



## **Stakeholderbogen**

### **En værktøjskasse for mapping og prioritering af centrale stakeholdere**

Christensen, Jesper Højberg; Due, Brian; Astrup, Arne; von Holstein-Rathlou, Niels-Henrik; Rasmussen, Anders Holm; Schultz, Christian

*Publication date:*  
2013

*Document version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*

Christensen, J. H., Due, B., Astrup, A., von Holstein-Rathlou, N-H., Rasmussen, A. H., & Schultz, C. (2013). *Stakeholderbogen: En værktøjskasse for mapping og prioritering af centrale stakeholdere*. København: Københavns Universitet.

# STAKEHOLDERBOGEN

## EN VÆRKTØJSKASSE FOR MAPPING OG PRIORITERING AF CENTRALE STAKEHOLDERE



## **Stakeholderbogen**

– *En værktøjskasse for mapping og prioritering af centrale stakeholdere*

Af Jesper Højberg Christensen og Brian Due  
i samarbejde med Arne Astrup, Niels-Henrik von Holstein-Rathlou,  
Anders Holm Rasmussen og Christian Schultz

2013, Københavns Universitet

*Flere af de modeller, der bruges i denne bog, er videreudviklinger  
af generelle stakeholdermodeller, mens andre specifikt er taget fra  
”Når forretningen kommunikerer”, Gyldendal 2010.  
Copyright tilhører de respektive forfattere.*

## Indhold

Forord. En værktøjskasse med inspiration til dig .....	5
De syv anbefalinger til styrket stakeholderdialog.....	6
De fire institutter og institutledere som caseeksempler .....	7
<b>Værktøjskasse 1: Verdensbilledet – hvorfor relationer og med hvem?.....</b>	<b>8</b>
Hvorfor lave systemiseret stakeholderdialog? .....	8
Bytte købmand – men det er ikke bare viden mod penge, der byttes .....	10
Det nye verdensbillede – de mange spillere omkring forskningsprojekter.....	11
Tryk både på de formelle beslutningsfora og de uformelle påvirkningsfora.....	12
Den tværgående strategiske indsats .....	12
De syv vigtigste stakeholdergrupper for jer .....	13
<b>Værktøjskasse 2: Strategihjul og mappingmodeller .....</b>	<b>13</b>
Den overordnede strategimodel .....	13
Mappingmodel(ler).....	15
<b>Værktøjskasse 3: Netværksarbejde og kontaktpunkter .....</b>	<b>18</b>
Netværksmultiplikation – få relationerne til at blomstre .....	19
<b>Værktøjskasse 4: Presse- og anden kontakt ved issues og kriser .....</b>	<b>20</b>
Issues management og kriser .....	20
<b>Afslutning og overgang til de fire eksempler.....</b>	<b>22</b>
<b>Stakeholderanalyse v. Arne Astrup, Institut for Idræt og Ernæring .....</b>	<b>23</b>
Relevans for samfundet .....	23
Prioriterede stakeholdere for NEXS .....	23
Vurdering af tre udvalgte vigtigere stakeholdere .....	26
Strategiske satsningsområder i fremtiden .....	28
Handleplan for stakeholderudbygning .....	29
<b>Stakeholderanalyse ved Niels-Henrik von Holstein-Rathlou, Biomedicin .....</b>	<b>30</b>
BMI's organisation .....	30
Strategi og interesser i relation til stakeholdere .....	30
Stakeholdermapping.....	31
Primære stakeholdere .....	31
Sekundære stakeholdere.....	32
Tertiære stakeholdere.....	32
Case: Eksempel på succesrigt stakeholderarbejde omkring etablering af Core Facilitet for Integreret Mikroskopi (CFIM) .....	33
BMI's strategi- og handleplan i forhold til stakeholdere.....	36
<b>Stakeholderanalyse ved Anders Holm Rasmussen, Saxo .....</b>	<b>39</b>
Stakeholdermapping ud fra primære, sekundære og tertiære .....	40

Case: Eksempel på stakeholderarbejde med samarbejdspartnere og aftagere .....	40
Vurdering af tre vigtige stakeholdergrupper .....	41
1. Strategi og handleplan for kommende studerende – rekruttering.....	41
2. Strategi og handleplan for den interesserede offentlighed, herunder presse og medier.....	42
3. Strategi og handleplan for eksterne fonde .....	43
<b>Stakeholderanalyse ved Christian Schultz, Økonomisk Institut .....</b>	<b>45</b>
Stakeholdermapping.....	45
Mapping af centrale stakeholdere for at skaffe finansiering .....	46
Mapping af de centrale forskernetværk for at sikre succes i forskningen .....	47
Mapping af de stakeholdergrupper og aktører, der kan påvirke undervisningskvaliteten .....	48
Formidling.....	49
En case på et succesfuldt samarbejde med en væsentlig stakeholder .....	50
Strategi og handleplan fremadrettet: Udbygning af stakeholderrelationer.....	51
<b>Litteraturoversigt.....</b>	<b>54</b>

## **Forord. En værktøjskasse med inspiration til dig**

Universitetsverdenen forandrer sig hastigt disse år, og det er ikke længere muligt at være et velfungerende universitet uden at være i konstant dialog med de vigtigste stakeholdere generelt og inden for hvert fagfelt både internationalt og herhjemme. Med ordet *stakeholder* forstår vi her de aktører, der har en interesse i KU, og som kan påvirke KU, og som KU derfor også bør have en interesse i og være i en offensiv og systematisk dialog med.

Det gælder både om at sikre KU velvilje og legitimitet blandt opinionsdannere, politikere og erhvervsledere og om at sikre en stadig højere funding og tilstrømning af midler. Alt dette sker ikke af sig selv. KU skal, ligesom alle andre universiteter, arbejde på at sikre sig denne legitimitet og funding. Den er ikke længere givet naturligt og vil blive det endnu mindre i en fremtid, hvor alle forudser, at der vil blive færre ressourcer, der automatisk tilflyder universiteterne. Så spørgsmålet er ikke, *om* KU skal være i dialog med centrale stakeholdere, men *hvordan* KU gør det bedst muligt, det vil sige, hvordan KU bevidst arbejder med en konstant opsøgende kontakt til omverdenen ud fra en strategisk prioritering.

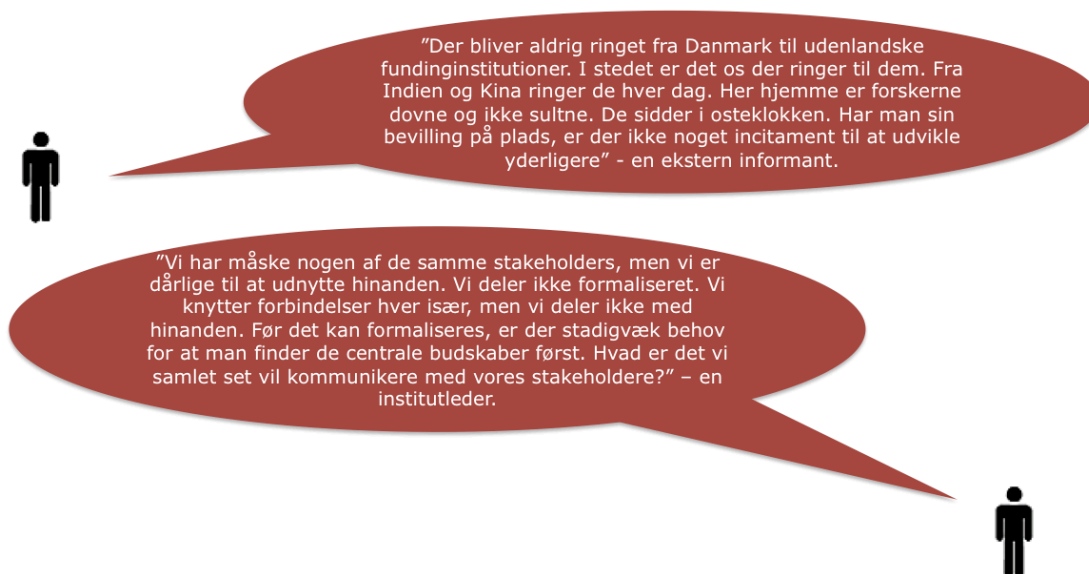
Stakeholderanalyse og -dialog er nødvendigt på mange niveauer. Både på rektorats- dekanat- og institutniveau. Stakeholderbogen har sit hovedfokus på at inspirere til, hvordan man kan arbejde med analyse og dialog på institutniveau, men metoderne kan grundlæggende benyttes uanset organisation og organisatorisk niveau.

Arbejdsgruppen bag kalder publikationen for ”Stakeholderbogen – en værktøjskasse for mapping og prioritering af centrale stakeholdere”, fordi ambitionen er at inspirere og give redskaber til, at hver enkel institutledelse samt forskere kan lave deres egne analyser, prioriteringer og strategier for løbende og langvarig dialog med de centrale aktører på lige præcis deres faglige felt.

Stakeholderbogen er skrevet af fire institutledere: Arne Astrup, Niels-Henrik von Holstein-Rathlou, Anders Holm Rasmussen og Christian Schultz, i samarbejde med Jesper Højberg Christensen og Brian Due. Institutlederne beskriver, hvordan de har arbejdet med at lave deres instituts analyser og strategi, og de redegør både for succeser og fiaskoer i stakeholderarbejdet. Sammen med beskrivelsen af forskellige stakeholdermetoder håber vi, at Stakeholderbogen kan inspirere.

## De syv anbefalinger til styrket stakeholderdialog

I Københavns Universitets Strategi 2016 fremgår det af indsatsområde 2, at KU ”skal styrke samarbejdet med omverdenen både internationalt og nationalt”. Mange på KU er allerede i dialog med deres relevante omverden og med de ”rigtige” stakeholdere. Men mange steder er der også behov for en mere systematisk analyse og en mere insisterende og aktivt opsøgende kontaktskabelse i forhold til de *primære* stakeholdere. Det peger analysegrundlaget fra ”Højberg”-rapporten i hvert fald på<sup>1</sup>. Her er et par citater:



**Baggrunden:** Omverdenen vil rigtig gerne KU, men KU skal ville omverdenen mere. Hvordan kan instituttet løfte den opgave?

**Motivationen:** Øget dialog med de primære stakeholdere kan sikre velvilje og funding. Hvordan kan instituttet få det optimale ud af en relation?

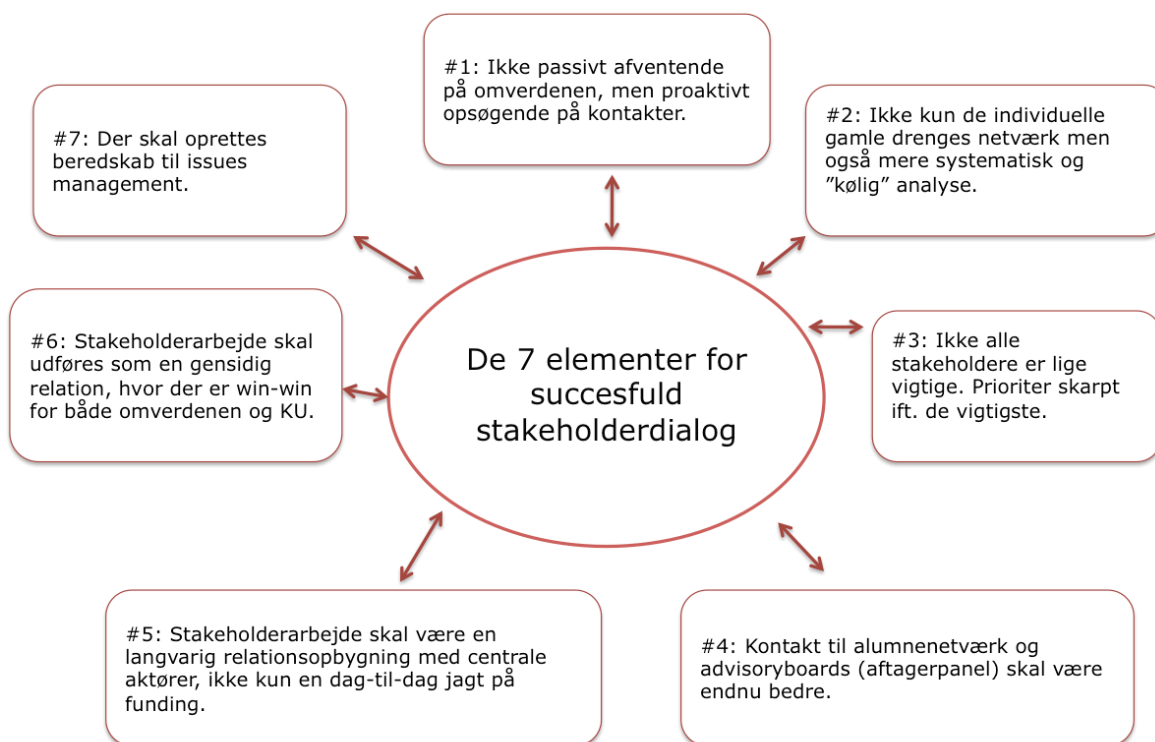
**Formålet:** Langvarige relationer til primære stakeholdere kræver en samlet strategi, herunder ressourceallokering. Hvordan praktiseres strategien fra ende til anden?

I den forbindelse har vi syv overordnede anbefalinger. De fremgår af figur 1.

---

<sup>1</sup>Højberg-rapporten var en analyse af KU's samlede kommunikation. Læs rapporten her:

Figur 1: De overordnede anbefalinger for systematisk stakeholderdialog



### Stakeholderbogen består af fem dele:

- Værktøjskasse 1 – der præsenterer grundlaget for at arbejde med stakeholderanalyser.
- Værktøjskasse 2 – der viser konkrete forslag til, hvordan man kan analysere og mappe sine stakeholdere.
- Værktøjskasse 3 – der viser, hvordan man får kontakt til endnu flere vigtige stakeholdere (netværksmultiplikation).
- Værktøjskasse 4 – der viser, hvordan man arbejder med en kritisk presse (issues management).
- Institutledernes stakeholderanalyser som fire eksempler på stakeholderanalyse.

Tilsammen skaber de seks dele en komplet lille håndbog, man kan slå op i for at blive inspireret til at styrke ens egen analyse og strategi. Derfor består den af lige dele introduktion til værktøjer og konkrete eksempler fra de fire institutter.

### De fire institutter og institutledere som caseeksempler

De fire institutter blev udpeget af rektoratet ud fra en afvejning af, at forskelligartede våde og tørre institutter blev repræsenteret som eksempler. Der er således også forskel på den måde, institutterne er organiseret, de ressourcer, de har til rådighed og den type stakeholderarbejde, de tillægger mest betydning. Variationen i deres arbejde og dermed bidrag til Stakeholderbogen er en styrke, og intentionen er at vise, hvordan stakeholderarbejde kan gøres på forskellige måder. Der er dog nogle gennemgående karakteristika i stakeholdermetoden, som alle institutledere har fulgt. Det drejer sig



blandt andet om at gå fra analyse og mapping af stakeholdere til prioritering (og herunder fravalg) af stakeholdere og videre til handleplan for dialog og initiativer. De fire institutter og opsummering af deres bidrag er præsenteret herunder:

**Arne Astrup** fra NEXS mapper i sin stakeholderanalyse de primære, sekundære og tertiære stakeholdere og peger på, hvilke overordnede stakeholdergrupper og aktører der er relevante. Afslutningsvis beskrives en konkret handleplan for stakeholderudbygning. I teksten fremgår det også, hvordan systematisk stakeholderdialog ”hurtigt” skaffede instituttet ni millioner kroner.

**Niels-Henrik von Holstein-Rathlou** fra Biomedicinsk Institut mapper deres stakeholdere i primære, sekundære og tertiære grupper. Han præsenterer en case, hvor samarbejde med centrale stakeholdere fører til en ny samarbejdsform omkring en core facilitet, som alle partere får noget ud af.

