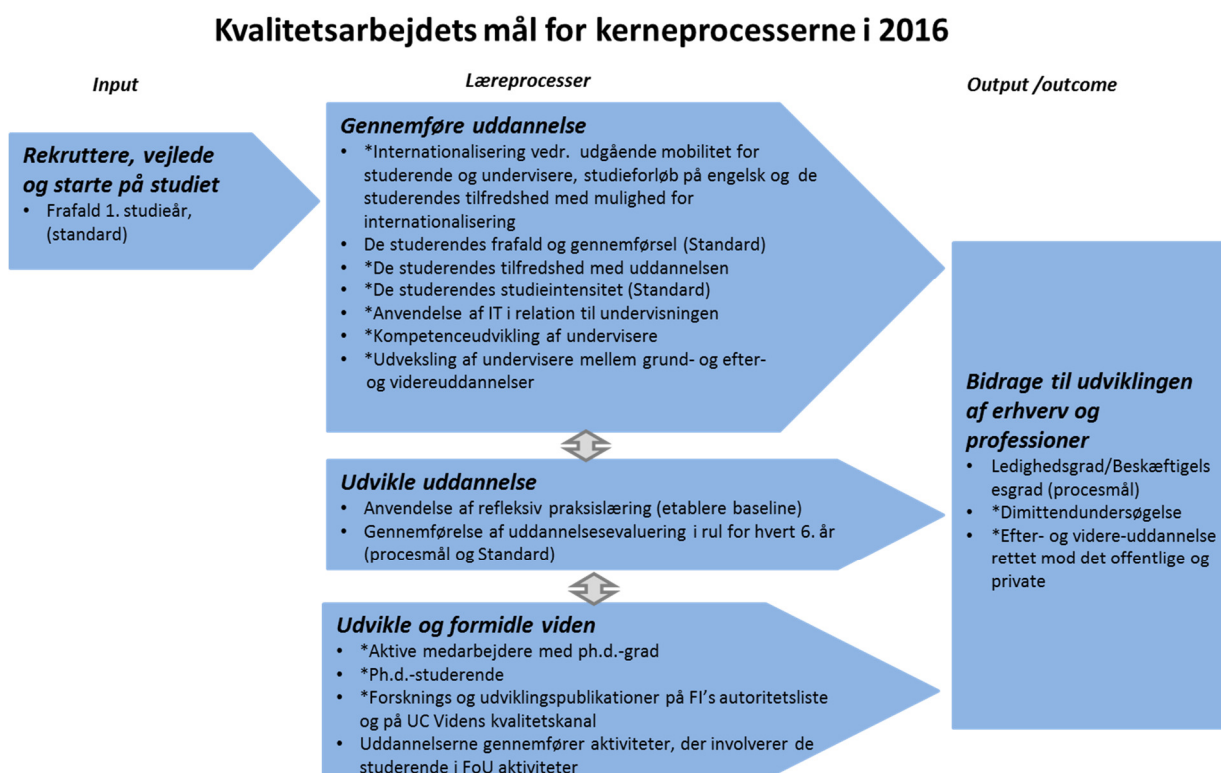
### 6.2.3 Kvalitetsarbejde

Den sidste del af det strategiske arbejde på UCN omhandler kvalitetsarbejdet. Kvalitetsarbejdet er indført som følge af akkrediteringsloven, som blev vedtaget 1. juli 2013 og som førte til etableringen af Danmarks Akkrediteringsinstitution. Formålet med akkreditering er, at få institutionerne

til at etablere egne kontrolsystemer som sikrer og udvikler kvaliteten i uddannelserne samt vurderer uddannelsernes samfundsmæssige relevans<sup>35</sup>.

Dermed er der i UCNs kvalitetsarbejde fastsat en række kvalitetsmål, der også følges op på. Nedenstående Figur 8 viser de kerneprocesser der ønskes opfølgning på<sup>36</sup>:

Figur 8 - Kvalitetsarbejdets mål for kerneprocesserne i 2016



\* Disse indikatorer findes i Udviklingskontrakten 2015-2017 og supplerer af mål sker via denne

Nogle af processerne måles via allerede opstillede mål i Udviklingskontrakten, hvorfor der her er lidt overlap. For ikke at gentage de samme målepunkter endnu engang er nedenfor kun medtaget de målepunkter som udelukkende indgår i kvalitetsarbejdet:

- Alle uddannelser skal gennemføre aktiviteter, der involverer de studerende i Forsknings- og udviklingsaktiviteter (FoU aktiviteter).

<sup>35</sup> Danmarks Akkrediteringsinstitutions hjemmeside: [www.akkr.dk](http://www.akkr.dk), d. 16. april 2016.

<sup>36</sup> UCNs hjemmeside: [www.ucn.dk](http://www.ucn.dk) – OM UCN – Kvalitet og akkreditering, d. 16. april 2016.

- Alle uddannelser skal evalueres hvert 6. år. Dette sker i forskudte rul.
- Frafald over 1. studieår må på ordinære uddannelser ikke overstige 15 pct.
- Andelen af studerende på ordinære uddannelser som gennemfører på normeret tid skal være over 60 pct.
- Gennemsnitlig overskridelse af normeret tid, på ordinære uddannelser, må ikke overstige 3 måneder.
- Svarprocent på studentertilfredsundersøgelser skal, på ordinære uddannelser, være minimum 60 pct.
- Ordinære uddannelser skal udvikles gennem arbejdet med læringstilgangen – reflektiv praksislæring.
- Uddannelserne skal have fastlagte procedurer for overvågning af antal optagne studerende, antal dimittender og beskæftigelsesgrad. Punktet omfatter ordinære uddannelser, som ikke er dimensioneret for ministeriel side.

## **7 OPSTILLING AF BALANCED SCORECARD MV. FOR UCN**

---

I de to foregående afsnit er det teoretiske begrebsapparat, UCN som institution og institutionens strategiske dokumenter præsenteret. Derved er grundlaget skabt for at opstille et overordnet strategikort og et balanced scorecard for UCN.

Som tidligere nævnt opererer institutionen med tre forskellige spor i strategiarbejdet udtryk ved udviklingskontrakt, kvalitetsarbejde samt strategi 2020. Dette er ikke umiddelbart befordrende for en operationalisering idet den nuværende kompleksitet vanskeliggør en meningsfuld kommunikation til medarbejderne. Det er derfor hensigtsmæssigt, at forsøge at samle de tre spor i ét samlet overblik.

Første del af opgaven er derfor at udarbejde ét overordnet strategikort for UCN som rummer indholdet fra alle tre spor. Overskuelighed antages at være

væsentlig i forhold til at kunne kommunikere strategien ud i organisationen på en meningsfuld måde, hvilket igen antages at være en væsentlig forudsætning for en succesfuld operationalisering.

Først skal der tages stilling til, hvilke perspektiver kortet skal indeholde og hvordan deres indbyrdes prioritering skal være. Dernæst skal KSF'erne fra de tre hovedspor udledes og til sidst skal de indplaceres i strategikortet.

Undervejs har to rektoratsmedlemmer (Rektor og Direktør) fået strategikortet forelagt og har givet input til opbygningen. Derudover har de umiddelbart vurderet hvorvidt de finder produktet egnet til at operationalisere UCNs strategi. Pointerne fra disse to samtaler refereres kort i slutningen af dette afsnit.

