

Oplæg til DTU's Handlingsplan 2025

Proces for Budget og Handlingsplan 2025

Tidsforløb for høring i organisationen:

| | |
|----------------------------|--|
| 13. juni – 14. august 2024 | Udarbejdelse af Oplæg til Handlingsplan 2025 |
| 28. august 2024 | Oplæg til Handlingsplan 2025 drøftes i DTU's direktion |
| 23. september 2024 | Oplæg til Handlingsplan 2025 forelægges til diskussion i bestyrelsen |
| November 2024 | Høring i Akademisk Råd og i Hovedsamarbejdsudvalget |
| 6. december 2024 | Udkast til Handlingsplan 2025 forelægges til godkendelse i bestyrelsen |

Generelt

Implementering af DTU's strategi 2020-2025 'Teknologi for mennesker' foregår i to overordnede spor. Det ene spor er udmøntning af DTU's Handlingsplan, vedtaget af bestyrelsen. Det andet spor er universitetets ledelsesmæssige årshjul (Udviklings Mål og Virkemidler (UMV), enhedernes budget og handlingsplaner samt enhedernes årsrapporter), hvor institutter, centre og afdelinger arbejder med strategien og universitetets kerneopgaver. Aktiviteter i de to spor påvirker hinanden og skaber synergi, og den årlige cyklus gør det muligt løbende at vurdere, om der er behov for strategiske tilpasninger.

Den 25. august 2023 blev midtvejsevalueringen af DTU's strategi "Teknologi for mennesker" præsenteret for DTU's bestyrelse. På baggrund af evalueringen besluttede bestyrelsen at godkende konsolideringen af de tværgående strategiprojekter i færre fokusområder med væsentlig betydning for realiseringen af DTU's strategi 2020-2025, og med et særligt fokus på at opnå de ønskede effekter. Fokusområderne er: 1) Transformativ digitalisering, 2) Fremtidens universitetsuddannelser og undervisning, 3) Livslang læring, 4) DTU som et mønstereksempel for bæredygtighed, 5) Excellent forskning, innovation og forskningsinfrastruktur.

På baggrund af bred høring på universitetet, dialog i DTU's direktion og inddragelse af relevante aktører, lægges der op til en fastholdelse af de fem fokusområder i 2025 med følgende begrundelser:

- 1) **Transformativ digitalisering:** Ved fortsat at fremme DTU's evner til at digitalisere og øge digitaliseringsgraden for alle relevante områder, skabes grundlaget for transformativ digitalisering. Vi er kun i den spæde begyndelse af, hvad de digitale værktøjer kan. Derfor skal der være skarpt fokus på at udnytte de muligheder, der allerede findes, men også følge udviklingen tæt for løbende at udnytte de nye muligheder, der måtte opstå.
- 2) **Fremtidens universitetsuddannelser og undervisning:** Fremtidens universitetsuddannelser og undervisning handler om andet end digitalisering og AI, der har været i fokus i første halvår af 2024. Det fysiske universitet og trivsel blandt studerende, undervisere og ansatte er også vigtige emner under dette fokusområde. Fokusområdet er derfor fortsat relevant. Hertil kommer, at der fortsat også udestår mange udfordringer i forhold til digitalisering og AI.
- 3) **Livslang læring:** Det er vigtigt at fastholde det ledelsesmæssige fokus på livslang læring på tværs af DTU for at sikre, at alle institutter, centre og organisatoriske enheder bidrager til en succesfuld realisering af DTU's store ambitioner for livslang læring.
- 4) **DTU som et mønstereksempel for bæredygtighed:** Arbejdet med bæredygtighed i DTU's kerneopgaver og DTU's *footprint* fortsætter, indtil det er en integreret del af organisationens

processer og organisationens adfærd, hvor bæredygtighed fortsat bør indgå som et strategisk fokusområde.