**Anders Holm Rasmussen** fra Saxo-Instituttet mapper i sin stakeholderanalyse de primære, sekundære og tertiære stakeholdere. I en casebeskrivelse redegøres for, hvordan aftagerpanelet tidligere ikke har været en stor succes, og hvordan instituttet fremadrettet vil arbejde med en mere strategisk udnyttelse af aftagerpanelet. Afslutningsvis udvikles strategi og handleplan for tre særlige stakeholdergrupper: studerende, medierelationerne og kontakten til fonde.

**Christian Schultz** fra Økonomisk Institut har valgt at præsentere en stakeholdermapping med udgangspunkt i de tre kategorier, der kendetegner universitetsarbejde: undervisning, forskning og formidling samt en fjerde kategori: finansiering. Stakeholdermappingen fører afslutningsvis frem til en strategi og handleplan, der blandt andet peger på en øget systematisk dialog med private fonde og kontakt til EU-fonde.

## **Værktøjskasse 1: Verdensbilledet – hvorfor relationer og med hvem?**

Stakeholderarbejde er ikke mystisk managementtænkning, men ”bare” kølig analyse og kortlægning af, hvem der er de centrale aktører på forskellige områder. Så stakeholderarbejde går ud på at skabe en *vedholdende og systematisk* kontakt med disse aktører for at fremme det enkelte instituts interesser.

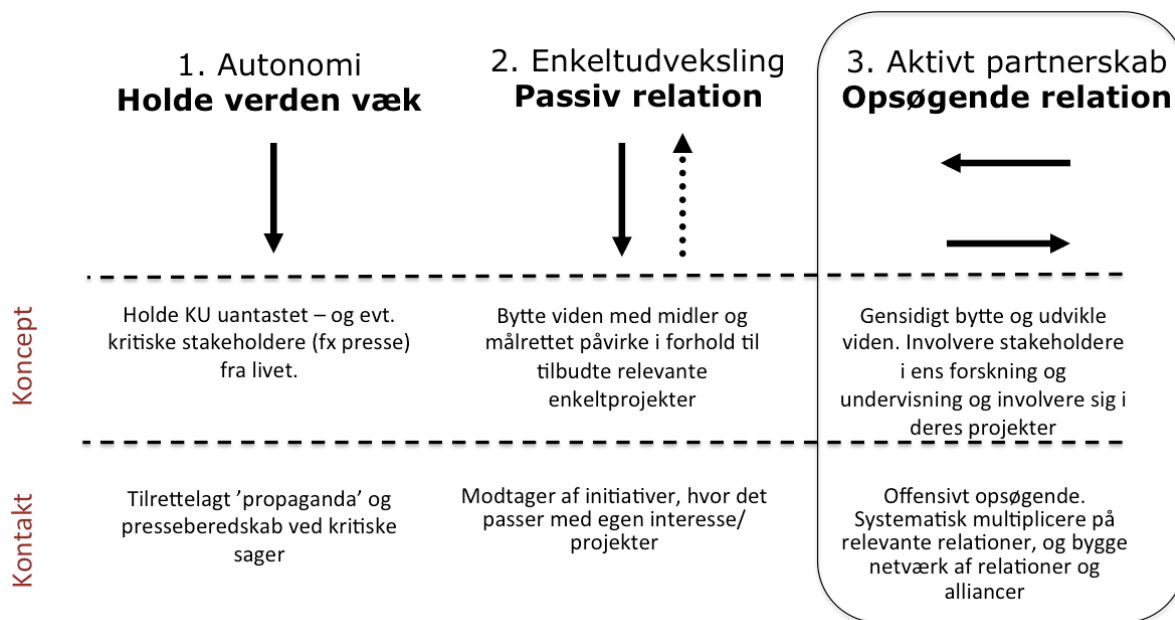
I det følgende præsenterer vi en række modeller og analytiske greb som praktiske redskaber, der kan være en hjælp i stakeholderarbejdet.

### **Hvorfor lave systematiseret stakeholderdialog?**

Nogle vil måske spørge, hvorfor det overhovedet er nødvendigt med stakeholderanalyser og -dialog? Handler det ikke bare om at skabe god forskning og undervisning og så lade omverdenen opsøge og bruge den viden bagefter? Det har det i hvert fald handlet om i mange år. Og man kan derfor heller ikke sige, at alle personer til alle tider skal gøre det samme. Her giver det følgelig også mening at konstruere tre forskellige paradigmer for stakeholderkontakt, alt efter om KU og institutter 1) har søgt at være mest muligt autonome eller 2) ”blot” har skubbet udvalgte informationer ud til

omverdenen eller om man 3) nu indgår på præmisserne i en åben partnerskabsmodel, hvor man involverer stakeholdere i forskning og undervisning og arbejder med langsigtede strategiske samarbejdsformer – som illustreret i figur 3.

Figur 3: De tre samtidige verdensbilleder af, hvad stakeholderkontakt skal være



Præmissen for Stakeholderbogen er, at institutterne på KU – med meget store individuelle forskelle – overvejende står et sted mellem paradigme 2 og 3. Og sigtet med Stakeholderbogen er at hjælpe endnu flere institutter til at bevæge sig fra paradigme 1-tænkning frem mod paradigme 2 og 3.

Det er nødvendigt med paradigme 2- og 3-tænkning, fordi der er ændringer i det universitetspolitiske landskab. Vi kan på baggrund af bred orientering i dette landskab samt indlæsning i generel videnskabelig litteratur<sup>2</sup> på området konstatere, at der særligt er tre nye præmisser for et moderne universitets succes:

<sup>2</sup>Se litteraturlisten

**Præmis: Der skal arbejdes for finansiering**  
God kontakt til de "rigtige" fonde, virksomheder og andre beslutningstagere der **investerer midler**, bliver et kritisk parameter for at kunne finansiere forskningen.

**Præmis: Der skal arbejdes for legitimitet**  
Samfundet gør krav på, at universiteter skal skabe værdi, der kan legitimere deres eksistens. Systematisk kontakt med **politiske niveauer** er derfor vigtigt.

**Præmis: Der skal skabes et stærkt brand**  
Der er en åben global konkurrence om de bedste, så KU er ikke engang for egne af sig selv altid det foretrukne valg. Gennem **netværksdialog** (og medier) kan man præge fortællingen om KU i den "rigtige" retning.

Det er ikke længere bare universiteterne, der producerer viden. Der er sket en demokratisering af viden. Både offentlige og private aktører – fra læreanstalter over tænketanke og lobbyorganisationer, viden- og konsulentvirksomheder, institutioner, medier og nyhedsmagasiner producerer og processerer viden i dag. Det stiller større krav til at kunne differentiere og begrunde værdien af "sand", mere dyb videnskab og til at turde indramme, hvad der er op og ned på et fagområde og i forskningsfelter. KU's relation til og påvirkning af omverdenen er derfor vigtig.

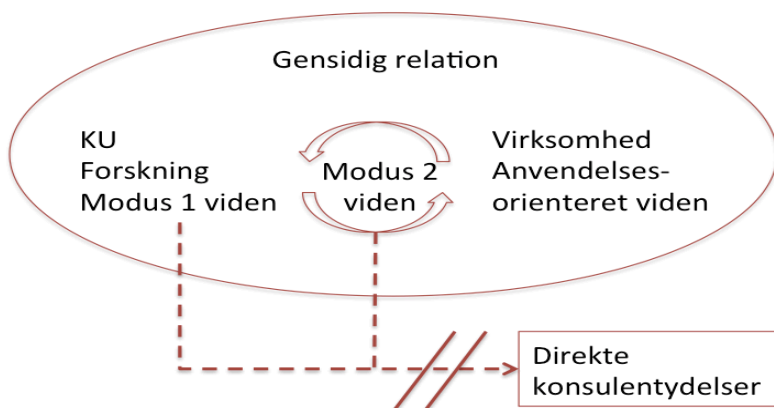
### **Bytte købmand – men det er ikke bare viden mod penge, der byttes**

Det er nødvendigt med en gensidighed i vidensudvekslingen mellem universitet og omverden; altså med en partnerskabsmodel for samarbejdet, hvor alle ser, at modus 2-viden produceres gensidigt og i samspil med omgivelserne. Som figur 4 viser, er det en gensidig udveksling af viden, som både KU og virksomhed/fond får noget ud af. Det er vigtigt at fastholde, at det ikke drejer sig om at tilbyde konsulenttydelser eller at begynde at levere snævert anvendelsesorienteret viden; KU skal fastholde modus 1-forskning for at kunne kvalificere modus 2 (for så vidt som det overhovedet i praksis giver mening at skelne), men denne viden skal sættes i spil og tilbydes partnere<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Modus 1-viden defineres, vælges og løses i en primært akademisk styret kontekst. Den er styret af discipliner (fagområder) og fokuserer på homogenitet (faglig fokus). Modus 1-viden foregår primært i etablerede institutioner og er baseret på et fags teorier og metode. Modus 2-viden udspringer derimod ofte af "praksis" og vurderes i relation til applikationsområder. Der er tale om transdisciplinær viden, der omfatter andre videnscentre. Modus 2-viden er ofte i ad hoc-projekter med forskellige former for samarbejde, fx mellem virksomheder og læreanstalter, og omfatter vurderinger fra stakeholdere. Grænsedragningen kan i praksis i høj grad diskuteres, og mange eksterne aktører lægger netop vægt på højeste kvalitet i hele kæden.

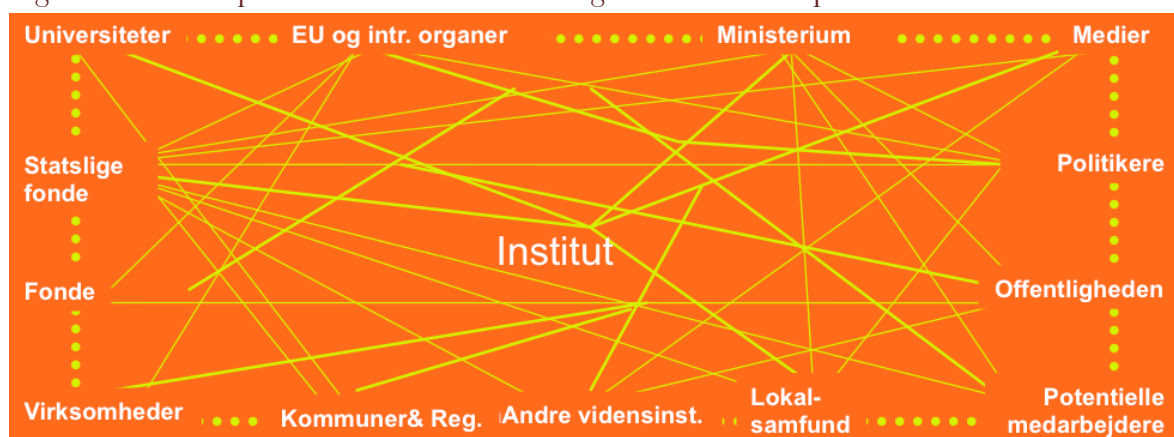
Figur 4: En gensidig relation og værdiskabelse ud fra modus 2-viden – ikke viden som konsulenttydelser.



### Det nye verdensbillede – de mange spillere omkring forskningsprojekter

Institutter på KU er placeret i en omverden, der er blevet langt mere flydende og forbundet på tværs end tidligere. Hverken institutter eller KU er centrum i et stort netværk, men udgør knudepunkter i bestemte netværkskonfigurationer, hvor bestemte aktører har bestemte interesser, der påvirker på kryds og tværs – som vist i figur 5. Et institut kan derfor ikke sikre sig midler, legitimitet og et stærkt brand ved blot at være i god dialog med en enkelt aktør, for eksempel Carlsbergfondet, men må løbende overvåge og orientere sig i omverdenen for at sikre sig den optimale relation til alle, der indvirker på især de større bevillinger. Det betyder, at det er en ledelsesopgave i selv at definere den relevante stakeholderomverden. Det bliver derfor desto vigtigere at prioritere, da det er bedre at arbejde intensivt med tre til fire prioriterede stakeholdere end at opregne tyve, der muligvis er relevante.

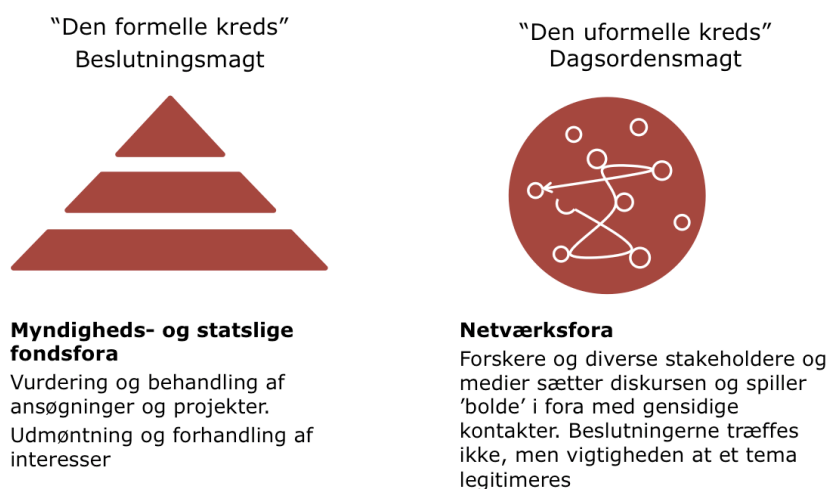
Figur 5: Den komplekse relation mellem mange aktører i en ”open world” af netværk



## Tryk både på de formelle beslutningsfora og de uformelle påvirkningsfora

Det gælder derfor ikke længere bare om at kende de formelle beslutningsveje, men også i høj grad om at vide helt præcist, hvem der reelt kan påvirke ens strategiske interesser. De påvirkes nemlig ikke kun i de formelle bevillingsfora, men også i de ofte mere tværgående dagsordens- og debatfora, hvor samfundsvigtige emner diskuteres, og der kæmpes om vigtigheden af, hvilke udfordringer der især skal forskes i.

Figur 6: Man skal både påvirke dagordenen for legitime forskningsprojekter og beslutning omkring konkret tildeling. Bag beslutningsfora (hierarkiske) ligger mere tværgående dagsordensfora (mere vertikale), og meget herfra bestemmer prioriteringerne.