Herefter opstille et balanced scorecard, hvor KSF'ernes KPI'ere og targets er opstillet under perspektiverne.

## **7.1 STRATEGIKORT**

Som tidligere nævnt beskæftiger opgaven sig med en offentlig virksomhed hvorfor strategikortets normale perspektiver ikke nødvendigvis er hensigtsmæssige uden tilpasning. F.eks. viser de obligatoriske KSF'ere i udviklingskontrakten en vis tyngde i forhold til kundeperspektivet. Dette forhold taler for at opprioritere kundeperspektivet. UCN er dog i en situation, hvor det finansielle perspektiv også bør have prioritet. Begrundelsen herfor er, at institutionen er blevet pålagt en årlig besparelse på 2 pct. svarende til 50 mio. kr. over en periode på 4 år. Besparelisesperioden strækker sig fra 2016 til 2019 – dvs. næsten hele strategiperioden. Dermed må det forventes, at det finansielle perspektiv også vil have et stort fokus i perioden. Det vurderes derfor hensigtsmæssigt, at sidestille kundeperspektivet og det finansielle perspektiv i UCNs overordnede strategikort.

Perspektiverne bliver derfor således:

1. Finans- og kundeperspektiv.
2. Procesperspektiv.
3. Lærings- og vækstperspektiv.

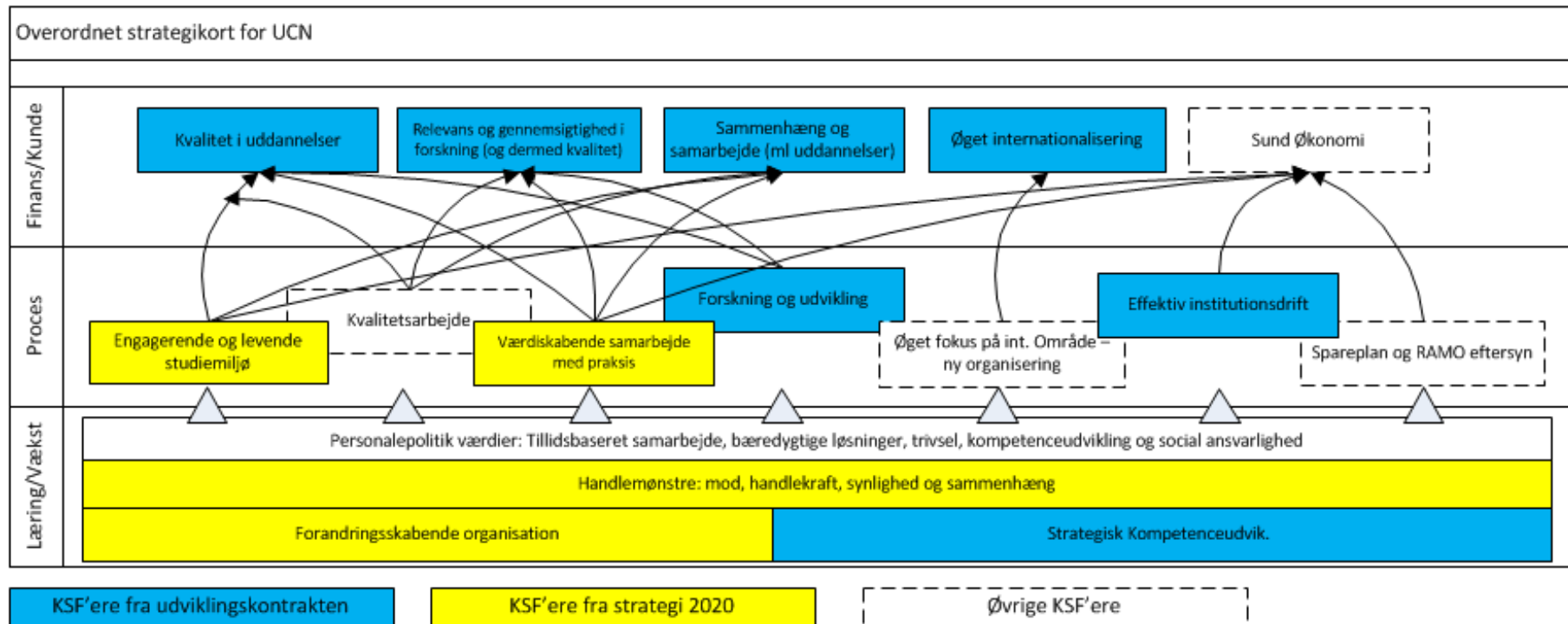
Dermed er strategikortets perspektiver på plads. Herefter skal KSF'erne fra de tre spor identificeres og indplaceres i de tre perspektiver.

Resultatet heraf ses nedenfor i Figur 9.

Figur 9 - Overordnet strategikort for UCN<sup>37</sup>

## Mission: Uddannelse i virkeligheden

Vision: UCN er i 2020 kendt som en dagsordensættende uddannelses- og vidensinstitution, der skaber værdi og inspiration i og på tværs af professioner og erhverv



<sup>37</sup> Egen tilvirkning.



Ovenstående viser det udarbejdede strategikort for UCN. De blå KSF'ere er fra udviklingskontrakten og de gule er fra strategi 2020 dokumentet. Derudover er der påsat nogle hvide KSF'ere. De er opstået i forbindelse med arbejdet med strategikortet. De nytilkomne KSF'ere er alle et udtryk for aktiviteter som er igangsat i organisationen, men som ikke umiddelbart fremgår eksplicit af strategimaterialet. Det vurderes nødvendigt at sætte dem ind som nye KSF'ere for at sikre årsags- og virkningssammenhænge i strategikortet. F.eks. virkede det mærkværdigt, at udviklingskontrakten indeholder en KSF'er vedrørende øget internationalisering, men der er ikke umiddelbart nogen KSF'er i procesperspektivet. Det internationale område er under forandring og der er ansat en ny international chef til at varetage denne transformation, så det er ikke som sådan et udtryk for nye aktiviteter. Det er blot en kobling af det igangsatte arbejde (årsag) til KSF'eren 'øget internationalisering' i K/F perspektivet. Tilsvarende er 'kvalitetsarbejdet' sat ind som en KSF'er for at tydeliggøre i strategikortet, at den understøtter de tre KSF'ere i K/F perspektivet, der vedrører UCNs kerneaktiviteter (uddannelse og forskning). Til sidst er der indsat en KSF'er i K/F perspektivet som kaldes 'sund økonomi'. Denne er medtaget for at få de pålagte besparelser og arbejdet med dem indarbejdet i strategifortællingen<sup>38</sup>.

I lærings- og vækstperspektivet er placeret en række understøttende spor som støtter op om arbejdet med de øvrige KSF'ere. Her er 'handlemønstrene' placeret, 'den forandringskabende organisation' samt arbejdet med 'strategisk kompetenceudvikling'. Til sidst kan nævnes, at værdierne fra institutionens personalepolitik er tilføjet i en hvid kasse. Kassen er hvid fordi værdierne hverken er nævnt i strategi 2020, eller udviklingskontrakten. Det får den konsekvens, at medarbejderne i UCN skal forsøge at efterleve hele 9 værdier, hvilket forekommer en anelse ambitiøst.