- 5) **Excellent forskning, innovation og forskningsinfrastruktur:** Excellent forskning, innovation og forskningsinfrastruktur vil naturligt være et fokusområde for et internationalt teknisk eliteuniversitet. Derfor bør fokusområdet videreføres. Bl.a. kan nævnes, at energiområdet er af høj strategisk vigtighed for DTU og er integreret gennem eksternt finansierede projekter og internt prioriterede midler til administrativ understøttelse. Ligeledes vil et digitalt ph.d.-akademi bidrage markant til tværfaglig forskning inden for digitaliseringsområdet.

Der er således tale om en fastholdelse af de eksisterende fokusområder, der understøtter den gældende strategi, samt DTU's mission og vision på følgende vis:

| Strategi 2020-2025 | | Europas bedste ingeniøruddannelse - hele livet | Teknologier for bæredygtig forandring | Realisering af digitaliserings muligheder | DTU's mission og vision |
|------------------------------|--|--|---------------------------------------|---|-------------------------|
| Oplæg til Handlingsplan 2025 | | | | | |
| Fokusområder | Transformativ digitalisering | | | ✓ | ✓ |
| | Fremtidens universitetsuddannelser og undervisning | ✓ | | ✓ | ✓ |
| | Livslang læring | ✓ | | | ✓ |
| | DTU som et mønstereksempel for bæredygtighed | | ✓ | | ✓ |
| | Excellent forskning, innovation og forskningsinfrastruktur | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Oplægget til Handlingsplanen 2025 er, at den overordnede ramme fastholdes, men samtidig justeres for at udnytte potentialerne og tilpasse nye tendenser. Nedenfor fremgår oplæg til, hvilke aktiviteter der forventes afsluttet i 2024, samt forslag til aktiviteter der kan indgå i Handlingsplan for 2025.

Fokusområde 1: Transformativ digitalisering

Aktiviteter der forventes afsluttet inden udgangen af 2024

For at fremme digitalisering, herunder anvendelsen af kunstig intelligens, har DTU fokuseret på at øge bevidstheden om generativ AI og undersøgt, hvordan teknologien kan integreres og styrke vores daglige arbejdsprocesser. Der er iværksat en række initiativer, som forventes afsluttet i 2024, herunder; Opfølgning på Masterclass i Digital Forretningsudvikling for DTU's administrative chefer, Masterclass i Digital Forretningsudvikling målrettet både administration og institutter, kurser på dansk og engelsk i grundlæggende prompting for hele DTU, samt klassificering af data for sikker anvendelse ved implementering af teknologier som Microsoft Purview eller Restricted Sharepoint Search, så dataejere kan klassificere sine data.

Oplæg til Handlingsplan 2025

Grundlaget for transformativ digitalisering, især udviklingen inden for kunstig intelligens, sker i et hastigt tempo. Derfor er det afgørende, at de relevante afdelinger er proaktive og konstant udforsker nye muligheder, der opstår i takt med, at kunstig intelligens modnes og bliver mere anvendelig. I 2025 vil der blive lagt særlig vægt på at udvikle forvaltningen af stamdata, herunder faste definitioner af data, for at sikre én samlet version af sandheden, hvilket vil styrke digitalisering, rapportering og AI-understøttelse. Der vil også fortsat være fokus på mikrolæring (f.eks. prompt-eksempler på DTU Inside), videndeling (f.eks. konkret brug af AI for projektledere) og kurser, typisk i anvendelse af Microsoft-produkter. Derudover vil vi igangsætte nye proof-of-concept (POC) projekter, hvor brugen af AI kan tilføre værdi til forretningen. Dette kan inkludere genoptagelse af tidligere POC-idéer, hvor AI-teknologien nu er mere moden, samt nye initiativer som integration af stamdata på en fælles dataplatform.

Fokusområde 2: Fremtidens universitetsuddannelser og undervisning

Aktiviteter der forventes afsluttet inden udgangen af 2024

De fleste af opgaverne i Handlingsplan 2024 er langvarige og udtryk for vigtige processer, der fortsætter ind i 2025. Vigtige *milestones* er allerede nået, og flere forventes afsluttet i 2024, herunder;

- 1) organisering af en proces, der bl.a. skal føre til revision af de ni digitale temaer og kompetenceområder, der blev udarbejdet i foråret 2023
- 2) etablering af et DTU "etisk råd", der efter internationalt forbillede skal sikre, at generativ AI anvendes etisk forsvarligt i uddannelse og undervisning
- 3) tilvejebringelse af overblik over hvilke få, velkendte og centralt understøttede digitale og generativ AI-relaterede læringsværktøjer, DTU stiller til rådighed for studerende og undervisere.