## Den tværgående strategiske indsats

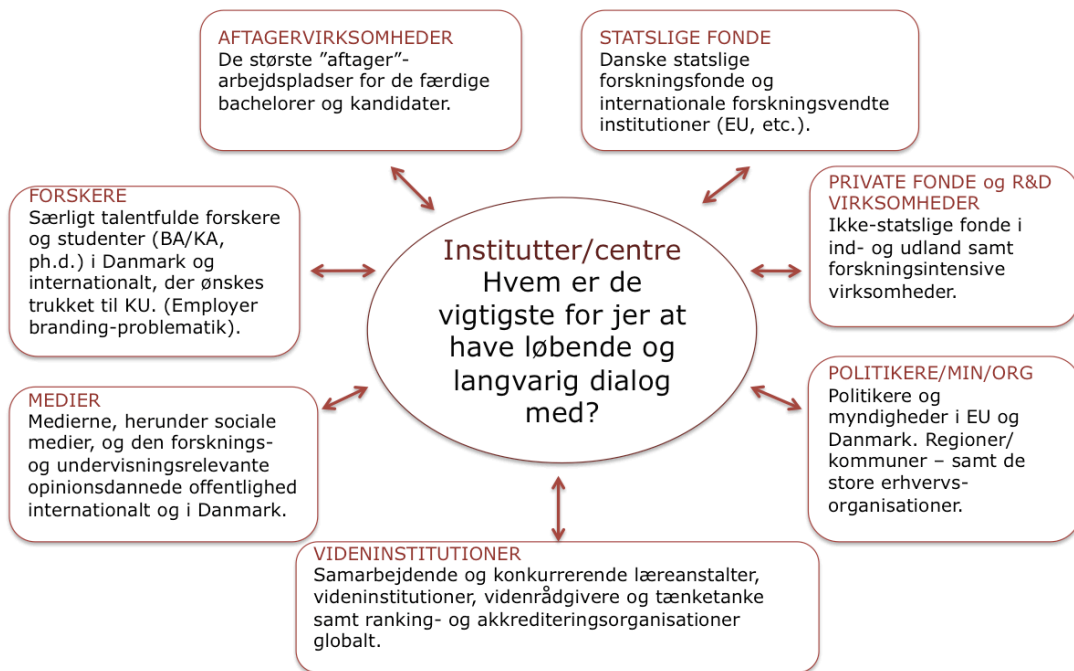
En unik stakeholderanalyse skal foretages af hvert institut, men der er også behov for en overordnet koordinering og indsats over for strategiske partnere. På tværs af institutterne er det således nødvendigt med overensstemmelse i budskaber og forventninger til samarbejder. Mange store fonde og bevillinger efterspørger i dag tværvidevidenskabeligt og tværfagligt arbejde, hvor det forventes, at der foregår en intern koordinering imellem forskellige institutter og fakulteter for at kunne løfte forskningsprojektet. Forskningscenteret Sund Aldring (CESA) er et eksempel på den type tværgående samarbejde, der er støttet af Nordea-fonden. Kun på baggrund af langvarige strategiske partnerskaber er den type samarbejde muliggjort. Institutledere og dekaner må derfor – til tider også i samarbejde med rektoratet – sammen udføre den overordnede stakeholderanalyse og mapping af de vigtigste stakeholdere i forhold til for eksempel det politiske niveau og de store fonde.

KU har allerede i dag på en lang række områder en offensiv tilgang til stakeholdere i form af for eksempel ”Erhvervsstrategien 2012-16” og ”Strategi for samarbejde med myndigheder og organisationer 2012-16”, ligesom enheden Forskning & Innovation under prorektor Thomas Bjørnholm samt de specialiserede enheder på fakulteterne og prodekanerne for omverdensrelationer bidrager til en samlet koordineret indsats.

## De syv vigtigste stakeholdergrupper for jer

Den unikke stakeholderanalyse er afgørende for hvert institut og fakultet, men der er også nogle overordnede, generelle stakeholdere, som institutter under alle omstændigheder altid må overveje at prioritere i forhold til. Disse vises i figur 7.

Figur 7: De overordnede vigtigste stakeholdere. Input til prioritering.

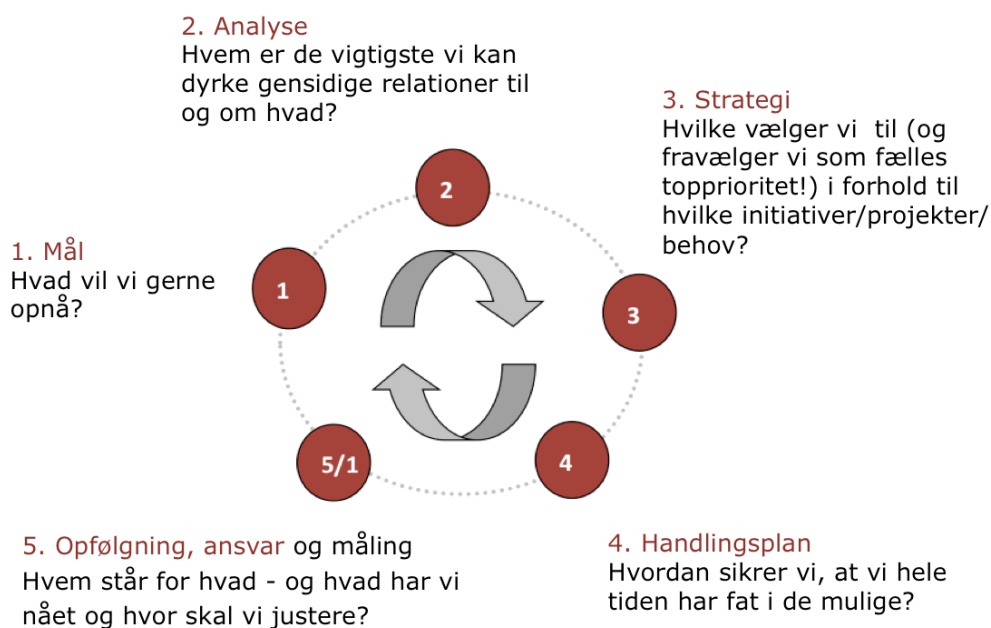


## Værktøjskasse 2: Strategihjul og mappingmodeller

### Den overordnede strategimodel

Stakeholderarbejde skal angribes strategisk. Det vil sige, at man skal stille sig selv fem centrale spørgsmål, som vist i figur 8.

Figur 8: De fem strategiske basisspørgsmål, der skal besvares



Processen er iterativ og bygger hele tiden videre på de erfaringer, der gøres. Det vigtige ved stakeholderarbejde er netop det vedvarende: at man bliver ved til ens budskab endelig, måske efter års påvirkninger, kommer på lystavlen hos den samarbejdspartner, der kan give det allermest værdifulde sam- og modspil til, at man kan bevæge sig endnu mere mod verdensklassen. Punkt 4 er den centrale handlingsplan, hvert institut kan diskutere og evaluere blandt seniorforskerne og bredt på instituttet.

Strategi (fra græsk *hærfører*) består ikke af andet end erfaringsbestemt modellering af, hvordan man kan analysere en kampplads, træffe nogle (ofte ubehagelige) valg og dernæst sikre, at prioriteringerne eksekveres i kraft af ejerskab og involvering i processen. Så modeller er – ligesom madopskrifter – mest tjeklister til mulig inspiration i kraft af deres hjælpspørgsmål:

### 1. Målsætning

- Hvilke interesser/projekter vil I især fremme i den kommende periode – og hvorfor har de bredere interesse i omverdenen?
- Hvor vil I gerne fremstå som særligt relevante og legitime på den lange bane for at blive betragtet som særligt excellent? For hvem vil det særligt være nyttigt at fremstå som et kraft- og samarbejdscenter?

### 2. Analyse: Stakeholdermapping

- Identifikation og analyse (desk research m.m.) af mulige stakeholdere.
- Mapping af stakeholdere i forhold til deres strategiske interesser og i forhold til konkurrenter/samarbejdspartnere om samme opmærksomhed/bevilling.

### 3. Strategi for relationer

- Valg (og dermed fravalg) af to til fire af de vigtigste prioriterede stakeholdere, for eksempel ud fra matrix-model med akserne ”indflydelse/interesse” (se figur 10).
- Fordeling af stakeholdere på niveauerne 1) *gruppe* (fx organisationstype), 2) *aktører* (fx specifikke fonde) og 3) *personer* (fx fondsbestyrerens navn).
- Hvad udveksles/foreslås (for eksempel prioriteret projekt)?
- Vinkling af budskaber og forslag.
- Valg af eventuelle alliancer og samarbejdspartnere.

### 4. Handlingsplaner for kontakt og netværk

- Roller (hvem gør hvad?) og valg af kontaktpunkter til personer.
- Ejerskab til netværksarbejdet i organisationen i forhold til aktører og personer (hvem koordinerer?).
- Plan og timing for initiativer, møder, dialogfora, forskningscommunities og så videre.

### 5. Måling og evaluering

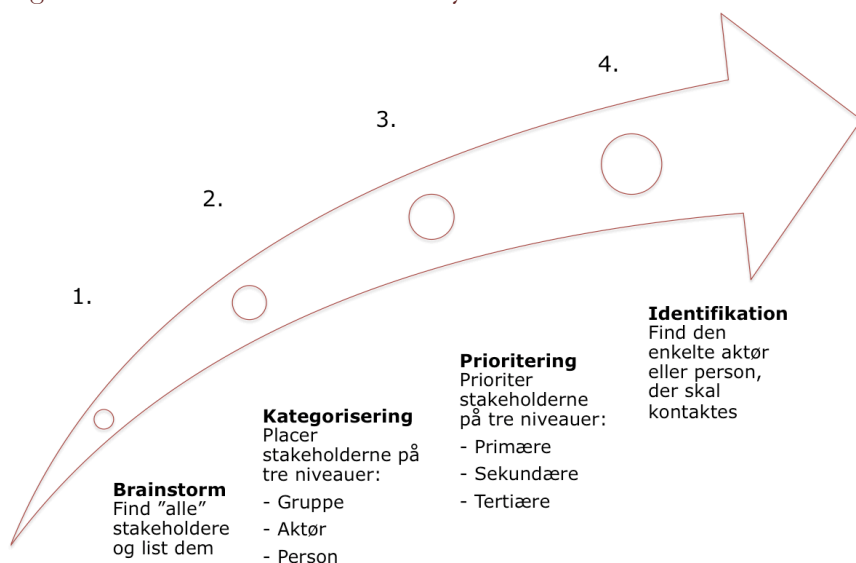
- Hvordan vurderer I, om I har haft succes med relationsarbejdet?
- Hvad er succeskriterierne for stakeholderarbejdet?
- Hvad kan bruges fremadrettet til ny målsætning?

Disse punkter vil blive uddybet i det følgende.

### Mappingmodel(ler)

Den håndværksmæssige del af stakeholderarbejdet er analysen og kortlægningen (mapping) af stakeholdere (punkt 2 i strategimodellen). Det handler om at identificere de aktører, som instituttet har en interesse i og de, som har en interesse i instituttet. Der er forskellige metoder og modeller for, hvordan dette arbejde kan gøres. Helt overordnet anbefaler vi følgende procesmodel:

Figur 9: Proces for stakeholderanalyse





### 1. Brainstorm og list alle relevante stakeholdere

Som udgangspunkt kan man foretage en top of mind-beskrivelse på listeform af alle dem, man kan komme i tanke om, der kunne være relevante. Denne liste er imidlertid begrænset af ens perspektiv på verden, og man kan derfor med fordel invitere andre (fx ens aftagerpanel eller advisory board) med ind i en indledende, fælles kortlægningsøvelse, hvor der også fokuseres på at identificere og fremhæve alle de aktører, man ikke normalt tænker på. Som udgangspunkt gælder det om at få et så nogenlunde komplet billede af alle de mulige stakeholdere.

### 2. Kategoriser stakeholderne ud fra tre niveauer

Stakeholdere kan være alt fra store organisationer til enkelte persongrupper. Alle kan som udgangspunkt være lige relevante, men det er vigtigt at kategorisere dem, alt efter hvilket niveau de befinder sig på. Det kan man enten gøre, mens man er ved at liste stakeholderne eller bagefter. Pointen er at skabe det systematiske overblik og gøre stakeholderne sammenlignelige. Vi anbefaler at kategorisere ud fra de tre niveauer:

- **Niveau 1:** Hvem er de overordnede *stakeholdergrupper* (brancher, typer, kategorier) – fx private fonde.
- **Niveau 2:** Hvem er de specifikke *aktører* (konkrete institutioner og organisationer) – fx Carlsbergfondet.
- **Niveau 3:** Hvem er de specifikke *influencers* (personer med magt) – fx Flemming Besenbacher.

### 3. Prioriter imellem stakeholdere og vælg til og vælg fra

I første omgang er det vigtigt at fokusere på de brede kategorier: stakeholdergrupper og aktører, fordi disse er relativt stabile, det vil sige, at de ikke udskiftes på samme måde som direktører og bestyrere gør. Den lange liste af stakeholdere skal nu koges ned til nogle få strategisk særligt interessante stakeholdere. Dette kan gøres ved at prioritere dem ud fra en magt/interessemodel, der giver tre relevante felter: De primære, sekundære og tertiære stakeholdere, som illustreret i figur 10.

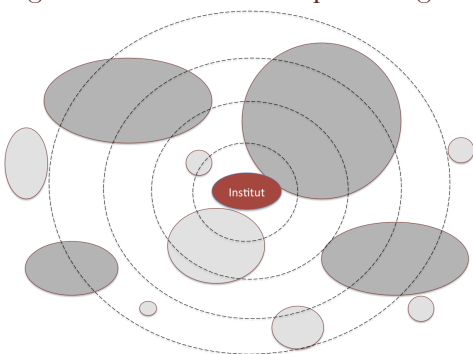
Figur 10: Magt/interesse-model for primære, sekundære og tertiære stakeholdere



Det er selvfølgelig en diskussion, hvordan man definerer *interesse* og *magt*. Generelt kan man sige, at interesse-aksen handler om at udpege de stakeholdere, som instituttet har en interesse i at samarbejde med og være i tæt dialog med, og magt-aksen handler om at udpege de stakeholdere, som har magt til at kunne skabe forandringer – positivt og også negativt ved at prioritere anderledes på ens område. Men denne definition er bare til inspiration.

En anden beslægtet måde at prioritere imellem de mange stakeholdere på er ved at konstruere en model, der tager udgangspunkt i en anden form for dobbeltsiddet relation til stakeholdere (se figur 11). Nemlig, hvor stakeholdere illustreres ud fra 1) betydning i form af magt og interesse generelt for en sektor eller en faglighed (illustreret ved en bobles størrelse) og 2) stakeholderens egentlige magt og påvirkning på instituttet i dag (illustreret ved afstanden til instituttet som centrum). Figur 11 herunder viser den grafiske repræsentation af denne mappingmodel. Den er i dette tilfælde tom, så enhver kan fylde den ud efter sit særlige, faglige felt. I Arne Astrups stakeholderanalyse ses et eksempel på en udfyldt og anvendt version af denne model.

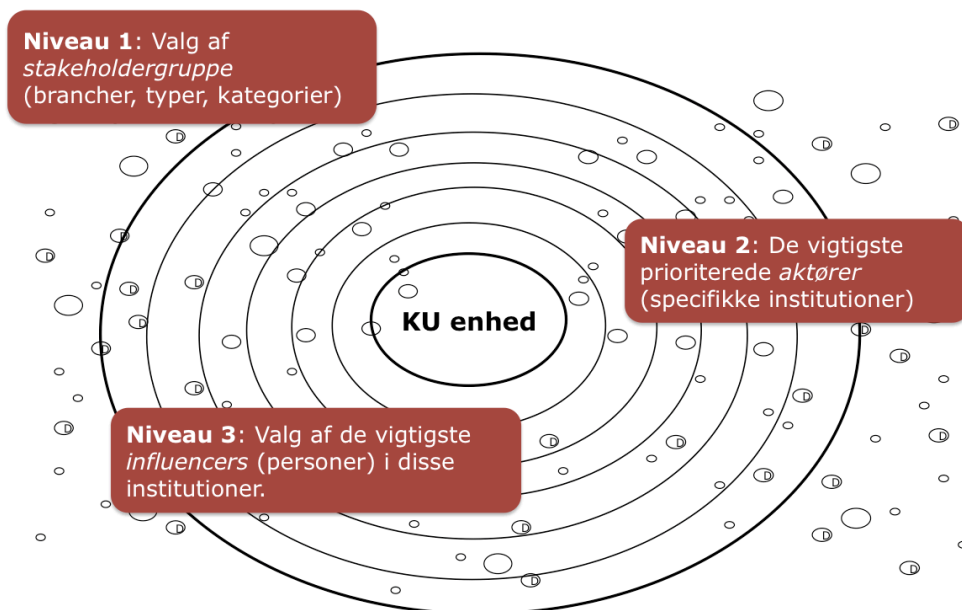
Figur 11: Stakeholderes placering i forhold til instituttet efter størrelse og afstand



#### 4. Identificer de centrale personer, der konkret skal kontaktes

Efter man har placeret de relevante stakeholdere i en model, vil det stå klart, hvordan den lange liste nu er reduceret til nogle få centrale grupper og aktører. Men hverken en stakeholdergruppe som for eksempel private fonde (niveau 1) eller en særlig aktør som Nordea-fonden (niveau 2) kan kontaktes eller plejes relationer til. Man må derfor endelig identificere, hvilke personer (niveau 3) man helt sikkert skal indgå i en langvarig, strategisk og gensidig dialog med. Som vist i figur 12.