---

<sup>38</sup> RAMO står for Ressourceallokeringsmodel og er institutionens bevillingsmodel. Bevillingsmodellen bevirker kort fortalt, at alle bevillinger som tilfalder institutionen samles centralt i organisationen og omfordes efter objektivt forhandlede principper. Derudover muliggør modellen, at der kan sondres mellem midler til drift og midler til udvikling.

Med udgangspunkt i ovenstående kan det give mening at operere med 3 strategiske indsatsområder:

- Kvalitet, sammenhæng og relevans i uddannelser.
- Øget internationalisering
- Sund økonomi

De strategiske temaer repræsenterer lodrette sammenhænge (fortællinger) i Strategikortet. De tre foreslåede indsatsområder gennemgås nedenfor:

*'Kvalitet, sammenhæng og relevans i uddannelser'* opnås ved at skabe engagerende og levende studiemiljøer, styrke et værdiskabende samarbejde med praksis samt have fortsat fokus på kvalitetsarbejdet. For at opnå succes med disse aktiviteter kræves en forandringskabende organisation med de rette kompetencer og et værdisæt som vist i lærings- og vækstperspektivet.

*'Øget internationalisering'* opnås ved at sikre øget fokus på internationalisering og dette sikres ved at gennemføres den planlagte transformation af det internationale område som igen skal understøttes af lærings- og vækstperspektivet.

*'Sund økonomi'* opnås ved at få etableret engagerende og levende studiemiljøer, kvalitetsarbejde og værdiskabende samarbejde med praksis. Disse parametre vil reducere frafald, øge optag samt øge ekstern finansiering til udviklingsprojekter. Dermed øges institutionens indtægter. Samtidig vil effektiv institutionsdrift og spareplan reducere omkostningerne. Derudover vil initiativerne i lærings- og vækstperspektivet skabe en effektiv og forandringsvillig organisation, hvilket er nødvendigt i forhold til at forenkle og effektivisere de administrative processer.

Ovenstående er en strategiske fortælling af UCNs strategi frem mod 2020 med udgangspunkt i det opstillede Strategikort.

Som tidligere nævnt er strategikortet blevet fremlagt for institutionens Rektor og Direktør med henblik på dels at få input til at opstille strategikortet, men

også for at få en umiddelbar vurdering af om dette værktøj kan udgøre rammen for en operationalisering af strategien. I UCNs rektorat har man tidligere arbejdet med balanced scorecard, så værktøjet er både kendt og anerkendt for sine kvaliteter.

Holdningen er imidlertid, at balanced scorecard ikke vil være hensigtsmæssig at anvende til operationalisering af strategi 2020. Rektoratet opfatter balanced scorecard som anvendeligt i de tilfælde, hvor den strategiske udfordring er kendt og det samtidigt er muligt at anvise en løsning på disse kendte udfordringer. Det vil sige, at der kan identificeres en række årsags- og virkningssammenhænge. Disse sammenhænge er som bekendt udtrykt gennem pilene i strategikortet. Rektoratsmedlemmerne mener, at værktøjet mister sin værdi, hvis de etablerede KSF'ere og sammenhænge er usikre og det lige så godt kunne have været nogle andre, som var relevante fordi det i bund og grund er tilfældigt, hvilke KSF'ere der indgår og deres indbyrdes sammenhænge (årsag – virkning) i virkeligheden er ukendte.

I stedet har man den opfattelse, at de strategiske udfordringer er mere komplicerede og de tidligere nævnte sammenhænge ikke kan identificeres. Dette er baggrunden for, at strategien tænkes værdibaseret og derfor blot udtrykkes som en retning og ikke anviser en konkret vej mod nogle konkrete mål.

Baggrunden herfor er, at man ikke mener at kunne identificere løsningen. UCN er med andre ord i en situation, hvor de konkrete problemer er ukendte og løsningen er også ukendt. Man har dog en klar overbevisning om, at UCN vil lykkes med opfyldelse af mission og vision, hvis der i organisationen fokuseres på de tre strategiske indsatsområder og de to strategiske "drivere":

- Engagerende og levende studiemiljø
- Værdiskabende samarbejde med praksis
- Forandringskabende organisation
- Internationalisering og anvendelse af digitale løsninger

Rektoratets tanke med ovenstående fokusområder (indsatsområder og drivere) er, at institutionen vil kunne levere på alle KSF'ere fastsat fra politisk side i en hvilken som helst udviklingskontrakt, hvis institutionen bliver rigtig god til ovenstående fokusområder.

Det er endnu ikke afklaret, hvordan kommunikationen mod medarbejderne forventes at skulle forløbe og det er også uklart, hvordan der påtænkes at skulle ske opfølgning på de tre strategiske indsatsområder og på de to strategiske "drivere". Umiddelbart er tanken, at de allerede fastsatte KPI'ere indenfor kvalitetsarbejde og udviklingskontrakten skal danne grundlag for en årlig status og derudover er der overvejelser i retning af en mere dialogbaseret opfølgning gennem ledelsessystemet. Dette er dog ikke afklaret endnu.

## **7.2 BALANCED SCORECARD**

Ovenfor blev strategikortet opstillet og næste skridt er derfor at udarbejde et egentligt balanced scorecard med henblik på at kunne afrapportere på strategiens fremdrift.

Nedenstående Tabel 6 viser et balanced scorecard for de KPI'ere som understøtter KSF'erne i Finans- og kundeperspektivet:

Tabel 6 - Finans- og kundeperspektivet<sup>39</sup>

	Ansvarlig	Enhed	KPI for 2016	Target for 2016
Finans/Kunde	<b>KSF: Kvalitet i uddannelser</b>			
	- Øget studentertilfredshed	Prorektor	Score i undersøgelse	71
	- Studerendes vurdering af anvendelse af IT i relation til undervisning/læring mv.	Prorektor	Score i undersøgelse	67
	- Omfang af intern udveksling (køb) af undervisere på tværs af grunduddannelse, efter- og videreuddannelse samt FoU	Rektor	mio. kr.	61,6
	- Studieintensitet - definition under udarbejdelse - kan derfor ikke opgøres pt.	Prorektor	NA	NA
	<b>KSF: Relevans og gennemsligtighed (og dermed kvalitet)</b>			
	- Omfang af efter- og videreuddannelse (inkl. IDV) rettet mod det offentlige og private arbejdsmarked	Rektor	mio. kr.	94,1
	- Fælles dimittendundersøgelse for UCN's grunduddannelser	Direktør	kan ikke opgøres pt.	NA
	<b>KSF: Sammenhæng og samarbejde (mellem uddannelser)</b>			
	- Udvikling og udbud af fælles moduler mellem PU og LU	Prorektor	kvalitativt mål	Et hold udbudt og gennemført
	- Øget efter- og videreuddannelsesaktivitet til folkeskoleområdet	Rektor	mio. kr.	6,6
	<b>KSF: Øget internationalisering</b>			
	- Øget udgående mobilitet for studerende	Rektor	pct.	27
	- Øget udgående mobilitet for undervisere	Rektor	pct.	20
	- Andelen af uddannelser, der tilbyder studieforløb af min 5 ECTS på engelsk	Prorektor	pct.	60
	- Pointscore i studentertilfredshedsundersøgelse vedrørende internationalisering	Rektor	Score i undersøgelse	57
	<b>KSF: Sund Økonomi</b>			
- UCNs budgetafvigelse er indenfor en tolerance på +/- 1 pct. af omsætningen, svarende til +/- 6,8 mio. kr.	Rektorat	pct.	+/- 1 pct.	