Oplæg til Handlingsplan 2025

De fleste af temaerne i Handlingsplan 2024 forventes videreført. Temaerne for 2025 vil således især kredse om fortsat at styrke digitaliseringen i undervisningen. Det vil konkret ske ved at gentænke læringsmål, undervisnings- og eksamensform for alle kurser, som det allerede er påbegyndt i regi af AI-arbejdsgruppen og DTU's nyetablerede AI-infohub. Derudover fortsætter DTU arbejdet med at udvikle digital læring gennem udbud af EuroTeQ-kurser og undervisning på de to digitale uddannelser. Erfaringerne herfra vil indgå i det videre arbejde med, hvordan digitalisering og AI både kan understøtte læringsfællesskaber og individuel læring, fx gennem en personlig TA-bot (teaching assistant bot) og hurtig interaktion og feedback.

Fokusområde 3: Livslang Læring

Aktiviteter der forventes afsluttet inden udgangen af 2024

Den indledende implementering af den nye strategi for livslang læring afsluttes, herunder færdigudvikling af projektorganiseringen samt udpegnings og mobilisering af institutansvarlige for livslang læring. Her vil den videre implementering af strategien på tværs af DTU forankres. Udarbejdelsen af prismodeller og prisfastsættelse for eksisterende udbud af livslang læring forventes ligeledes afsluttet. Herefter vil der ske en årlig prisregulering af udbuddet.

Oplæg til Handlingsplan 2025

I 2025 fortsættes eksekveringen af strategien med øget fokus på at øge den samlede aktivitet inden for livslang læring på tværs af DTU. To nedsatte grupper "Portfolio Board" og "Pricing Committee" videreføres som vigtige ledelsesmæssige fora for den fortsatte eksekvering af strategien. Arbejdet med udvikling af strategiske partnerskaber videreføres, herunder hvordan disse partnerskaber giver gensidig værdi for partneren og DTU, både når det gælder livslang læring, men også ift. forskning, innovation og viden. Sidstnævnte fordrer et tæt samarbejde mellem DTU's institutter og centre. Arbejdet med udarbejdelsen af prismodeller for nye elementer i DTU's livslang læring-portefølje fortsætter. Dette skaber grundlag for en bæredygtig forretning, en sund økonomi og et øget aktivitetsniveau på DTU's institutter og centre. I 2023-24 var der fokus på at strømline den eksisterende forretning inden for livslang læring, mens 2025 vil være året, hvor DTU's ambitiøse strategi for området kommer til udtryk. Med udvikling af en incitamentsmodel, som gør det attraktivt for institutter og centre at udvikle og udbyde livslang læring koblet med modeller for prissætning og partnerskaber, vil der blive udviklet nye produkter (kurser og uddannelser). Aktivitetsniveauet inden for livslang læring vil være stigende, DTU's portefølje vil blive styrket, hvilket vil gøre DTU's bidrag til den vigtige samfundsopgave på området for livslang læring mere synlig.

Fokusområde 4: DTU som et mønstereksempel for bæredygtighed

Aktiviteter der forventes afsluttet inden udgangen af 2024

I løbet af 2024 vil en række vigtige *milestones* være nået og følgende aktiviteter vil være afsluttet eller påbegyndt i 2. halvår af 2024: 1) DTU's bæredygtighedsrapport 2023 er offentliggjort inkl. realisering af målsætningerne i bæredygtighedsrapporten og videreudvikle koblingen til UMV-processen, 2) Der er igangsat en analyse, der viser, hvordan DTU påvirker omverdenen, og hvordan omverdenen påvirker DTU. Analysen anvendes til at prioritere indsatsområder og bidrage til målepunkter i DTU's bæredygtighedsrapportering (jf. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), der er et direktiv fra EU, som stiller krav om virksomheders bæredygtighedsrapportering), 3) DTU har fået en opdateret politik for bæredygtighed samt en status på delpolitikker og deres kobling til DTU's opdaterede bæredygtighedspolitik, 4) aktiviteter mhp. at understøtte en bæredygtighedskultur, 5) der er arbejdet videre med at etablere tværgående ejerskab i flere ledelseslag for bæredygtighed og 6) DTU's styrkepositioner inden for bæredygtighed i forskningen er færdiggjort.