Figur 12: De tre niveauer og deres relation til instituttet



Opgaven er altså ikke en bred kategorisering af alle stakeholdere på alle niveauer, men derimod en præcis kategorisering af først og fremmest de primære og sekundære stakeholdere på først gruppeniveau, dernæst aktørniveau og endelig personniveau. Og på personniveau kan det sagtens vise sig, at den person med størst beslutningskraft i en given sag ikke nødvendigvis er direktøren, men en projektleder, der indstiller de forskellige projekter til bestyrelsen. Det er derfor, at kortlægningen og identifikationen af denne vigtige person er en central øvelse inden for enhver stakeholdergruppe. Herefter følger så handlingsplanen med ansvarsfordeling af, hvem fra instituttet der primært skal varetage dette relationsarbejde.

#### Værktøjskasse 3: Netværksarbejde og kontaktpunkter

Kontakt med omverdenen foregår på udebane. Hvis man er glad for sin "lune hule" på sit campus, må man forlade den og se at komme ud og dyrke netværk. Det er ret banalt, men ikke desto mindre er det sjældent erkendt eller i hvert fald ikke praktiseret. Når man kommer ud og dyrker det personlige relationsarbejde, gælder det samme som ved alle andre menneskelige relationer:

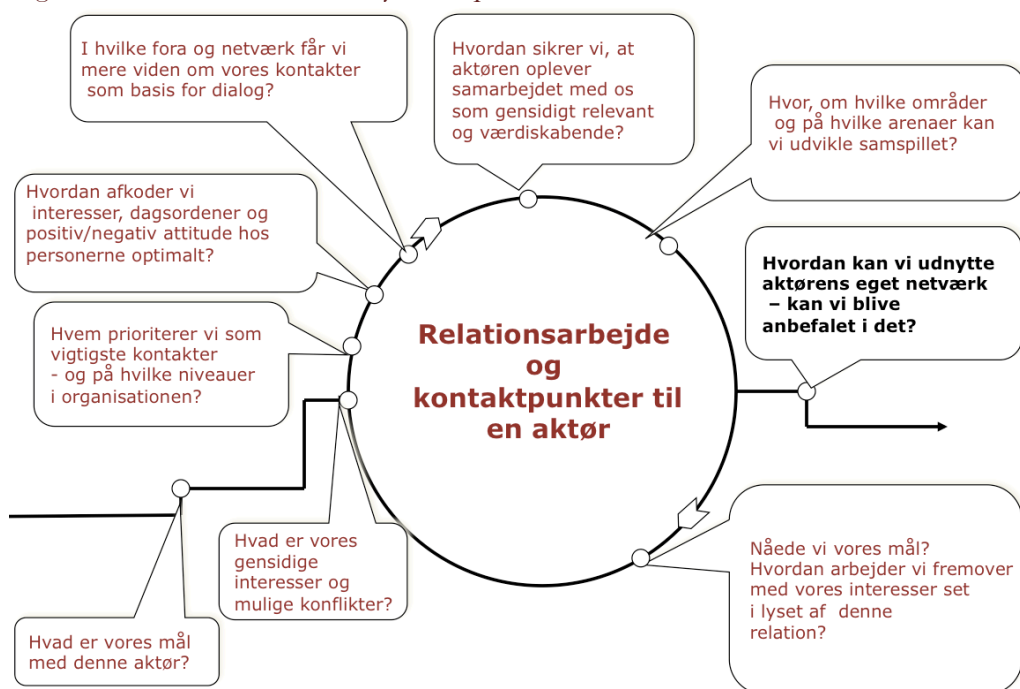
- **Personligt:** Ingen eksterne elsker at læse pjecer og elektroniske nyhedsbreve. Det er den personlige kontakt, der er bærende i den her slags arbejde. Alt det andet er stort set autokommunikation, det vil sige kommunikation for ens egen skyld.
- **Langvarigt:** Ingen har rigtig glæde af korte forhold. Det drejer sig om langvarige relationer, hvorfor det lange lys skal på, og der skal opbygges tillid og fortrolighed.
- **Gensidigt:** Ingen kan lide ensidige relationer. Det er ikke nok at satse på at få mange penge. Eksterne fordrer ofte gensidig interesse og gensidig udveksling af viden. Og de vil også ofte gerne sole sig lidt i forskningsrelationen.

Institutter og centre er, som det fremgår af casene senere, meget forskellige. Nogle er så ombejlede, at de nærmest har problemer med at prioritere i de bedste af de mange henvendelser, de får, andre kan med fordel være mere offensivt opsøgende, blandt andet for at få funding. I den forbindelse gælder det også om at få relationerne til at blomstre.

### Netværksmultiplikation – få relationerne til at blomstre

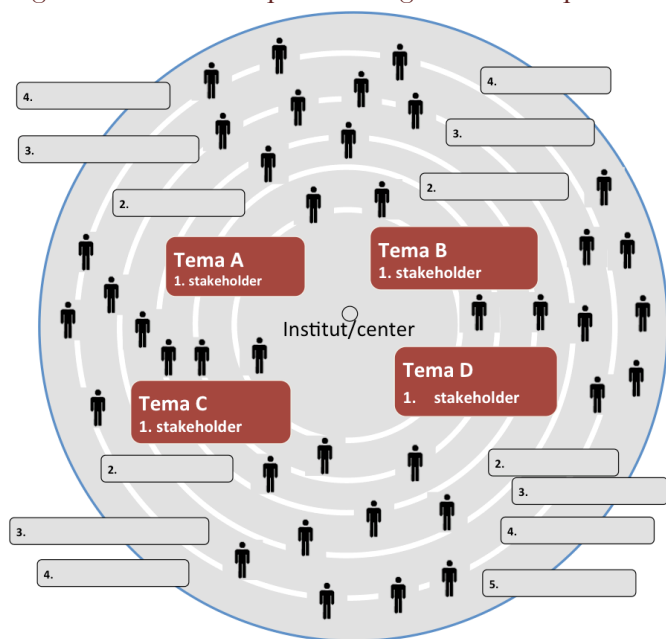
Det gælder om at have systematisk kontakt med stakeholdere gennem en cyklus; fra første kontaktpunkt til sidste kontaktpunkt. Ikke blot for at kunne være i god dialog med den enkelte stakeholder, men i høj grad også for at kunne opnå netværksmultiplikation, det vil sige via stakeholderen få kontakt med andre relevante stakeholdere på området, der ligeledes kan opdyrkes et frugtbart samarbejde med. Det helt centrale er at blive skarp på, hvor og hvordan kontakt skabes og opretholdes med de vigtigste stakeholdere, og hvordan deres netværk kan udnyttes til at skabe yderligere dialog om ens strategiske interesser. En livscyklus for en stakeholderkontakt er vist i figur 13.

Figur 13: Den overordnede cykliske proces for stakeholderkontakt



Ansvarsfordelingen af, hvem der tager kontakt med de relevante aktører og personer, giver ikke altid sig selv. Mappingøvelser med henblik på ansvarsfordeling er her også en fordel, og det kan gøres på mange måder. Det er typisk bare foregået automatisk og tavst, men når institutter og centre er store og med komplekse fagligheder og temaer, kan en vis systematik anbefales. Figur 14 er en model for, hvordan man på fire prioriterede forskningsfelter kan placere stakeholdergrupper, aktører og personer i en første position og derfra kortlægge, hvem der er relevante og beslægtede andre stakeholdere.

Figur 14: Model for prioritering af netværk på fire forskningsfelter



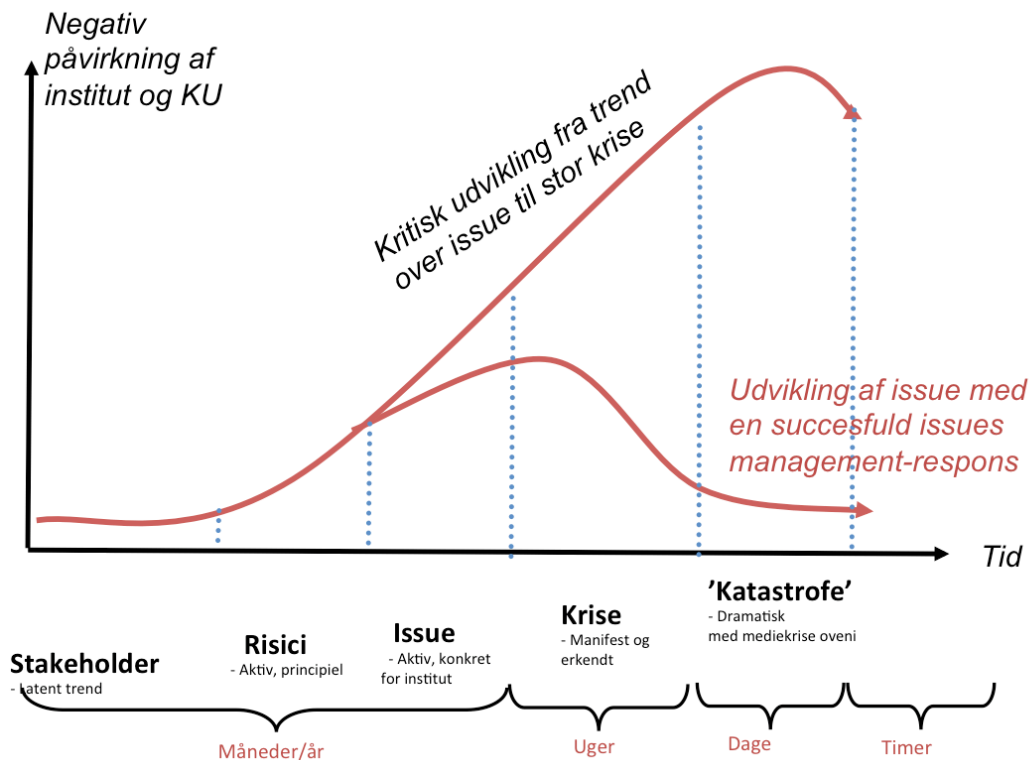
## Værktøjskasse 4: Presse- og anden kontakt ved issues og kriser

I det foregående har vi fokuseret på at udbygge den positive, langsigtede relation til stakeholdere. Det er typisk virksomheder, myndigheder og fonde, der har en positiv relation til KU og institutterne, og som ønsker at indgå i et gensidigt bytteforhold af viden og status. Men stakeholderrelationer kommer i høj grad også i spil ved kriser af forskellig art. Især pressen er her en kritisk stakeholder, der kan sætte ikke bare forskergruppens eller instituttets, men hele KU's omdømme i spil. Derfor vil det altid være tilrådeligt, at den type håndtering af "varme kartofler" og presse (såkaldt issues management) koordineres med ens fakultet og den fælles kommunikationsenhed på KU. Vi har derfor i arbejdsgruppen valgt kun helt overordnet at beskrive denne værktøjskasse og de udfordringer, man stilles over for i kriser.

### Issues management og kriser

Der findes en lang række kommunikationsredskaber til at håndtere issues, der i det store og hele går ud på at håndtere dem tidligt, inden de bliver problematiske, som vist ved figur 15.

Figur 15: En positiv eller negativ udvikling af et kriseforløb alt efter krisehåndteringen



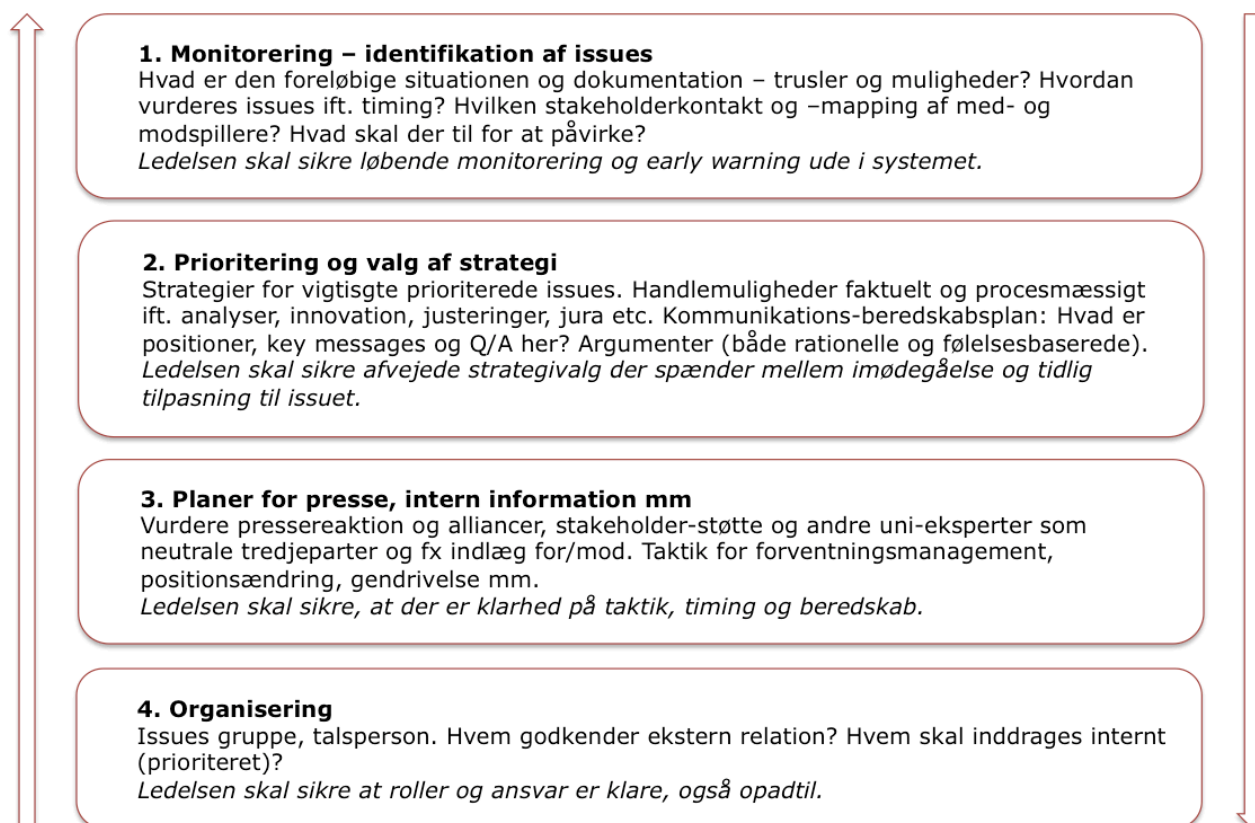
Håndtering af kriser sker ved at lave en mapping af potentielt kritiske sager (og kritiske stakeholdere i forhold til disse) for ens center/institut. Følgende liste kan tjene som inspiration til det:

1. Der kommer formentlig på et tidspunkt en student eller medarbejder, der snyder.
2. Der kommer formentlig nogle, der (føler sig) uberettiget fyret.
3. Der kommer formentlig en leder, der har svigtet eller bliver beskyldt for det.
4. Der kommer formentlig en forsker, der fifler eller en vurdering af samme, der halter.
5. Der kommer formentlig en ”afsløring” af elendigt studie- eller forskningsmiljø.
6. Der kommer formentlig en sag om sexchikane, manglende håndtryk og andet, hvor grænser for hvad, der er legitimt, udfordres.
7. Der kommer formentlig (arbejds miljø)uheld eller -ulykke.

I klassisk krisemanagement er hovedpointen at lave et beredskab for at kunne komme sager i forkøbet eller i det mindste at have gennemtænkt en strategi for at møde kriserne, når de kommer. Sandheden er bare, at krisen altid er en anden end den, man har forberedt sig på! Derfor er det vigtige ikke konkrete beredskabsplaner som hos politi og hjemmeværn, men mere mentalt: at man i ledelsen har øvelse sig i, hvordan man tackler nogle udvalgte cases, og at man har klare spilleregler for hvem, der gør hvad og udtaler sig om hvad, når ”huset brænder”.