<sup>39</sup> Egen tilvirkning.

Den samme farvestruktur er videreført til balanced scorecardet som den der blev anvendt i strategikortet. Det vil sige, at de blå KSF'ere og tilhørende KPI'ere stammer fra udviklingskontrakten. De hvide er nytilkomne og indgår således ikke i de nuværende strategidokumenter. De gule kommer fra strategi2020.

Næste Tabel 7 viser balanced scorecardet for procesperspektivet.

Tabel 7 - Procesperspektivet<sup>40</sup>

	Ansvarlig	Enhed	KPI for 2016	Target for 2016
Proces	<b>KSF: Engagerende og levende studiemiljø</b>			
	- Værdibaseret tilgang - KPI'ere fastsættes ikke.	Prorektor		NA
	<b>KSF: Kvalitetsarbejde</b>			
	- Alle uddannelser skal gennemføre FoU aktiviteter	Prorektor	kvalitativt mål	Gennemført
	- Evaluering af uddannelser hvert 6. år.	Prorektor	kvalitativt mål	Gennemført
	- Frafald efter 1. studieår < 15 % på ordinære uddannelser	Prorektor	pct.	<15
	- Min 60 % skal gennemføre på normeret tid på ordinære uddannelser	Prorektor	pct.	>60
	- Gns. overskridelse af normeret tid < 3 måneder på ordinære uddannelser	Prorektor	måneder	<3
	- Svarprocent på studietilfredsundersøgelse > 60% på ordinære uddannelser	Prorektor	svarpct.	>60
	- Ordinære uddannelser skal udvikles gennem læringstilgangen (refleksiv praksislæring)	Prorektor		
	- Etablering af fastlagte procedurer for overvågning af optag, antal dimittender og beskæftigelsesgrad på ikke dimensionerede uddannelser.	Direktør		
	<b>KSF: Værdiskabende samarbejde med praksis</b>			
	- Værdibaseret tilgang - KPI'ere fastsættes ikke.	Prorektor		
	<b>KSF: Forskning og udvikling</b>			
	- Antal FoU aktive medarbejdere med Ph.D.-grad	Rektor	antal	40
	- Antal ph.d. studerende	Rektor	antal	35
	- Antal publikationer i relevante publikationskanaler	Rektor	antal	38, 30, 16
	<b>KSF: Øget fokus på det internationale område</b>			
	- Gennemførelse af international strategi i henhold til plan	Rektor	kvalitativt mål	
	<b>KSF: Bæredygtig og effektiv institutionsdrift</b>			
- Optimering af bygningsudnyttelsen	Direktør	antal studerende/kvm	14% flere stud/m2 ifht. 2014	
- CO2 reduktion mv.	Direktør	reduktion i pct.	14% reduktion ifht. 2013	
- Høj og sikker tilgængelighed til IT systemer	Direktør	oppetid i pct.	100%	
<b>KSF: Spareplan og RAMO eftersyn</b>				
- Nyt mål: Institutionel spareplan er godkendt på bestyrelsesmødet i juni måned 2016	Direktør	Ja/Nej	- Godkendt af bestyrelse i juni 2016 - RAMO eftersyn gennemført i	

<sup>40</sup> Egen tilvirkning.

Til sidst vises balanced scorecardets lærings- og vækstperspektiv i nedenstående Tabel 8.

Tabel 8 - Lærings- og vækstperspektivet<sup>41</sup>

	Ansvarlig	Enhed	KPI for 2016	Target for 2016
<b>KSF: Strategisk kompetenceudvikling</b>				
Resurser anvendt til kompetenceudvikling af undervisere		mio. kr.		14,1
Antal kompetenceudviklingsdage målrettet UCN's strategi				3.205
<b>Forandringsskabende organisation</b>				
- Værdibaseret tilgang - KPI'ere fastsættes ikke.	Direktør			NA

<sup>41</sup> Egen tilvirkning.



Dermed er der opstillet et balanced scorecard hvor der for hvert af de tre perspektiver er opstillet en række KPI'ere med fastsatte targets. For hver KPI er der angået en ansvarlig for punktet. Da dette er institutionens overordnede balanced scorecard, så er det så vidt muligt rektoratet, der står som ansvarlig. Efterfølgende vil der kunne/skulle foretages en kaskadering således, at målene nedarves til relevante personer i organisationen. F.eks. giver det god mening, at rektor viderefører ansvaret for transformationen af det internationale område til den internationale chef.

Der er i forvejen en del KPI'ere i UCN fastsat gennem udviklingskontrakten og kvalitetsarbejdet. Udgangspunktet har været, at der ikke skulle etableres flere KPI'ere, hvis det kunne undgås og det har været muligt med undtagelse af de nye KSF'ere som er opstået for at sikre sammenhæng i strategikortet. Her er der givet et bud på, hvordan KPI'ere kunne defineres og hvordan target kunne se ud.

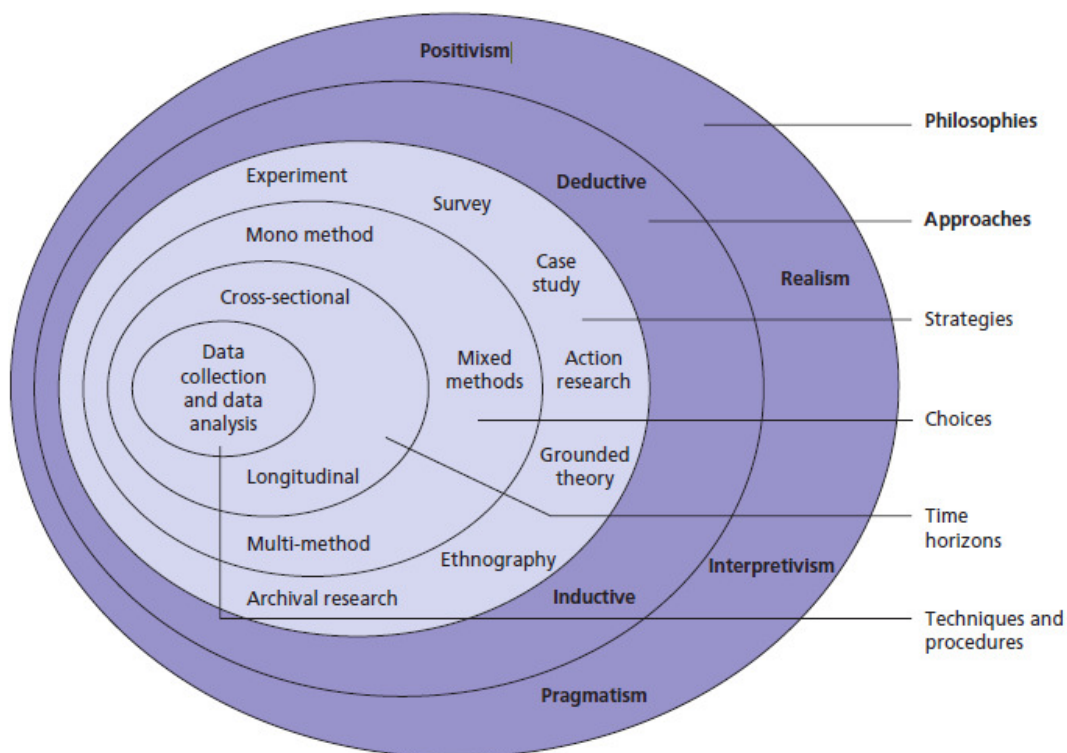
## **8 METODE**

---

I dette afsnit belyses de metodiske overvejelser som er gjort i denne hovedopgave. Afsnittet er struktureret således, at der tages udgangspunkt i "The research Onion". Afsnittet starter i "løggets" yderste lag og beskriver det videnskabsteoretiske paradigme som opgaven hviler på. Herefter beskrives den valgte tilgang til opgaven (induktiv, eller deduktiv). Til sidst beskrives den valgte strategi i forhold til opgavens empiriske del.