Oplæg til Handlingsplan 2025

Vigtige aktiviteter for fokusområdet vil i 2025 være at 1) Styrke indsatsen ift. hvordan DTU påvirker verden med mere bæredygtighed som følge af forsknings-, innovations- og undervisningsaktiviteter, 2) Færdiggøre analysen i punkt 2 ovenfor og iværksætte aktiviteter pba. heraf, 3) Implementering af DTU's reviderede bæredygtighedspolitik, 4) Fortsætte arbejdet med tværgående ejerskab i flere ledelseslag, herunder videreudvikling af bæredygtighedsrapporten og dens governance til at flytte organisationen, 5) Aktiviteter, der styrker bæredygtighedsdagsordenen blandt studerende og uddannelserne.

Fokusområde 5: Excellent forskning, innovation og forskningsinfrastruktur

Aktiviteter der forventes afsluttet inden udgangen af 2024

Aktiviteter der forventes afsluttet ligger inden for fire overordnede områder 1) Strategisk ph.d.-pulje til understøttelse af fokusområder inden for digitalisering og/eller bæredygtighed forventes at have hovedparten af ph.d.-stillingerne besat i 2024, 2) Finansieringsstrategierne for Quantum DTU, Maritime DTU og Security DTU færdiggøres med centerledelser, godkendes af styregrupper og afleveres til implementering, 3) Inden for energiområdet har Villum Fonden godkendt for ansøgning for GreenLab, ansøgning til Villum Fonden er udformet for Baltic Energy Island efter GreenLab model og partnerskabsaftale med Andel er underskrevet og 4) Der planlægges et besøg til MIT Schwarzman College of Computing for Digitalt Ph.d.-akademi mhp. erfaringsudveksling, opdateret visionspapir og koncept og møde med minimum en fond for at afsøge fundingpotentiale.

Oplæg til Handlingsplan 2025

DTU vil positionere sig for at styrke teknologi-/sektorområder af strategisk betydning for DTU, herunder energi- og sundhedsområdet. I 2025 vil der ligeledes være fokus på implementering af de fundingstrategier, som er blevet udarbejdet for centrene Security DTU, Quantum DTU, Center for Absolut Bæredygtighed og Maritime DTU i 2024. Energiområdet vil være i fokus for at konsolidere DTU's synlighed, nationalt og internationalt. Et eksempel er etableringen af National Energy System Transition Facilities (NEST), der forankres på DTU Vind og Energisystemer. Partnere i projektet er Baltic Energy Island, Lindoe Offshore Renewable Center, GreenLab og Østerild. DTU vil arbejde for den fortsatte udvikling af DTU Risø, herunder etableringen af en erhvervspark med fokus på energi. Som en del af indsatsen vil universitetet fra 2025 afholde en årlig konference med fokus på den kommende erhvervspark, Risø Gateway. Endvidere vil sundhedsområdet være i fokus i 2025, herunder udviklingen af Teknisk Universitetshospital (TUH) mhp. at øge forsknings- og innovationssamarbejdet mellem de excellente kliniske forskningsmiljøer i Region Hovedstaden og DTU, herunder ansættelse af de første +50 fællesstillinger (lektorater og professorater), udvikling af datainfrastruktur til fælles forskningsprojekter og etablering af en innovationskreds mhp. bl.a. afdækning af kliniske behov for forskning og innovation. Etableringen af et digitalt ph.d.-akademi forventes at bidrage markant til tværfaglig forskning inden for digitaliseringsområdet.