Den øvelse kan man lige så godt lave hurtigst muligt, for der vil helt sikkert komme kriser på ethvert institut. Derfor er det også vigtigt at have den forståelse, at issues og kriser er en permanent proces og et bredt ledelsesmæssigt kampfelt – mere end en enkeltstående uretfærdig begivenhed. Figur 16 beskriver den proces, man skal berede sig på at kunne aktivere når som helst.

Figur 16: De fire overordnede trin i issues- og krishåndtering



## Afslutning og overgang til de fire eksempler

En stakeholderværktøjskasse er blevet præsenteret med udgangspunkt i en strategisk femtrinmodel fra 1) formål, 2) analyse og 3) strategilægning til 4) handlingsplaner og opfølgning. Der er primært blevet fokuseret på at give redskaber til punkt 2: analysedelen. Her er blevet præsenteret en arbejdsmetode, der strækker sig over fire procestrin: fra 1) brainstorm for at finde ”alle” stakeholdere, 2) kategorisering af stakeholderne på tre niveauer (gruppe, aktør, person), 3) prioritering af de primære, sekundære og tertiære stakeholdere og endelig 4) identifikation af den specifikke person, der skal kontaktes.

I det følgende præsenterer de fire institutledere deres unikke stakeholderanalyser på baggrund af de redskaber, der er blevet introduceret.

## **Stakeholderanalyse v. Arne Astrup, Institut for Idræt og Ernæring**

NEXS beskæftiger sig med forskning, uddannelse, innovation og formidling inden for ernæring, humanfysiologi og idræt på højeste internationale niveau og dækker sundhedsvidenskabelige, humanistiske og samfundsvidenskabelige discipliner. Instituttet blev skabt i 2012 ved en sammenlægning af Institut for Idræt og Institut for Human Ernæring. NEXS tæller i dag omkring 300 medarbejdere, heraf cirka 90 ph.d.-studerende og har desuden flere end 1000 studerende fordelt på en række bachelor- og kandidatuddannelser.

NEXS ønsker at være i dialog med centrale stakeholdere, og derfor præsenteres i det følgende en række overvejelser over NEXS' relevans for samfundet og efterfølgende et forsøg på mapping af de centrale stakeholdere. Formålet er at identificere, hvem det er særligt vigtigt for os at være i løbende dialog med.

### **Relevans for samfundet**

NEXS beskæftiger sig med, hvordan raske mennesker igennem hele livet kan bevare sundheden samt finde øget livskvalitet og optimal mental og fysisk præstationsevne, gennem de gevinster som måltider, fysisk aktivitet og idræt giver. Der forskes og uddannes i, hvorledes der skabes optimale ernærings- og bevægelsesmæssige rammer for fysisk og psykosocial menneskelig trivsel. NEXS beskæftiger sig desuden med ernæring, måltider, træning og idræt som redskab til forebyggelse, behandling og rehabilitering af de hyppigste lidelser i samfundet.

De negative virkninger af dårlig kost og fysisk inaktivitet slår kraftigere igennem med voksende alder, og derfor vil de samfundsmæssige konsekvenser forstærkes yderligere af den ændrede demografi i de kommende årtier. NEXS har en enestående mulighed for at spille en større rolle som leverandør af videnskabelig, grundlagsskabende forskning, som giver større forståelse for mekanismer bag udviklingen af de ovennævnte tilstande, ligesom instituttet kan påvise veje til at introducere bedre madvaner og optimering af fysisk aktivitet for specifikke grupper, med henblik på at forbedre sundhedstilstand og funktionsniveau samt forebygge udvikling af livsstilssygdomme.

NEXS' centrale placering i forskning og uddannelse i et så centralt område åbner for muligheden for en omfangsrig portefølje af samarbejdsrelationer med omkringliggende institutioner og organisationer. Derfor har vi fundet det nødvendigt med en systematisk stakeholderanalyse.

### **Prioriterede stakeholdere for NEXS**

Udbytterige samarbejdsflader eksisterer med de øvrige fakulteter på KU, især SUND, og hospitalsmiljøerne især i Region Hovedstaden. På undervisnings- og formidlingsområdet har NEXS en række uddannelser samt efter-/videreuddannelsesstilbud, og via dialog med aftagerpaneler (inden for fødevarer, idræt og ernæring) samt uddannelsespolitiske organer har NEXS til hensigt fremadrettet at være en central faktor og drivkraft i udvikling af undervisning på



ungdomsuddannelserne (som aftager mange af instituttets kandidater) og folkeskolen, hvor der er stadig stigende fokus på ernæring og fysisk aktivitets enorme potentiale.

For at sikre et systematisk overblik har vi først udvalgt de primære stakeholdergrupper for NEXS ud fra en overordnet strategisk betydning (primære) og dernæst de vigtigste aktører for os blandt dem (sekundære) og endelig nogle af influenterne (tertiære).

### **De overordnede primære stakeholdergrupper**

De primære stakeholdergrupper er EU-programmer, private fonde, landbrugets fonde, fødevarerindustrien, idrættens organisationer, forskningsråd, myndighedsbetjening, kommuner (herunder skoler), gymnasier og medier.

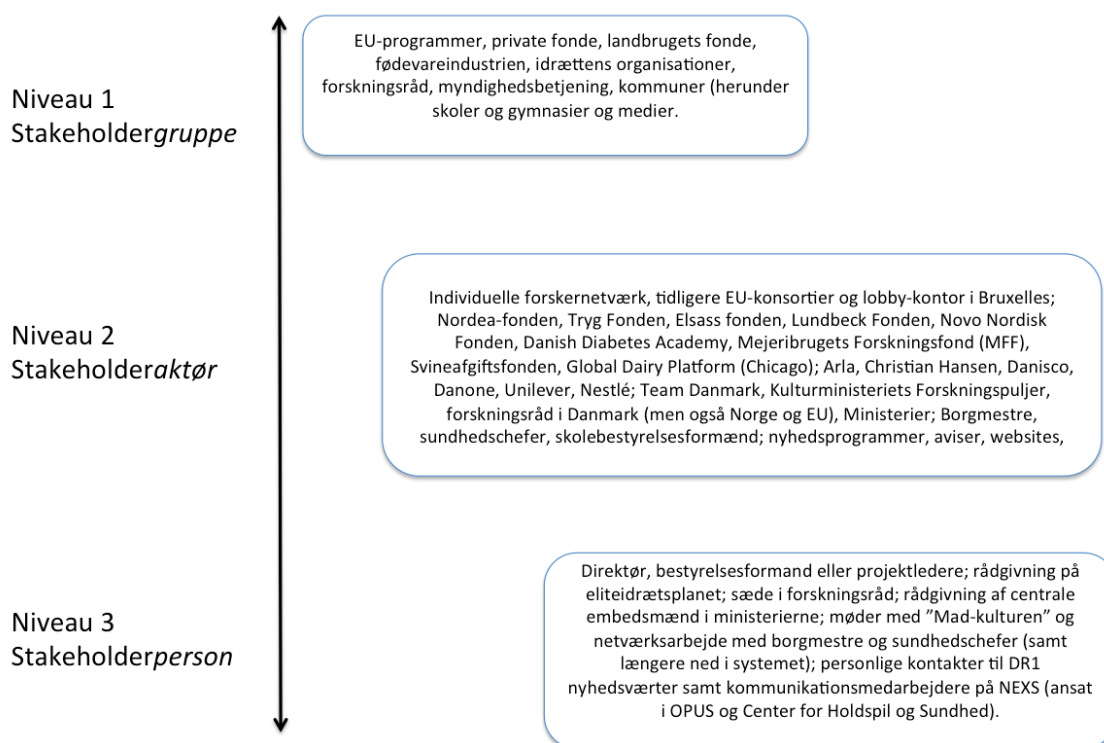
### **De sekundære stakeholderaktører**

De centrale stakeholderaktører er de individuelle forskernetværk, tidligere EU-konsortier og lobbykontorer i Bruxelles. Af fonde er fokus særligt på: Nordea-fonden, TrygFonden, Elsass Fonden, Lundbeckfonden, Novo Nordisk Fonden, Danish Diabetes Academy, Mejeribrugets ForskningsFond (MFF), Svineafgiftsfonden og Global Dairy Platform (Chicago). Blandt virksomheder kigger vi særligt på: Arla, Christian Hansen, Danisco, Danone, Unilever og Nestlé, og blandt organisationer er fokus på Team Danmark, Kulturministeriets Forskningspulje, forskningsråd i Danmark (men også i Norge og EU), ministerier (fødevarer-, kultur-, undervisnings- og socialministeriet) samt borgmestre, sundhedschefer, skolebestyrelsesformænd og endelig nyhedsprogrammer (tv og radio), aviser, websites, populære bøger og foredrag.

### **De terciære stakeholderpersoner**

De konkrete kontakter er i vid udstrækning forankret hos de enkelte topforskere. Det er typisk i forhold til direktør, bestyrelsesformand eller projektledere med indflydelse i fonden. For MFF er der for eksempel kontakt gennem KU og Arlas samarbejdsudvalg. Ellers går vi typisk gennem R&D-ledelsen, hvor NEXS' medarbejdere er aktive i virksomhedernes advisory boards, men dyrker også personlige kontakter gennem projektarbejde. NEXS' forskere er involverede i rådgivning på eliteidrætsplan (professor Jens Bangsbo er for eksempel fysisk træner for det danske fodboldlandshold). Der er personligt samarbejde med medlemmer af forskningsrådene, og vi har sæde i forskningsråd. Vi har kontakter med og rådgivning af centrale embedsmænd i ministerierne (personlig ministerkontakt er også hyppig). Der er regelmæssigt møder med "Mad-kulturen" og netværksarbejde med borgmestre og sundhedschefer (samt folk længere ned i systemet). Endelig har vi en del personlige kontakter til DRI's nyhedsværter samt kommunikationsmedarbejdere på NEXS (ansat i OPUS og Center for Holdspil og Sundhed).

**Figur 17: Mapping ud fra de tre niveauer: gruppe, aktør, person**



Et er overblikket, noget andet er at sikre en vis prioritering for en periode. Herunder viser vi et eksempel på prioritering inden for fire forskellige primære stakeholdere, repræsenteret ved hver deres kvadrant i matrixen. På niveau 1 beskrives gruppen (fx fonde), på niveau 2 beskrives specifikke aktører (fx Nordea-fonden), og på niveau 3 forholder vi os til de konkrete personer, der kan influere på vores sag.

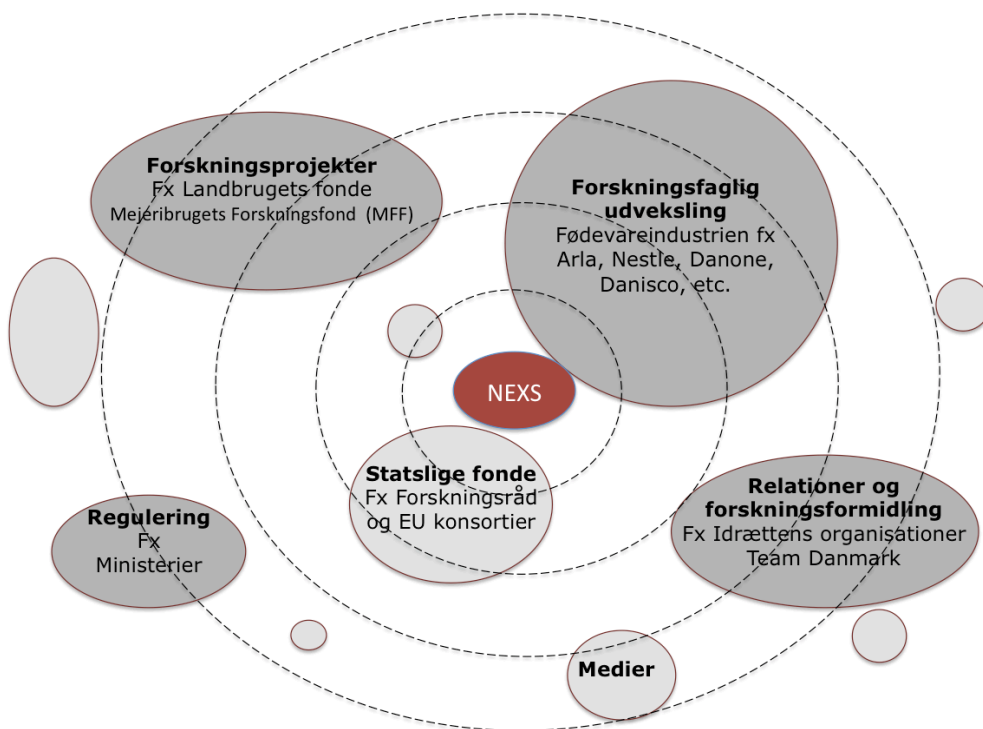
**Figur 18: Eksempel med fire forskellige stakeholdergrupper**

<p><b>1. Prioriteret stakeholder A: Private fonde</b></p> <p><b>2. Vigtigste aktører:</b> Nordea og Tryg fonden, Mejeribrugets forskningsfond, Global Dairy Platform, Svineafgiftsfonden, Elsass fonden</p> <p><b>3. Vigtigste kontakter:</b> Formænd og direktører</p>	<p><b>1. Prioriteret stakeholder B: Fødevarerindustrien</b></p> <p><b>2. Vigtigste aktører:</b> Arla Foods, Unilever, Nestlé, Danone, Danisco, Chr. Hansen</p> <p><b>3. Vigtigste kontakter:</b> Formænd, forskningschefer, direktører, projektledere</p>
<p><b>1. Prioriteret stakeholder C: Myndigheder</b></p> <p><b>2. Vigtigste aktører:</b> Fødevarer-, Kultur- og Socialministeriet, Kommuner, sundhedschefer og skolebestyrelsesformænd</p> <p><b>3. Vigtigste kontakter:</b> Fødevarer- og kulturministre, dep.- og afdelingschefer, netværk af sundhedschefer og borgmestre, etc.</p>	<p><b>1. Prioriteret stakeholder D: Medier</b></p> <p><b>2. Vigtigste aktører:</b> DR og TV2, P1-P3, dagblade, websites, populære bøger og foredrag</p> <p><b>3. Vigtigste kontakter:</b> Nyhedsværter, chefer, programlæggere</p>

## Vurdering af tre udvalgte vigtigere stakeholdere

Ud fra den større gruppe af stakeholdere er der udvalgt en mindre gruppe, som vurderes at have en særlig betydning for NEXS, og de får derfor en højere prioritet. I det følgende vurderes deres betydning og vores relation til dem samt strategien for kontakt fremadrettet. Vi tager udgangspunkt i en interesse-/betydningsmodel.

**Figur 19: Relationen mellem stakeholdergruppens objektive betydning for vores faglige felt (boblens størrelse) og den konkrete betydning de har for os (tætheden på midten).**



## Stakeholdergruppe: fødevarerindustrien

Fødevarerindustrien har voksende forskningsbudgetter, som falder inden for ernæring og sundhed, ligesom offentlige forskningsbevillinger ofte stiller krav om medfinansiering fra fødevarer virksomheder. Ernæringsdelen af NEXS har meget stærke forbindelser til fødevarerindustrien, især i Danmark, men i voksende grad også til den globale industri. På det lokale niveau har vi kontakter på det personlige plan, og det gælder især for de forskere på NEXS, som er Key Opinion Leaders (KOL). Det er forskere, der hyppigt optræder i medier, ved faglige konferencer, høringer på Christiansborg og som samtidig er etableret som solide forskere, der er involverede i at rådgive virksomhederne. På den internationale scene er det typisk gennem større konsortiedannelser med involvering af fødevarerhvervet, at enkeltforskere får en direkte adgang til toppen af beslutningstagerne, samt ved at enkeltforskere sidder i vigtige organer i EU (som EFSA), eller at enkeltforskere sidder med i advisory boards (AB) for de internationale virksomheder.