Nedenfor I Figur 10 ses research onion.

Figur 10 - The research Onion<sup>42</sup>



Tanken med løgstrukturen er, at det videnskabssteoretiske arbejde bliver mere og mere konkret efterhånden som lagene skrælles af løget.

### 8.1 VIDENSKABSTEORETISK PARADIGME

Dette afsnit omhandler opgavens videnskabssteoretiske paradigme som er det mest overordnede niveau i den videnskabssteoretiske metodes lag.

Det videnskabssteoretiske paradigme har til formål at anskueliggøre, hvordan det videnskabssteoretiske paradigme er i opgaven (virkelighedsopfattelse mv). Paradigmet er understøttende for hele den metodiske tilgang til opgaveløsningen.

Hvert paradigme er adskiller sig i forhold til ontologi, epistemologi, axiologi og relevante teknikker til dataindsamling. Begreberne og de enkelte paradigmer er stillet op og forklaret i nedenstående Tabel 9.

<sup>42</sup> Saunders, Lewis og Thornhill (2009), s. 108.

Tabel 9 - Sammenstilling af videnskabsteoretiske paradigmer<sup>43</sup>

	<b>Positivism</b>	<b>Realisme</b>	<b>Interpretivisme</b>	<b>Pragmatisme</b>
<b>Ontologi</b> - Forskerens syn på virkelighed eller tilstedeværelse	Ekstern, objektiv og uafhængig af sociale aktører.	Er objektiv og uafhængig af menneskelige tanker, tro og viden om dens eksistens (realisme), men fortolkes gennem sociale betingelser (kritisk realisme).	Socialt konstrueret. Subjektiv, kan ændre sig, flere virkelighedssyn.	Ekstern, forskellige, der vælges det syn som bedst muliggør en besvarelse af det stillede problem.
<b>Epistemologi</b> - Forskerens syn på hvad udgør acceptabel viden	Kun observerbare fænomener kan give pålidelige data. Fokus på kausalitet og love såsom generalisering, at det er muligt at reducere fænomener til det simpleste element.	Observerbare fænomener giver valide data, facts. Utilstrækkelige data skyldes utilstrækkelighed i fornemmelser (direkte realisme). Alternativt, fænomener skaber fornemmelser som kan misfortolkes (kritisk realisme). Fokus er på forklaring indenfor en, eller flere kontekster.	Subjektive holdninger og sociale fænomener. Fokus på detaljer og i en situation en virkelighed bag disse detaljer. Subjektive holdninger motiverer handlinger.	Enten, eller både observerbare fænomener og subjektive meninger kan bibringe acceptabel viden afhængig af forskerens problem. Fokus på praktisk anvendelig forskning. Indarbejdelse af forskellige perspektiver for at hjælpe med fortolkning af data.
<b>Axiologi</b> - Forskerens syn på værdiers rolle i forskning	Forskning sker ikke værdiladet. Forskeren er uafhængig af data og fastholder et objektivt standpunkt.	Forskning er værdiladet. Forskeren er præget af sit verdenssyn, kulturelle oplevelser og opvækst. Dette vil påvirke forskningen.	Forskning er bundet af værdierne. Forskeren er en del af det der forskes i og de to ting kan ikke adskilles. Vil være subjektivt.	Værdi spiller en stor rolle i at fortolke resultater. Forskeren antager både objektive og subjektive standpunkter.
<b>Mest anvendte dataindsamlingsteknikker</b>	Meget struktureret, store stikprøver, målinger, kvantitativt, men kvalitativt kan forekomme.	Den valgte metode må tilpasses det som skal undersøges. Kvantitative eller kvalitative.	Små stikprøver, detaljerede, kvalitative undersøgelser.	Blandede metodedesigns. Kvalitativt og kvantitativt.

<sup>43</sup> Saunders, Lewis og Thornhill (2009), s. 119.

Denne opgave tager sig afsæt i pragmatisme. Den pragmatiske tilgang hviler på en virkelighedsopfattelse (ontologi) som skal være den bedst egnede i forhold til den pågældende problemstilling. Al viden som vurderes relevant kan bringes i spil i forhold til at belyse problemstillingen (epistemologi). Værdi spiller en stor rolle for resultatet og forfatteren kan antage både en subjektiv og en objektiv rolle (axiologi). Dataindsamlingsteknikkerne er blandede og der kan både anvendes kvalitative og kvantitative data.

## **8.2 VIDENSKABSTEORETISK TILGANG**

I dette afsnit beskrives opgavens videnskabsteoretiske tilgang som er deduktiv. Dette betyder, at opgaven har en struktur, hvor der tages afsæt i kendt teori i form af teori om balanced scorecard og strategiarbejde. I den deduktive metode er udgangspunktet eksisterende viden og afledte hypoteser derfra. Der anvendes kausalmodeller som herefter vurderes empirisk. I denne opgave sker dette gennem et case study. Alternativet til den deduktive metode, er den induktive metode, hvor der i stedet tages afsæt i empiri og derfra søges sammenhænge og opstilling af teori på baggrund heraf.<sup>44</sup>

## **8.3 ØVRIGE METODISKE OVERVEJELSER**

I forbindelse med opgavens teori er der anvendt sekundær litteratur til teoriafsnittet. Teorien er forfattet af Per Nikolaj Bukh og Karina Skovvang Christensen. Bogen hedder "Succes med balanced scorecard" og er fra 2013. Dette litteraturvalg vurderes mest hensigtsmæssigt til denne opgave, eftersom opgaven omhandler en dansk, offentlig virksomhed. Derfor er det vurderet hensigtsmæssigt, at der anvendes litteratur fra en anerkendt Professor og associate professor med en ph.d. grad, hvor begge kender de danske forhold. P. N. Bukh har et ben solidt plantet i forskningen indenfor økonomistyring og derudover et ben plantet i praksis, hvilket vurderes særligt gavnligt i forhold til problemstillingen i denne opgave, som ligeledes har en praktisk karakter.

---

<sup>44</sup> Saunders, Lewis og Thornhill (2009), s. 124-129.