### **Strategien fremadrettet**

Vi har udpeget enkelte af de mange udfordringer/muligheder, der er for fødevarerindustrien på globalt plan, hvor vi i særlig grad kan komme i spil, men har ikke behov for her at offentliggøre dem.

### **Stakeholdergruppe: private Fonde**

Kontakt til for eksempel Nordea-fonden har været afgørende for flere store bevillinger til NEXS gennem de sidste fem år (samlet cirka 150 millioner kroner). Det typiske projekt og den typiske ansøgning udvikler sig gennem samspil med fonden. Kontakten anvendes gensidigt, således at fonden typisk også anvender forskerne til uformelt at bedømme andres ansøgninger. Når en ansøgning indsendes, er den i store træk forhåndsvurderet af fonden og kræver derefter den vigtige videnskabelige kvalitetsstempling af eksterne bedømmere.

### **Strategien fremadrettet**

Private fonde er villige til at se langt og tage større risici, hvorfor de er ideelle samarbejdspartnere omkring vores store, avancerede, tværgående projekter.

### **Stakeholdergruppe: idrættens fonde og puljer**

En række af NEXS' topforskere er selv aktuelle eller tidligere eliteidrætsfolk og har bevaret interaktionen med nøglepersoner i idrættens verden, hvilket resulterer i fælles projekter med finansiering typisk fra Team Danmark med videre.

### **Strategien fremadrettet**

Vi vil blive ved med at opdyrke de personlige kontakter til eliteidrættens.

#### **Minicase: Global netværkseffekt**

En ansøgning om projektstøtte til et studie, der skulle undersøge sundhedseffekter af oste, på syv millioner kroner til Mejeriforskningsfonden resulterede i en bevilling på halvdelen, og forskningsrådet gav afslag. Gennem netværket i Global Dairy Platform, USA (paraplyorganisation for 78 globale mejerier), hvor én af vores forskere sidder i rådgivningsgruppen, blev vores ansøgning sendt rundt til alverdens mejerier med anmodning om støtte. Efter en række telefonmøder fik vi demonstreret NEXS' ekspertise og muligheder for at tilføre ny generisk viden af nytte for mejeriindustrien og folkesundheden. Det endte med, at mejerier fra tre forskellige kontinenter samlet bevilgede op til cirka ni millioner kroner. Casen illustrerer værdien af at opbygge et tæt netværk inden for en kategori af virksomheder, og at man ikke skal holde sig tilbage med at forsøge at anvende de muligheder, det giver, til nytte for begge parter.

## **Strategiske satsningsområder i fremtiden**

Da universiteterne ikke kan forvente øgning af basisbevillingerne de kommende år, skal der være fokus på øgning af indtægter i form af STÅ fra øget studenteroptag, nye uddannelser og øgning af den eksterne finansiering samt tilførsel af ressourcer gennem samarbejde med private og offentlige organisationer, herunder myndighedsbetjening. Vi kan i den forbindelse pege på tre strategiske satsningsområder: innovation baseret på eksisterende kompetencer, forskningsbaseret uddannelse og udpegning samt brug af erhvervsambassadører. Disse tre gennemgås kort i det følgende.

### **Innovation baseret på eksisterende kompetencer**

Det er vores vurdering, at flere initiativer med fokus på at skabe vækst i det danske samfund gennem eksisterende kernekompetencer (fx fødevarer, medicin, sundhed, miljø, grøn vækst) vil kunne tiltrække store midler fra forskningsråd og -fonde og fra erhvervslivet, herunder også fra udlandet. Eksempler herpå er:

1. Optimeret ernæring til for tidligt fødte
2. Fødevarer med øget mætningseffekt
3. Dokumentation af sundhedsvirkninger af gamle afgrøder, rødder og planter af kulinarisk værdi
4. Fødevarer og kosttilskud med sundheds- og præstationsfremmende virkninger mentalt og fysisk.

### **Forskningsbaseret uddannelse**

Instituttets vidensopbygning gennem forskningsbaserede uddannelsesstilbud kan i højere grad komme bredere dele af befolkningen til gode og kan samtidigt tjene til at udbygge instituttets portefølje af efteruddannelsesstilbud og indtjeningsgrundlag. Uddannelser, som er e-learningbaserede, er allerede iværksat i samarbejde med en privat, dansk udbyder (Provana). Ernæringsrådgiveruddannelsen er blandt andet voksende i popularitet og danner bevillingsmæssigt grundlag for ansættelser, som dels varetager driften af uddannelsen og dels videreudvikler konceptet til en engelsk, global version. NEXS udbyder desuden et internationalt kursus i Cousera-regi, og de samlede erfaringer fra dette område vil danne grundlag for at udvikle en strategi for yderligere tiltag, hvor vi udbyder engelsksprogede kurser globalt til lavpris samt en luksusudgave på dansk. Videreuddannelse af lærere og sundhedsmedarbejdere i kommunerne inden for idræt, fysisk aktivitet og sundhed er andre områder, vi vil arbejde med.

### **Erhvervsambassadører**

NEXS har udpeget erhvervsambassadører til at styrke det i forvejen veletablerede og omfangsrige samarbejde med erhvervslivet. Vores styrke er samarbejde med den globale fødevarerindustri, biotek, medicinalindustri, kommunerne samt idrættens organisationer. Vi bør tænke bredere i at komme med nye muligheder med afsæt i vores tværvidevidenskabelige kompetencer og måske også appellere til at modtage mere strategiske bevillinger til oprettelse af forskningsprogrammer og professorater. NEXS' to viceinstitutedere for forskning er vores erhvervsambassadører, og de vil i forbindelse med handlingsplanen for instituttets strategi i efteråret udarbejde en særlig strategi og

handlingsplan for deres arbejde de kommende fem år. NEXS er repræsenteret i forskningsråd, EU-programkomiteer og samarbejdskomitéer på både nationalt og internationalt plan, og disse platforme skal i højere grad udnyttes til værdiskabelse for NEXS gennem investeringer og støtte til ansøgninger.

## Handleplan for stakeholderudbygning

Herunder følger tre eksempler på konkrete tiltag for stakeholderudbygning

- NEXS har et tæt samarbejde med de vigtigste af de stakeholdere, vi ønsker at arbejde med. Men samarbejdet er ofte baseret på én eller to forskergrupperes tætte samarbejde, mens resten af instituttets forskningskompetence ikke synliggøres for den eksterne partner.  
**Løsning:** temamøder med match-making om faglige emner, der er relevante for de eksterne partnere. Her vil de møde de forskergrupper, som de kan etablere samarbejde med.
- NEXS har et voksende antal alumner ansat hos relevante stakeholdere, hvilket giver mulighed for en strategisk udnyttelse af dette som netværk til større samarbejdsprojekter.  
**Løsning:** Alumneforening udbygges og opprioriteres, og emneplanlægning tænkes mere strategisk.
- Selv om det er vigtigt med gensidig vidensudveksling, bærer samarbejdet ofte præg af unødige gentleman-agreements uden tilførsel af ressourcer til instituttet.  
**Løsning:** Ikke alle instituttets forskere er bekendt med, at det er helt normalt og accepteret fra eksterne partners side, at "there is no free lunch", så egentlige ydelser skal honoreres til instituttet. Virkemidler kan være alt fra samarbejdsaftaler, indtægtsdækket virksomhed til fælles ph.d.-studerende med videre.



### Arne Astrup siger om sin oplevelse med stakeholderarbejdet:

*I stedet for at vores strategi er baseret på intuitive handlinger, er den nu blevet mere systematisk og strategisk. At udføre analysen sammen med min ledergruppe og forskere har fort til, at der nu ses nye muligheder og initiativer på tværs af faggrupper. Det betyder blandt andet, at prioriteringen på instituttet er ændret efter analysen, og vi inddrager nu også de forskellige finansieringskilders vilje til at betale overhead til instituttet. Jeg regner med, at analysen betyder, at vi har effektiviseret vores bestræbelser, og at vi derved øger vores succesrate.*

## **Stakeholderanalyse ved Niels-Henrik von Holstein-Rathlou, Biomedicin**

Biomedicinsk Institut (BMI) er en del af det Sundhedsvidenskabelige Fakultet og laver forskning og undervisning inden for de klassiske lægevidenskabelige områder; det vil sige anatomi, biokemi, fysiologi, lægemiddellære og patologi. Forskningens mål er at få en bedre forståelse af organernes udvikling og samspil ved sygdomme som fedme, diabetes, metabolisk syndrom, hjerte-kar-lidelser, nyresygdomme, mave-tarm-sygdomme samt cancer. Selvom vi udfører såkaldt grundvidenskabelig forskning, lægger vi vægt på, at forskningen er relevant i forhold til sygdomsdiagnostik og/eller -behandling. Det kan være i form af udvikling af nye lægemidler, forskning i sygdommens årsager og mekanismer eller udvikling af nye diagnostiske metoder. Dette fokus på det anvendelsesorienterede betyder, at vi på instituttet har mange relationer med stakeholdere inden for den klassiske farmaceutiske industri ("Big Pharma"), de mindre bioteknologiske virksomheder, den bioteknologiske industri og hospitalsafdelinger.

### **BMI's organisation**

Instituttet er aktivt på de fleste uddannelser under det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved dels at være ansvarlig for en række kurser og ved dels at levere undervisere til kurser organiseret af andre af SUND's institutter. BMI er ikke eneansvarlig for nogen uddannelse, og instituttet har derfor ikke et studienavn tilknyttet.

Instituttet har et stærkt internationalt fokus. Således er mere end 25 procent af vores faste VIP-stab (adjunkter, lektorer, professorer) af ikke-dansk oprindelse. Ligeledes har alle forskningsgrupper typisk en eller flere udenlandske samarbejdspartnere, ligesom stort set al forskning publiceres i internationale (engelsksprogede) tidsskrifter. Større internationale fonde (f.eks. EU, ERC, Wellcome Trust, NIH) spiller ligeledes en stigende rolle i finansieringen af forskningen på instituttet.

Instituttet organiserer og administrerer en række core-faciliteter, blandt andet Core Facility for Integrated Microscopy, Core Facility for Transgenic Mice og Core Facility for Molecular Imaging. Disse core-faciliteter tilbyder state-of-the-art-faciliteter for alle fakultetets forskere.

Instituttet er opdelt i seks videnskabelige afdelinger, der hver ledes af en afdelingsleder (senior- VIP) og en administration, der ledes af en institutadministrator. Instituttet har i alt 204 ansatte, heraf 45 faste VIP'er, 58 faste TAP-FU og ti faste TAP-AS. Den årlige omsætning er på cirka 140 millioner kroner, hvor omkring halvdelen er finanslovsmidler og den anden halvdel eksterne bevillinger fra større, statslige fonde (EU, forskningsrådene, Grundforskningsfonden), større, private fonde (Novo Nordisk, Lundbeck, Carlsberg) og mindre, private fonde og fra industrien.

### **Strategi og interesser i relation til stakeholdere**

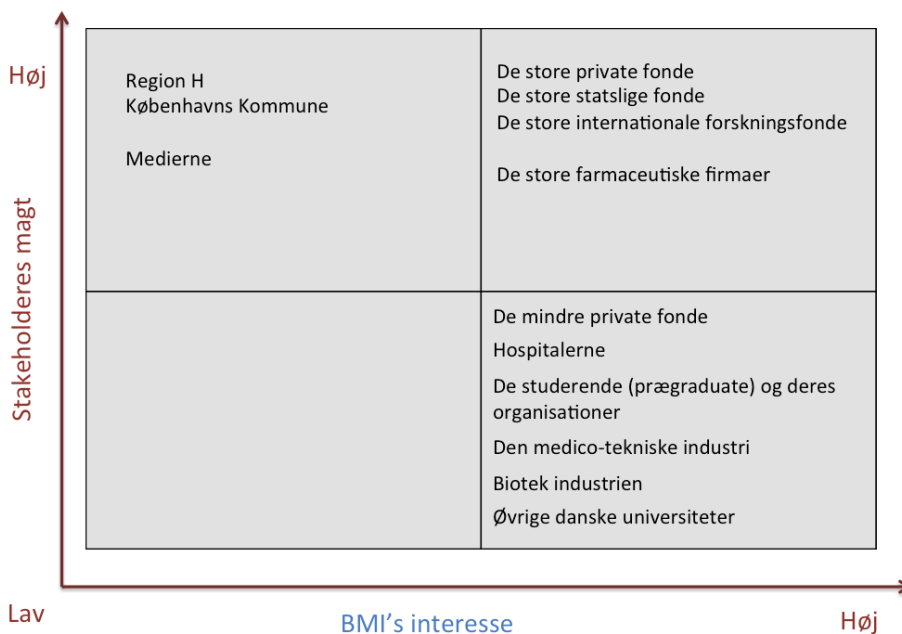
BMI's institutstrategi består af en overordnet mission og en række mål for forskning, undervisning og omverdenskontakt. Missionen er, at instituttets forskning og undervisning skal være af høj

international kvalitet og med en klar, klinisk relevans. Det er således målet, at instituttets forskning og undervisning har nær tilknytning til kliniske problemstillinger, og at den foregår i samarbejde med kliniske forskere/afdelinger. Forskningsprofilen er i høj grad af tværfaglig og translational karakter. Og målet er at sikre, at instituttets forskere har et godt samarbejde med industrien, og at forskningen bidrager direkte og indirekte til værdiskabelsen i samfundet.

## Stakeholdermapping

Den nedenstående stakeholdermapping (figur 20) er holdt på niveau 1 og 2, det vil sige på gruppe- og aktørniveau. Da den er beregnet til offentliggørelse har vi bevidst undladt at nævne specifikke personer (niveau 3). En intern mapping vil selvfølgelig også inddrage specifikke personer, da disse udgør det egentlige kontaktpunkt med nedennævnte stakeholdere.

**Figur 20: Mapping af BMI's stakeholdere**



## Primære stakeholdere

### De store, private fonde

En væsentlig del af forskningsfinansieringen kommer fra de større, private fonde. Fondene har ofte en ret klar strategi, i forhold til hvad de ønsker at støtte, og får på den måde relativ stor indflydelse på forskningsaktiviteten på instituttet. Vi kigger her særligt på: Novo Nordisk Fonden, Carlsbergfondet, Lundbeckfonden, A.P. Møller Fonden og Meyers fond.

### De store statslige og internationale forskningsfonde

Ligesom for de større, private fonde, så kommer en væsentlig del af forskningsfinansieringen fra de store, statslige fonde og fra de store, internationale fonde. Fondene har ofte en ret klar strategi, i forhold til hvad de ønsker at støtte, og får på den måde relativ stor indflydelse på



forskningsaktiviteten på instituttet. Flere forskningsgrupper har således opprioriteret forskningssamarbejdet med industrien, da dette er en betingelse for at opnå bevillinger fra blandt andet EU, Welcome Trust, Det Strategiske Forskningsråd og fra Højteknologifonden.

Vi kigger her særligt på Det Frie Forskningsråd, Grundforskningsfonden, Det Strategiske Forskningsråd og Højteknologifonden samt EU, ERC, NIH og Welcome Trust

### **De store farmaceutiske firmaer**

De store farmaceutiske firmaer udfører selvstændig grundforskning, og de er i en del tilfælde værdifulde samarbejdspartnere for vores grupper, som følge af både deres ekspertise og deres store ressourcer. Ligeledes ansætter de mange af vores postdocs og nyuddannede ph.d.'er. Firmaerne tager i mange tilfælde selv initiativ til at starte samarbejdsprojekter med de stærke grupper på instituttet og får således en ikke negligieabel indflydelse på forskningen. Vi kigger her særligt på Novo Nordisk A/S og Lundbeck A/S.