I forhold til Case Studiet er det, så vidt muligt tilstræbt at anvende offentligt tilgængelig information og primære kilder. Dog med en enkelt undtagelse. Da strategi 2020 formelt ikke er godkendt endnu af bestyrelsen, er der taget udgangspunkt i et internt høringsdokument. Dokumentet kan udleveres til en snæver kreds, hvis det måtte vurderes nødvendigt. Fordelen ved at anvende en offentlig virksomhed som case study er, at der er megen information som skal være offentlig tilgængeligt, så derved vil andre kunne forfølge sporerne i denne opgave, hvilket giver en god transparens i forhold til det grundlag opgaven hviler på.

Undervejs er der gennemført interviews med institutionens rektor og direktør for dels at kvalificere det empiriske produkt (strategikort og balanced scorecard) og dels for at få en vurdering af om teorien kan bringes i anvendelse for at operationalisere UCNs strategi.

I forhold til at kunne vurdere om strategien kan operationaliseres kunne det have været særdeles interessant at interviewe medarbejdere længere ude i organisationen da det i sidste ende er dem, som skal kende strategien for at den kan siges at være operationaliseret i tilstrækkelig grad. Dette har desværre ikke været muligt, da kendskabet til strategien er ret begrænset på nuværende tidspunkt og det har været vurderingen, at det ikke vil være hensigtsmæssigt, at der sker en medarbejder inddragelse på nuværende tidspunkt. Forfatteren af nærværende opgave er dog selv medarbejder i organisationen så i den sammenhæng kan der argumenteres for, at medarbejderenes synspunkter er indirekte repræsenteret derigennem. Det er dog en meget beskedent stikprøve, men trods alt bedre end ingenting.

De tilbagemeldinger rektoratsmedlemmerne giver er interessante ud fra et metodisk perspektiv idet de vidner om et andet virkelighedsbillede end det billede som er fremherskende i Balanced Scorecardet. Balanced Scorecardet opererer med en antagelse om, at virkeligheden kan forsimples og forklares ud fra en årsag- og virkningstankegang. Dette er ud fra ovenstående tabel en

positivistisk opfattelse. Rektoratsmedlemmerne opfatter virkeligheden som subjektiv og kompleks, hvor forsimplinger kan risikere at være forkerte fordi de sker på et uoplyst grundlag i en kompleks verden som ikke bare lader sig forsimpler. Ud fra ovenstående paradigmer ligger deres videnskabsteoretiske syn formentlig tættere på det interpretivistiske paradigme. Dette forhold understreger vigtigheden af at få klarlagt det videnskabsteoretiske paradigme i forbindelse med forskning, eftersom et andet paradigme kan føre til en helt anden løsning på det opstillede problem og dermed en helt anden konklusion.

## **9 ANALYSE**

---

Efter at have indført læseren i det teoretiske begrebsapparat, blev UCN præsenteret gennem et case study. Som en del af dette afsnit blev der redegjort for UCNs strategidokumenter og lykkedes at opstille et strategikort og et balanced scorecard for UCN.

I dette afsnit foretages opgavens analyse af det opstillede produkt. Afsnittet er struktureret således, at pointerne i opgaven indtil nu kort ridses op. Dernæst analyseres det udarbejdede Strategikort og Balanced Scorecard og sammenholdes med rektoratets strategi dokumenter med henblik på at vurdere, hvilke former for operationalisering de to modeller giver mulighed for. Til sidst overvejes det om der kan være alternative løsninger.

### **9.1 OPGAVENS HOVEDPUNKTER**

Teoriafsnittet viste, at teorien om balanced scorecard godt kan anvendes i forhold til offentlige institutioner som UCN. Det krævede lidt tilpasning af perspektiverne således, at kundeperspektivet blev placeret øverst i strategikortet og lagt sammen med det finansielle perspektiv.

Case studiet viste, at UCNs strategi er opdelt i tre spor som kører tidsmæssigt forskudt. Udviklingskontrakten er et ministerielt krav og gælder for perioden 2015-2017. Andet spor er kvalitetsarbejdet, som skal sikre kvalitet og relevans

i uddannelserne. Også her opereres der med KPI'ere som dog lægger sig tæt op ad KPI'erne i udviklingskontrakten. Til sidst har institutionen et egentligt strategidokument med tre strategiske indsatsområder og to strategiske "drivere". Strategidokumentet gælder for perioden 2016-2020. Det er med andre ord ganske komplekst at få et overblik over UCNs overordnede strategi eftersom alle tre spor skal ses i en sammenhæng og i øvrigt skal revurderes på forskudte tidspunkter. Derudover kan tre separate dokumenter skabe tvivl om, hvordan dokumenterne og deres KSF'ere er prioriteret indbyrdes. Hvilket dokument rangerer f.eks. højest?

Arbejdet med at opstille et overordnet strategikort for UCN viste, at der manglede nogle KSF'ere i UCNs strategi for at der kunne skabes de fornødne årsags- og virkningssammenhænge i strategien.

Derudover virkede det umiddelbart mærkværdigt, at UCNs strategidokumenter ikke indeholder en KSF om 'sund økonomi' på trods af, at institutionen er pålagt besparelser for 50 mio. kr. i perioden 2016-2019, det vil sige størstedelen af strategiperioden.

Det opstillede Balanced Scorecard er baseret på eksisterende KPI'ere fra udviklingskontrakt og kvalitetsarbejde. KPI'erne vurderes stort set at kunne dække behovet for KPI'ere til de identificerede KSF'ere i Strategikortet. Der er dog ikke udarbejdet KPI'ere for KSF'erne i strategi 2020 dokumentet da dette vurderes at være i strid med den værdibaserede tilgang. Det kunne dog give mening, at der indarbejdes KPI'ere for disse initiativer i de lokale Balanced Scorecards, når de konkrete understøttende aktiviteter er defineret.

Dialog med to medlemmer fra rektoratet har vist, at der ikke umiddelbart vurderes at være behov/mulighed for en egentlig operationalisering gennem et strategikort da dette vurderes at være for usikkert. Det vurderes, at UCNs strategiske udfordringer er af en sådan karakter, at det præcise problem ikke kan defineres tydeligt nok til det kan indarbejdes i et Strategikort og derudover er de løsninger som vil skulle implementeres komplekse og ukendte.

## 9.2 VURDERING AF DET OPSTILLEDE STRATEGIKORT OG BALANCED SCORECARD

Det er umiddelbart vurderingen, at det opstillede Strategikort har skabt et overblik på tværs af de tre strategispor. Ved hjælp af farvemarkering er det muligt dels at have et samlet overblik og samtidig spore KSF'erne tilbage til de strategiske spor og Strategikortet har også, gennem de tre strategiske temaer skabt en fin kobling til institutionens mission og vision.

Det er interessant, at det især er udviklingskontraktens KSF'ere som er placeret i det øverste perspektiv, hvilket kunne tyde på, at udviklingskontrakten bør være det overordnede strategidokument. Dette er imidlertid ikke tilfældet ifølge rektoratsmedlemmerne. Her italesættes strategi 2020 dokumentet som det overordnede dokument, men alligevel virker det umiddelbart mest korrekt, at udviklingskontraktens KSF'ere skal opfattes som hjemhørende i kunde- og finansperspektivet og dermed er placeret højere end strategi 2020 KSF'erne som mere har karakter af proces KSF'ere samt lærings- og vækst KSF'ere. Ud fra logikken i strategikortet (årsag - virkning) er det derfor vanskeligt at få strategi 2020 dokumentet til at være det primære dokument, men dette argument kræver selvfølgelig en accept af præmissen om, at der kan identificeres årsag- og virkningssammenhænge.

Derudover virker det mærkværdigt, at dokumentet ikke eksplicit omhandler kvalitet og relevans i uddannelserne. Her er det nødvendigt at dykke ned i kvalitetsarbejdet for at forstå, hvad den indsats går ud på.

Det forekommer det uoverskueligt, at der samlet set opereres med 9 værdier som medarbejderne skal forsøge at efterleve. Der er defineret 4 handlemønstre i strategi 2020 og 5 værdier i institutionens personalepolitik. Endnu engang vurderes kompleksiteten at være blevet en anelse for høj i forhold til at opnå en succesfuld operationalisering.

En tanke i den sammenhæng kunne være helt at droppe strategi 2020 dokumentet og så opgradere udviklingskontrakten til at være institutionens strategi. Dette ville naturligvis kræve, at institutionens mission, vision og



handlemønstre blev indarbejdet i et indledende afsnit i udviklingskontrakten. Dette ville umiddelbart være tilladt i forhold til de retningslinjer, der er udstukket i forhold til udarbejdelse af udviklingskontrakten fra ministeriel side.

Dette ville dog indebære, at strategiperioden skulle afkortes med 1 år, men til gengæld vurderes det at ville kunne reducere kompleksiteten.

Udviklingskontrakten giver som bekendt også mulighed for at indarbejde op til fem selvvalgte KSF'ere, så den vurderes at kunne rumme institutionernes indbyrdes forskelle i strategisk prioritering. Denne løsning kræver dog, at rektoratet accepterer at skulle forsøge at opstille et Strategikort for institutionen og dermed give et bud på årsags- og virkningssammenhængene selvom det naturligvis vil være en forsimpning og muligvis vil være i strid med rektoratets videnskabsteoretiske paradigme.

Et muligt kompromis kunne måske være, at nøjes med Strategikortet og ikke udarbejde noget Balanced Scorecard. Strategikortet kunne anvendes til at vise sammenhængene i den strategiske fortælling men på et overordnet niveau således, at de underliggende organisatoriske afdelinger fortsat vil kunne arbejde værdibaseret. Omvendt så burde det ikke gøre den store forskel eftersom KPI'erne i forvejen er defineret i udviklingskontrakt og kvalitetsarbejde, så institutionen har allerede forpligtet sig på en række KPI'ere.

Samlet set står man som læser af strategien tilbage med et indtryk af, at der dels er behov for en reduktion i kompleksitet og derudover en operationalisering af UCNs strategi idet det nuværende materiale er blevet for uoverskueligt og indforstået til, at det kan danne grundlag for en fælles retning for hele institutionen og dette er netop forudsætningen for en succesfuld operationalisering. Operationalisering er som bekendt defineret som, at strategien gøres anvendelig/funktionsdygtig og her er det nødvendigt at den kan fungere som en strategisk retning det vil sige, at den kan forklares så alle kan forstå den.

Udfordringen er imidlertid, at rektoratet ser en kompleksitet som vanskeliggør planlægning og det er baggrunden for i stedet at have en værdibaseret tilgang og tænke i fremtidsbilleder. Denne tilgang er ikke umiddelbart forenelig med udviklingskontraktens struktur, men omvendt så er udviklingskontrakten et krav fra ministeriel side, så måske skal man overveje at acceptere den som et afsæt for strategiarbejde på institutionen i stedet for at isolere den som en særskilt rapporteringsopgave med det formål at tilgodese et ministerielt behov.

Idéen med at tænke i fremtidsbilleder kan være god og kan formentlig skabe retning, hvis fremtidsbillederne er udformet så de er tydelige og inspirerende.

Det er dog væsentligt, at netop disse indsatser er dækkende for opnåelse af de i udviklingskontrakten og kvalitetsarbejdet definerede KPI'ere. Denne tydelighed er vanskelig at få øje på i den retning som er valgt på nuværende tidspunkt. Det bør dog også bemærkes, at strukturen i udviklingskontrakten virker Balance Scorecard inspireret og derudover anvender andre professionshøjskoler Balanced Scorecard til strategiarbejdet<sup>45</sup>. Der er med andre ord delte mening dels i sektoren og også i forhold til ministeriet om hvorvidt der kan etableres årsags- og virkningssammenhænge med efterfølgende målfastsættelse og opfølgning i strategiarbejdet på professionshøjskolerne, eller om dette ikke er muligt således som det er opfattelsen på UCN.

---

<sup>45</sup> UC Syddanmark, [www.ucsyd.dk](http://www.ucsyd.dk), d. 16. april 2016.

## 10 KONKLUSION

---

Formålet med denne hovedopgave var at undersøge nedenstående spørgsmål:

### ***Kan UCNs strategi frem til 2020 operationaliseres med balanced scorecard?***

Der blev opstillet fire underspørgsmål som samtidigt strukturerede opgaven. Nedenfor er de fire delspørgsmål endnu engang opstillet:

1. Hvad er balanced scorecard og strategikort? Hvordan kan værktøjet anvendes i forhold til en offentlig institution?
2. Hvad kendetegner UCN og strategien frem mod 2020 (Case Study)?
3. Hvordan vil et balanced scorecard og et strategikort se ud for UCN?
4. Synes øverste ledelse, at balanced scorecard metoden giver den ønskede operationalisering af institutionens strategi?

Opfattelsen er, at hovedspørgsmålet kan besvares når der er fundet svar på underspørgsmålene.

Konklusionen er struktureret således, at der først kort konkluderes på underspørgsmålene, hvorefter der konkluderes på hovedspørgsmålet.

**Spørgsmål 1** blev behandlet i opgavens kapitel 5. De vigtige teoretiske begreber blev præsenteret såsom mission, vision og værdier. Derudover blev balanced scorecard og strategikort beskrevet. Det viste sig, at teorien om balanced scorecard godt kan anvendes på en institution som UCN. Det blev vurderet hensigtsmæssigt, at samle kundeperspektivet med det finansielle perspektiv.

**Spørgsmål 2** blev beskrevet i opgavens kapitel 6. I første del af kapitlet var en beskrivelse af UCN og den sektor institutionen er en del af. Derefter blev institutionens strategidokumenter beskrevet. Strategien påtænkes at forløbe i

tre spor. Et spor som omhandler institutionens udviklingskontrakt og et spor som indeholder kvalitetsarbejde. Sidste spor er institutionens overordnede strategi frem mod 2020. UCNs nuværende strategi er kendetegnet ved at være sammensat af forskellige dokumenter med forskellige logikker.

Udviklingskontrakt og kvalitetsdokumenter tager udgangspunkt i en opfattelse af, at der er en sammenhæng mellem årsag- og virkning som også er tankegangen i Balanced Scorecard. Dokumenterne indeholder konkrete KPI'ere og targets som der afrapporteres på. Strategi 2020 er værdibaseret og afspejler en opfattelse af, at institutionens udfordringer er komplekse og ikke kan sættes på formel. Derudover opererer institutionen med hele 9 forskellige værdier som medarbejderne skal forsøge at efterleve.