### **Sekundære stakeholdere**

#### **Region H og Københavns Kommune**

Regionerne og Kommunen er naturlige stakeholdere, idet de "ejer" de offentlige sygehuse, plejehjem og andre behandlingsinstitutioner. BMI har et begyndende samarbejde med begge omkring projekter, der involverer livsstilssygdomme, monitorering i hjemmet og rehabilitering.

#### **Medierne**

Vi har jævnligt kontakt med medierne, såvel den trykte presse som den elektroniske. Medierne er vigtige, for at vi kan få vores budskaber ud til opinionsdannere.

### **Tertiære stakeholdere**

#### **De mindre, private fonde**

De mange mindre fonde spiller en vigtig rolle for finansieringen af specielt vores yngre forskeres projekter. De store fonde støtter i dag især de store, etablerede grupper, og de små fonde er således uhyre vigtige for specielt de yngre, nyetablerede forskere, der kan have vanskeligt ved at komme igennem i de store fonde.

#### **Hospitalerne**

De kliniske afdelinger er nogle af vores nærmeste videnskabelige samarbejdspartnere og samtidig en vigtig arbejdsplads for vores kandidater.

#### **De studerende (prægraduate) og deres organisationer**

På SUND generelt er der ikke problemer med at tiltrække studerende. Vores uddannelser er næsten uden undtagelse utroligt populære og velsøgte. Interessen fra instituttets side retter sig derfor

primært mod de allerede indskrevne studerende, hvor vi ønsker at tiltrække de bedste til projektopgaver, specialer, forskningsår, og eventuelt senere som ph.d.-studerende.

### Den medico-teknologiske industri og biotekindustrien

Den medico-teknologiske industri er leverandører af meget af det højteknologiske udstyr, vi har på instituttet. Vi er særligt i kontakt med: Zeiss, Leica, FEI, Siemens og Thermo Fisher. Biotekindustrien er ligeledes en vigtig videnskabelig samarbejdspartner, da den er en ressource i forhold til adgang til avanceret teknologi samt nye kemiske stoffer og aftager af mange af vores ph.d.-kandidater. Vi er særligt i kontakt med Zealand Pharma A/S, Acesion Pharma og Medicon Valley.

### Øvrige danske universiteter

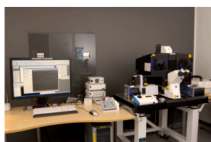
De er vigtige samarbejdspartnere både for uddannelse og forskning.

### Case: Eksempel på succesrigt stakeholderarbejde omkring etablering af Core Facilitet for Integreret Mikroskopi (CFIM)

Den nedenstående case repræsenterer, hvad vi anser som et eksempel på et vellykket samarbejde med en gruppe centrale stakeholdere. Gennem dette arbejde lykkedes det at få etableret en avanceret facilitet for lys- og elektronmikroskopi på fakultetet i samarbejde med to af de største firmaer inden for området (Zeiss og FEI). Det afgørende er, at det ikke blot lykkedes os at få rejst penge til etableringen, men at vi har fået etableret et flerårigt samarbejde omkring core-faciliteten med fordele for såvel firmaerne som for os (se billede herunder af core-faciliteten).



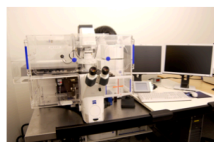
Core Facility for Integrated Microscopy  
Department of Biomedical Sciences, University of Copenhagen



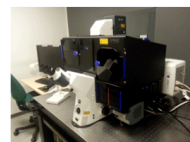
Spinning disc confocal



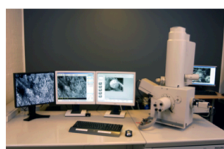
Laser scanning confocal



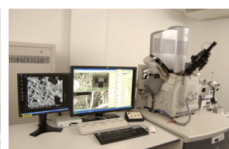
Laser dissection



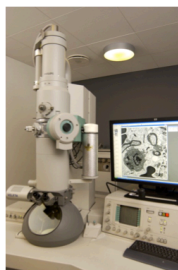
Superresolution



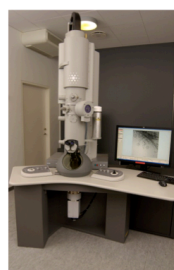
Scanning EM



3D Scanning EM



Transmission EM



Correlative & Tomography EM

- State of the art microscopes and prep facility, 400 m<sup>2</sup>
- 500 registered users, Universities, Companies and KU
- Dedicated staff of 6 offering support 40 hours a week
- Currently offering 3 annual courses in LM and EM for PhD students and VIPs

1. **Mål:** At etablere en state-of-the-art core-facilitet inden for biomedicinsk lys- og elektronmikroskopi (Core facilitet for Integrated Microscopy, CFIM) for at kunne tilbyde SUND's forskere det ypperste inden for området.

2. **Analyse:** Etableringen af en state-of-the-art core-facilitet kræver dels en betydelig investering i forbindelse med anskaffelse af selve mikroskoperne. Da der er tale om top level lys- og elektronmikroskoper, taler vi typisk om en listepriis i området 30 til 40 millioner kroner. Foruden anskaffelsessummen er der ligeledes behov for vedligeholdelse af mikroskoperne og regelmæssige opdateringer for at sikre, at instrumenterne fortsat er state-of-the-art. Disse to sidste forhold er ligeledes forbundet med betydelige årlige udgifter. Det er således helt klart, at det ikke ligger inden for fakultetets økonomiske ramme alene at etablere og drive en sådan enhed.
3. **Strategi:** Man kunne vælge at etablere core-faciliteten gennem samarbejde med andre forskningsinstitutioner i regionen. Det kunne skabe den nødvendige økonomiske ramme, men ville ikke sikre adgang til teknisk ekspertise, der også er nødvendig for at drive en sådan core-facilitet, ligesom man ville ”hænge” på betydelige årlige udgifter til vedligeholdelse og opgradering. En alternativ mulighed var at etablere core-faciliteten i direkte samarbejde med et eller flere af de internationale mikroskopifirmaer, således at disse dels leverede udstyret til en ”billig” pris og dels stod for vedligeholdelse og opgradering af instrumenterne. Hvad skulle gøre dem interesseret i et sådant arrangement?

Mulige argumenter:

1. Vi uddanner cirka halvdelen af alle biomedicinske forskere i Danmark. En stor del af de nye forskere ville derfor være trænet og vant til at arbejde med firmaets apparater, hvilket kunne påvirke deres indkøbsbeslutninger i løbet af deres karriere.
  2. Firmaet kunne benytte core-faciliteten som showroom. Det vil sige, at de altid har mulighed for at vise potentielle kunder en fungerende opstilling med deres top level-instrumenter. En mulighed, de normalt ikke har, eller noget de må arrangere fra gang til gang, ofte på forskellige lokaliteter i DK og nogle gange andre steder i Skandinavien og Europa.
  3. Mulighed for at teste nyt materiel i en ”hverdags-setting”, altså at teste nye teknologier eller apparatur direkte på slutbrugerne.
  4. Mulighed for at benytte deres affiliering med SUND i prospekter og andet informationsmateriale fra firmaet.
4. **Handling:** Vi undersøgte markedet for at identificere de firmaer, hvis produkter bedst opfyldte vores nuværende behov, og som var førende med hensyn til udviklingen af nye teknologier og produkter. Herefter kontaktede vi nøglemedarbejdere i de pågældende firmaer, personer vi gennem årene allerede havde fået kontakt med, omend på en mindre skala. Efter diverse sonderinger og et EU-udbud indgik vi bindende aftaler med to internationale firmaer omkring drift og vedligehold af vores core-facilitet.

Efterfølgende har vi arrangeret ph.d.-kurser, kongresser og uddannelsesseminarer i core-faciliteten og har hver gang haft firmaerne med, dels som sponsorer, men også som

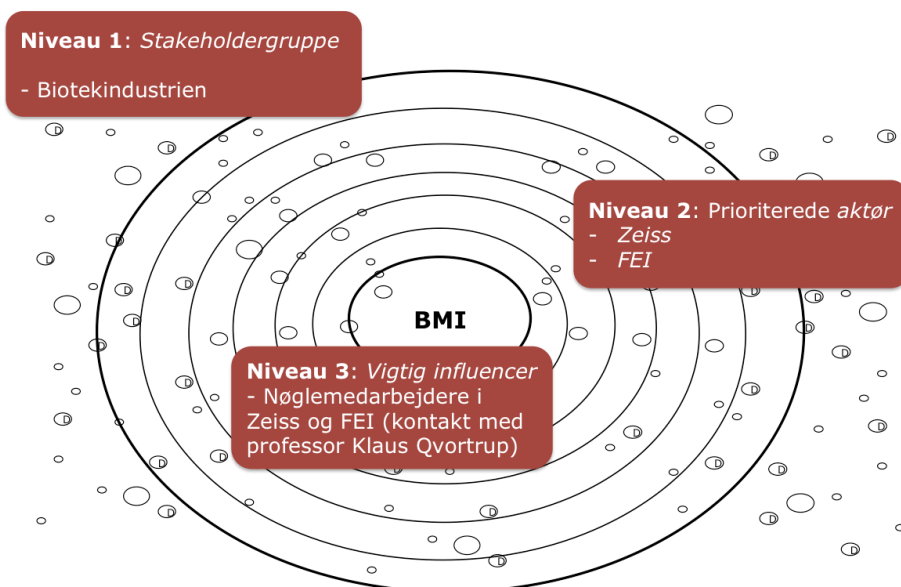
leverandører af eksperter til de forskellige arrangementer. Gennem disse fællesaktiviteter har firmaerne hele tiden mulighed for at promovere deres produkter, og det styrker sammenholdet mellem core-faciliteten og de involverede firmaer.

I den forbindelse er hvert nyt arrangement en mulighed for at diskutere, om de nuværende instrumenter skal opgraderes eller udskiftes med nye modeller, eller om der skal installeres helt nye teknologier i core-faciliteten.

5. **Opfølgning:** Vi mener, at vi gennem det tætte samarbejde med firmaerne har opnået, hvad vi ville, nemlig at få etableret en state-of-the-art core-facilitet for mikroskopi på SUND. Herved har vi sikret SUND's forskere adgang til de mest avancerede instrumenter på området. Arrangementet har vist sig levedygtigt, og vi har efterfølgende kunnet inkludere flere firmaer i aftalen. Disse fik øjnene op for ideen i forbindelse med de mange møder, vi har arrangeret i core-faciliteten, og er siden selv kommet med forslag til, hvordan de kunne bidrage med nye unikke teknikker mod at få en tilsvarende affiliering med core-faciliteten.

Et vigtigt element i hele processen har været lederen af core-faciliteten, professor Klaus Qvortrup. Han varetager den personlige kontakt med firmaerne, og uden denne direkte, personlige kontakt er det tvivlsomt, at projektet ville være lykkedes. En "ildsjæl" er helt klart en fordel i et sådant projekt. Nedenstående figur 21 illustrerer kontaktniveauet i vores stakeholderarbejde.

**Figur 21: De tre niveauer i stakeholderarbejdet i forbindelse med core-faciliteten**



## **BMI's strategi- og handleplan i forhold til stakeholdere**

Vi er først nu begyndt at formulere en egentlig strategi i forhold til stakeholdere, hvilket afspejles i strategiens noget ufuldstændige form. Selvom vi, som sikkert mange andre, længe har arbejdet med relationerne til vores interessenter, har dette arbejde ikke været opfattet som et ”selvstændigt” område, og følgelig har vi ikke tidligere udarbejdet en egentlig strategi på området. Antallet af stakeholdere på et institut af BMI's størrelse er selvfølgelig stort, og det ændrer sig konstant. Nye kommer til og andre får eventuelt mindre betydning eller forsvinder helt. De nedenstående punkter omhandler de stakeholdere, der p.t. har højeste prioritet på BMI, og som vi derfor er begyndt at formulere en strategi for.

### **Strategi for kommunikation til stakeholdere via hjemmesiden**

Helt generelt ønsker vi gennem vores hjemmeside at bibringe vores stakeholdere den nødvendige information omkring instituttet i bredeste forstand. De primære målgrupper er studerende, specielt kommende ph.d.-studerende fra såvel ind- som udland, potentielle samarbejdspartnere fra andre universiteter og industrien, fonde, pressen, politikere og borgere, der er interesserede i, hvad der foregår på instituttet. Som del af vores hjemmeside er målet, at hver forskningsgruppe har deres eget område, hvor de har mulighed for at formidle deres forskning hver især. Grundideen er derved at give de forskellige stakeholdere så dybdegående et billede af forskningen på instituttet som muligt.

For at nå dette har vi hidtil, og vil også fremadrettet, prioriteret arbejdet med vores hjemmeside højt, således at den hele tiden er opdateret. Fremadrettet vil vi særligt fokusere på at formidle nyheder og anden information, omkring hvad der sker på instituttet, herunder nye satsningsområder, forskningsresultater og bevillinger. Samtidig vil der ske en videreudvikling af vores forskningsgruppeområder, så de hele tiden afspejler den aktuelle forskning i grupperne.

### **Strategi for kontakt med de mindre, private fonde**

De mindre, private fonde spiller, som nævnt ovenfor, en vigtig rolle i finansieringen af specielt vores yngre forskeres projekter. Derfor er dette en stakeholdergruppe, vi på instituttet arbejder bevidst på at opbygge en tættere relation til. Der er tale om mange fonde, og det er vanskeligt at være i personlig kontakt med hver eneste fond, ligesom fondene sjældent har et klart billede af universitetets organisation. Vi ønsker derfor at styrke fondenes forståelse af, hvad vi arbejder for og med på Biomedicinsk Institut. Som et led heri har vi udarbejdet et magasin på cirka 20 sider, der i et almindeligt sprog beskriver instituttets forskning og andre centrale aktiviteter. De mange små fonde, der findes i Danmark, administreres ofte af personer med begrænset videnskabelig indsigt, for eksempel advokater eller forretningsfolk. De bidrager med væsentlige midler til forskningen, men har ofte en meget diffus forestilling om, hvad der sker på et typisk universitært forskningsinstitut. Ved at sende magasinet ud til hver af de små fonde ønsker vi at give dem et indblik i en række konkrete forskningsprojekter på instituttet. Tanken er at styrke deres generelle kendskab til BMI og give dem en bedre indsigt i, hvad de tildelte midler går til. Vores mål er løbende at holde kontakt til de små fonde ved eksempelvis at sende julekort og anden info til disse.

Ud over at bruge magasinet i forhold til stakeholdergruppens små fonde, så opfordrer vi også vores forskere til at tage magasinet med i forbindelse med diverse arrangementer og større møder. Det har dog i praksis vist sig vanskeligt at få forskerne til at gøre dette. Dette er dog også fremadrettet noget, vi vil have fokus på at opfordre vores forskere til.

Vi satser i øjeblikket på at opbygge en database over alle private fonde, der gennem de sidste ti år har givet bevillinger til en eller flere forskere ved instituttet. Databasen opbygges således, at vores forskere hurtigt kan finde fonde, der tidligere har støttet forskning inden for specielt deres forskningsområde. På den måde satser vi på at få mere målrettede ansøgninger og forhåbentlig en større succesrate!

### **Strategi for kontakt med biotekindustrien**

Biotekindustrien, specielt de mindre firmaer, har høj prioritet for instituttet. Vi forsøger at stimulere samarbejdet, dels ved at udleje lokaler på instituttet til firmaerne og dels ved at etablere delestillinger mellem firmaerne og instituttet. Der er stor interesse for dette blandt de mindre firmaer, idet det sikrer dem et frugtbart videnskabeligt miljø at arbejde i, noget de ikke kan etablere så nemt, hvis de sidder i egne lokaler. For instituttet betyder det øgede ressourcer, adgang til ekspertise samt avanceret teknologi og muligheder for at tilbyde alternative karriereveje til de yngre forskere. Når firmaerne vokser og etablerer sig i egne lokaler fortsætter det gode samarbejde som oftest, og der er nu etableret en stabil kontakt til firmaet. Vi har gennem tiderne huset tre opstartsfirmaer på instituttet: Zealand Pharma, Action Pharma og senest Acesion Pharma. I alle tilfælde er firmaerne etableret med deltagelse af forskere fra instituttet, og det er således primært ved at informere vores egne forskere om muligheden for at etablere firma på instituttet, at vi søger at tiltrække nye opstartsfirmaer.