Kort sagt må det konkluderes, at institutionens strategi umiddelbart virker for kompleks og opdelt til den vurderes at kunne skabe sammenhængskraft og dermed retning for 900 medarbejdere i den form den har på nuværende tidspunkt.

**Spørgsmål 3** besvares i opgavens kapitel 7. Det lykkes at samle UCNs strategidokumenter i et strategikort og et balanced scorecard. Strategikortet får skabt en samlet struktur i de tre strategiske spor og dermed en sammenhængende strategifortælling. Ud over strategikortet var det muligt at definere tre strategiske temaer som var *'Kvalitet, sammenhæng og relevans i uddannelser'*, *'Øget internationalisering'* og *'Sund økonomi'*. Derudover blev der opstillet et Balanced Scorecard med udgangspunkt i de KPI'ere som allerede var fastsat i de underliggende dokumenter.

**Spørgsmål 4** besvares ligeledes i opgavens kapitel 7. To medlemmer af UCNs rektorat er blevet spurgt til hvorvidt balanced scorecard tanken vil kunne anvendes til en operationalisering af strategi 2020. Holdningen er umiddelbart, at Balanced Scorecard ikke vil være hensigtsmæssig at anvende til operationalisering af strategi 2020. Rektoratet opfatter Balanced Scorecard som anvendeligt i de tilfælde, hvor den strategiske udfordring er kendt og det

samtidigt er muligt at anvise en løsning på disse kendte udfordringer. Det vil sige, at der kan identificeres en række årsags- og virkningssammenhænge. Disse sammenhænge er som bekendt udtrykt gennem pilene i strategikortet. Rektoratsmedlemmerne mener, at værktøjet mister sin værdi, hvis de etablerede KSF'ere og sammenhænge er usikre og det lige så godt kunne have været nogle andre, som var relevante fordi det i bund og grund er tilfældigt, hvilke KSF'ere der indgår og deres indbyrdes sammenhænge.

I stedet har rektoratsmedlemmerne den opfattelse, at de strategiske udfordringer er mere komplicerede og de tidligere nævnte sammenhænge ikke kan identificeres. Dette er baggrunden for, at strategien tænkes værdibaseret og derfor blot udtrykkes som en retning og ikke anviser en konkret vej mod nogle konkrete mål.

I den sammenhæng kunne det være særdeles interessant at interviewe en række medarbejdere om deres opfattelse af behovet for yderligere operationalisering af strategien gennem et strategikort, eller om strategien vurderes at være operationel nok i forvejen som den. Dette har desværre ikke været muligt og er en svaghed i analysen som naturligvis svækker konklusionen.

Hermed er der kort redegjort for den løbende besvarelse af de fire underspørgsmål og dermed bør grundlaget være skabt til at kunne besvare opgavens hovedspørgsmål.

**Konklusionen på hovedspørgsmålet bliver dermed, at UCNs strategi 2020 godt kan operationaliseres ved hjælp af et Strategikort og et Balanced Scorecard, men at dette vil være i strid med rektoratets opfattelse af institutionens strategiske udfordring at anvende Balanced Scorecard til denne operationalisering. Der vurderes dog at være et stort behov for en forsimpning, en samling af de tre strategiske spor samt en reduktion i kompleksitet for at give strategien den**

**sammenhængskraft den gerne skulle have for institutionens medarbejdere.**

Det er desværre udenfor rammerne af denne hovedopgave at pege på, hvilke alternativer som ellers kunne bringes i anvendelse i forhold til at operationalisere strategien på UCN.

## 11 LITTERATURLISTE

---

- Danske professionshøjskolars sekretariat, [www.uc-dk.dk](http://www.uc-dk.dk), Notat, Finanslov 2016 udfordringer og muligheder, d. 9. april 2016.
- Bekendtgørelse af lov om professionshøjskoler for videregående uddannelser af 25. august 2014, [www.retsinformation.dk](http://www.retsinformation.dk), d. 9. april 2016.
- Bukh Per Nikolaj og Christensen Karina Skovvang (2013): Succes med balanced scorecard
- Danmarks Akkrediteringsinstitutions hjemmeside: [www.akkr.dk](http://www.akkr.dk), d. 16. april 2016.
- Dansk sprognævns hjemmeside, [www.dsn.dk](http://www.dsn.dk) d. 29. april 2016.
- Fakta om UCN på UCNs hjemmeside: [www.ucn.dk](http://www.ucn.dk), d. 10. april 2016
- Holst-Mikkelsen Mark og Poulfelt Flemming (2012): Strategi med mening  
- Hvordan sikrer virksomheder strategisk effektivitet
- Høringsmateriale UCNs strategi 2020 - internt UCN dokument som kan udleveres til en snæver kreds, hvis det ønskes.
- Ministeriet for børn, undervisning og ligestillings hjemmeside: [www.uvm.dk](http://www.uvm.dk), d. 9. april 2016
- Nielsen Peter (2009): Produktion af viden - en praktisk guide til samfundsvidenskabelig metode.
- Saunders Mark, Lewis Philip og Thornhill Adrian (2009): Research Methods for Business Students, kapitel 4
- UC Syddanmark, [www.ucsyd.dk](http://www.ucsyd.dk), d. 16. april 2016.
- UCNs Årsrapport for 2015, [www.ucn.dk](http://www.ucn.dk), d. 9. april 2016.
- Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside: [www.ufm.dk](http://www.ufm.dk) – ministerens brev vedr. udviklingskontrakter (pdf), d. 16. april 2016.
- Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside: [www.ufm.dk](http://www.ufm.dk), d. 9. april 2016.

## 12 FIGUR- OG TABELFORTEGNELSE

---

FIGUR 1 - OPGAVENTS STRUKTUR	9
FIGUR 2 - BALANCED SCORECARDS FORMÅL	13
FIGUR 3 - BALANCED SCORECARDETS FIRE PERSPEKTIVER	16
FIGUR 4 - STRATEGIKORT FOR ET GYMNASIUM.	18
FIGUR 5 - KORRIGERENDE TILTAG VED VIGENDE RESULTAT PÅ KPI'ERE	20
FIGUR 6 - UCNS ORGANISATION	25
FIGUR 7 - UCNS MISSION, VISION OG HANDLEMØNSTRE	30
FIGUR 8 - KVALITETSARBEJDETS MÅL FOR KERNEPROCESSERNE I 2016	36
FIGUR 9 - OVERORDNET STRATEGIKORT FOR UCN	40
FIGUR 10 - THE RESEARCH ONION	50
TABEL 1 - UCNS GRUNDUDDANNELSER ULTIMO 2015	24
TABEL 2 - UCNS HOVED- OG NØGLETAL	26
TABEL 3 - ENGAGERENDE OG LEVENDE STUDIEMILJØ	31
TABEL 4 - VÆRDISKABENDE SAMARBEJDE MED PRAKSIS	31
TABEL 5 - EN FORANDRINGSSKABENDE ORGANISATION	32
TABEL 6 - FINANS- OG KUNDEPERSPEKTIVET	45
TABEL 7 - PROCESPEKTIVET	47
TABEL 8 - LÆRINGS- OG VÆKSTPERSPEKTIVET	48
TABEL 9 - SAMMENSTILLING AF VIDENSKABSTEORETISKE PARADIGMER	51