### **Strategi for kontakt med Region H og Københavns Kommune**

Nye stakeholdere i forhold til instituttet er Region H og Københavns Kommune. Tidligere var der meget lidt kontakt mellem disse offentlige myndigheder og instituttet. Den stigende forskningsmæssige interesse for folks livsstil og levevilkår i det hele taget har imidlertid ændret billedet, idet flere forskere nu igangsætter projekter, hvis formål er at undersøge forholdene for den generelle befolkning og mulighederne og konsekvenserne af direkte intervention i forhold til den almene befolkning, for eksempel ændrede kostvaner og fysisk aktivitet.

Region H og Københavns Kommune er, i forbindelse med kommunalreformen, der overførte ansvaret for blandt andet de ældre, plejehjem og andet til kommunen, i stigende grad blevet interesseret i et samarbejde med universitetet omkring udviklingen af hele plejesektoren. I første omgang har dette ført til en række fællesmøder mellem kommunen og udvalgte forskere på BMI. Dette har igen ført til et par fællesprojekter, der er gennemført med stor succes. Efterfølgende er vi nu gået i gang med planlægningen af en række nye initiativer, med blandt andet udvikling af forsøgsplejeboliger med henblik på at skabe rammer for avancerede forskningsprojekter inden for plejeområdet.

Vi arbejder således bevidst på at øge samarbejdet med Københavns Kommune ved at fokusere på forskningsprojekter, der er af fælles interesse for instituttet og kommunen. Konkret arbejder vi sammen med Københavns Kommune og DTU på at etablere et Center for Personal Assistive Technologies, hvor målet er at udvikle nye teknologier med henblik på monitorering, behandling og genoptræning af patienter i eget hjem.

### **Strategi for kontakt med studerende**

De studerende udgør en vigtig ressource for instituttet i form af kommende speciale- og ph.d.-studerende. Udfordringen er at etablere kontakt til forskningsinteresserede studenter, specielt de lægestuderende, idet disse ikke har en fast tilknytning til de basalvidenskabelige institutter. Vores strategi er derfor at fokusere på særligt to kanaler: de medicinstuderendes blad (MOK) og karrieredagen på SUND. Ved at informere om forskningsmulighederne på instituttet gennem disse to kanaler håber vi at kunne tiltrække flere forskningsinteresserede lægestuderende til instituttet. Da uddannelserne på SUND er meget søgte, har vi ikke specielt fokus på gymnasierne fra instituttets side.



#### Niels-Henrik Holstein-Rathlou fortæller om sin oplevelse med stakeholderanalysen

*Vi har gennem lang tid arbejdet med "stakeholdere" på instituttet, og dette er formodentligt tilfældet på rigtig mange af Københavns Universitets institutter. Dette har imidlertid ikke været opfattet som en selvstændig aktivitet, og vi har derfor ikke haft en egentlig formuleret strategi på området.*

*Gennem stakeholderanalysearbejdet er vi imidlertid blevet mere bevidste om, hvilke interessenter vi har i forhold til instituttet. Dette har igen ført til en klarere prioritering på området og til en begyndende formulering af en strategi i forhold til vores stakeholdere. Det er her afgørende, at arbejdet udbredes generelt på instituttet, således at en større del af personalet inddrages i processen. Selv processen har også udvidet vores opfattelse af stakeholderbegrebet, således at vi i højere grad har fokus på samarbejdet med vores interessenter frem for udelukkende at betragte dem som potentielle finansieringskilder for vores forskning. Man kan herved opsummere vores hidtidige udbytte af arbejdet som følger: a) stakeholderarbejdet kræver en selvstændig opmærksomhed og strategi; b) det er afgørende, at en større del af instituttets medarbejdere inddrages i opgaven – det er ikke kun en ledelsesopgave og c) det er vigtigt at have fokus på udvikling af gensidige projekter med vores interessenter.*

## Stakeholderanalyse ved Anders Holm Rasmussen, Saxo

Saxo-Instituttet blev til i 2004-2005 som led i en større omlægnings- og fusionsrunde på KU og kom til at omfatte uddannelses- og forskningsaktiviteter inden for fagområderne forhistorisk og klassisk arkæologi, etnologi, græsk og latin samt historie. Sammen med overgangen til den nye ledelsesstruktur gav det allerede på dette tidspunkt anledning til fornyede overvejelser om den fremtidige eksterne profilering af både de enkelte fag og af instituttet som helhed.

Sammen med ledelsesændringerne igangsattes en strategiproces, som udmøntede sig i strategi for 2008-2012, og de underliggende kontrakter på både fakultets- og institutniveau kom for alvor til at præge de valg, der blev taget på instituttet med hensyn til strukturering og understøttelse af ekstern kommunikation og stakeholderrelationer.

- På udvalgsområdet er der oprettet et formidlingsudvalg, som i særlig grad fokuserer på stakeholderrelationer med det formål at udnytte dette særlige fokus til at styrke og understøtte forskningen og undervisningen.
- På den administrative side har instituttet samtidigt valgt at understøtte indsatsen ved at oprette en særlig sektion for forskning og formidling, der konkret understøtter forskningsansøgninger, supporterer forskningsprojekter gennem hele projektivet i form af konferencehjælp, webudvikling og netværkskoordinering samt varetager instituttets kommunikation både internt og eksternt.

I indledningen til den formidlingsstrategi, som blev den første direkte udløber af strategiprocesen på området, og som danner grundlag for instituttets strategi til dato, beskrives mål og strategi således:

*Formidlingen skal i de kommende år være et højt prioriteret element i stadig udvikling i SAXO-Instituttets samlede arbejdsfelt, således at den til stadighed foregår på et niveau, der modsvarer et moderne universitet. Den skal foregå i et dynamisk samspil med både forskning og undervisning. Formidlingen skal foregå ud fra en politik, hvor instituttet målrettet tager initiativer i forhold til pressen, gymnasieelever, den historisk og kulturelt interesserede almenhed og andre målgrupper.<sup>4</sup>*

Strategien beskriver herefter konkret formidling til de enkelte interessentgrupper, formålet med strategien og strategien for det enkelte tiltag. De kan reelt grupperes i fire kategorier:

1. Intern kommunikation – hvor målet er transparens, samarbejde og dialog på tværs af instituttet, praktisk support og lettere adgang til konkret intern information.

---

<sup>4</sup>Se: [http://saxo.ku.dk/om/strategier/SAXO\\_Formidlingsstrategirapport\\_2008-12\\_revision\\_2009\\_version\\_endelig.pdf/](http://saxo.ku.dk/om/strategier/SAXO_Formidlingsstrategirapport_2008-12_revision_2009_version_endelig.pdf/)



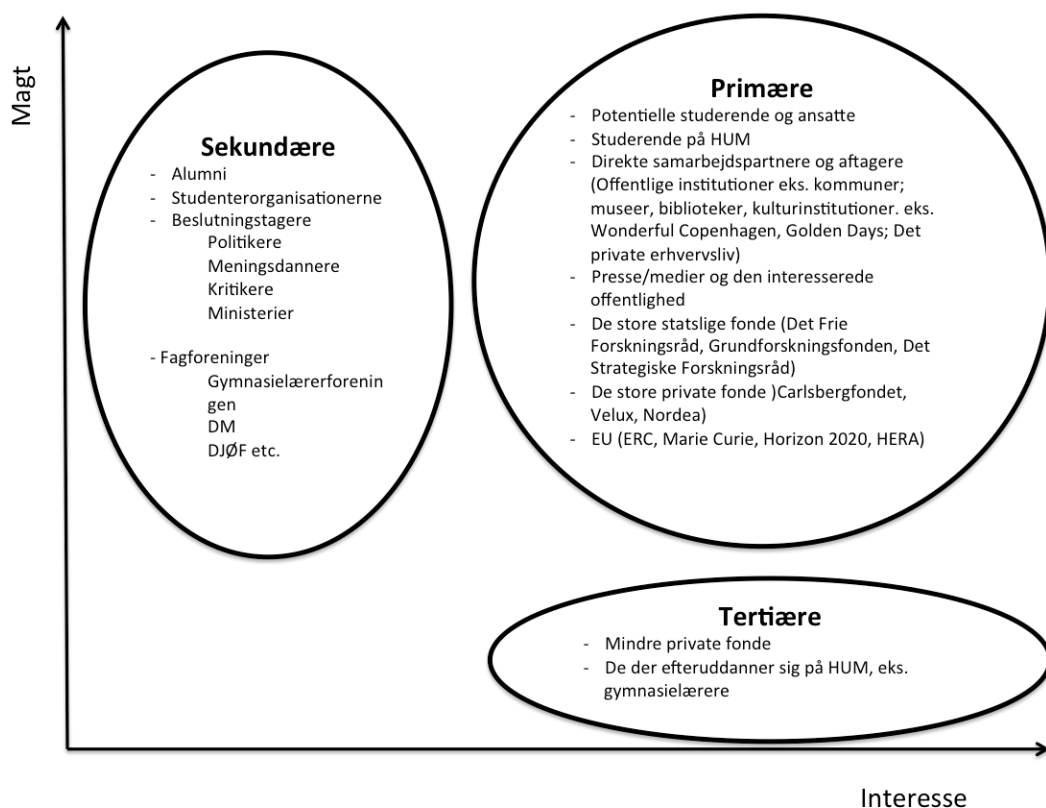
2. De (for Saxo-fagene) traditionelle stakeholdere – potentielle studerende og ansatte, gymnasieskolerne og professionshøjskolerne, museerne, kulturinstitutionerne og andre aftagere.
3. Eksterne stakeholdere på den bredere bane – den brede offentlighed, presse/medier, potentielle netværkspartnere og beslutningstagere.
4. Fonde og bevillingsgivere af eksterne midler – et særligt mål og fokusområde på instituttet.

Formidlingsstrategien har nu nogle år på bagen, og vi har derfor foretaget en ny stakeholdermapping med udgangspunkt i instituttets aktuelle udfordringer.

### Stakeholdermapping ud fra primære, sekundære og tertiære

Mappingen er defineret ud fra vores interesse i den givne stakeholder, og hvem vi samarbejder tættest med. I det følgende mappes ud fra, hvem vi overordnet har defineret som de primære, sekundære og tertiære stakeholdere (figur 22).

**Figur 22: Saxos primære, sekundære og tertiære stakeholdere**



### Case: Eksempel på stakeholderarbejde med samarbejdspartnere og aftagere

Saxo-Instituttet har et omfattende netværk af samarbejdspartnere og aftagere. Det drejer sig blandt andet om offentlige institutioner inden for arkiv-, biblioteks- og museumsfeltet (ABM) samt undervisningssektoren (især gymnasieskolen), men også en lang række andre offentlige institutioner

som Danmarks Radio, ministerier og kommuner. Herudover samarbejdes der med virksomheder i den private sektor, hvor især etnologerne leverer kandidater til konsulentbranchen.

Samarbejdet med aftagerne foregår på flere niveauer. Et bredt udsnit af aftagerne er repræsenteret i instituttets aftagerpanel. Samtidig foregår der dagligt en tæt kontakt til aftagergrupper gennem personlige kontakter mellem instituttets ansatte og relevante samarbejdspartnere i ind- og udland. Det drejer sig for eksempel om folk i museumsverdenen og konsulentbranchen.

### **Strategi fremadrettet**

Instituttet arbejder målrettet på at forbedre den strategiske kontakt til aftagerne. I den forbindelse har aftagerpanelet indtil videre ikke fungeret optimalt. At det forholder sig sådan skyldes nok, at den naturlige dialog mellem de to parter i panelet bliver afløst af en centralt påført, unaturlig dialog. I stedet for at samarbejde gennem interessebårne netværk – altså gennem relationer opstået nedefra – kommer aftagerne i panelet til at skulle forholde sig til uddannelsestekniske sager, som de (med rette) mener, det er universitetets opgave at løse.

### **Handlingsplan**

Vi forsøger derfor nu målrettet at ændre brugen af aftagerpanelet, således at dette bliver instituttets centrale eksterne råd. Vi har i en årrække haft to eksterne råd, dels Strategisk Råd, som var institutledelsens eksterne sparringspartnere, dels aftagerpanelet, som studieledelsen havde ansvaret for. Vi har nu besluttet at samle kræfterne om aftagerpanelet og nedlægge Strategisk Råd. Vi kan på denne måde samle fokus ét sted, hvor de uddannelsesstrategiske spørgsmål kan diskuteres med eksterne partnere. Dette foregår i et tæt samarbejde mellem institutleder og studieleder.

### **Vurdering af tre vigtige stakeholdergrupper**

Vi vil fremhæve tre stakeholdergrupper, som vi fremadrettet vil give særlig strategisk opmærksomhed. Det drejer sig om rekruttering af studerende, medierelationerne og kontakten til fonde.

#### **1. Strategi og handleplan for kommende studerende – rekruttering**

For et institut som vores – og det gælder for så vidt alle institutter på humaniora – hvor uddannelsesdelen har stor betydning for instituttets økonomi, er rekrutteringen af studerende meget vigtig. Det er samtidig en meget diffus opgave, da målgruppen i sagens natur er meget vanskelig at kommunikere med. Instituttets fag har ingen problemer med at få fyldt uddannelserne op med studerende. Men spørgsmålet er, om vi kan gøre noget mere for at tiltrække de mest dedikerede – de talenter, der virkelig vil vores uddannelser og har dem som førsteprioritet, når de udfylder ansøgningsskemaet.

### **Fremadrettet indsats**

Indsatsen målrettes i sagens natur mod gymnasierne. Der er i denne forbindelse forskel på Saxo-Instituttets fag. Universitetsfagene historie, oldgræsk og latin modsvares af gymnasiefag og har dermed en nuanceret og realistisk faglig profil i gymnasieelevernes bevidsthed, mens det samme ikke gælder for de arkæologiske fag og etnologi.

Instituttet er i kontakt med mange gymnasieelever, fordi disse henvender sig i forbindelse med problemstillinger knyttet til deres projektundervisning. For at afhjælpe de mange henvendelser, som tog meget af medarbejdernes tid, har vi oprettet en portal på instituttets hjemmeside – ”Historiebutikken” – hvor en studerende tager imod henvendelser og enten selv besvarer dem eller (i sjældne tilfælde) sender dem videre i systemet. Dette har i høj grad systematiseret henvendelserne og gjort skoleelevers møde med instituttets faglighed genkendelig (Se: <http://historiebutik.saxo.ku.dk>)

### **Handlingsplan**

Vi skal have iværksat en mere offensiv indsats for faglig kontakt til gymnasieskolen. Vi har haft et samarbejde med Rysensteen Gymnasium, hvor rektoren dér henvendte sig for at få hjælp i forbindelse med et planlagt struktureret AT-forløb på skolen. Dette var en stor succes, men er ikke blevet fulgt op, hvilket kan skyldes, at det var gymnasiet og ikke os, der var initiativtageren. Vi vil arbejde på at få skabt en permanent dialog med gymnasierne, med instituttet som initiativtager. Instituttet er med i det studiepraktikprogram, om KU har etableret, hvor gymnasieelever over tre dage følger undervisningen i nogle udvalgte kurser. Hvis dette bliver en succes, er det klart noget, instituttet vil satse på i fremtiden.

## **2. Strategi og handleplan for den interesserede offentlighed, herunder presse og medier**

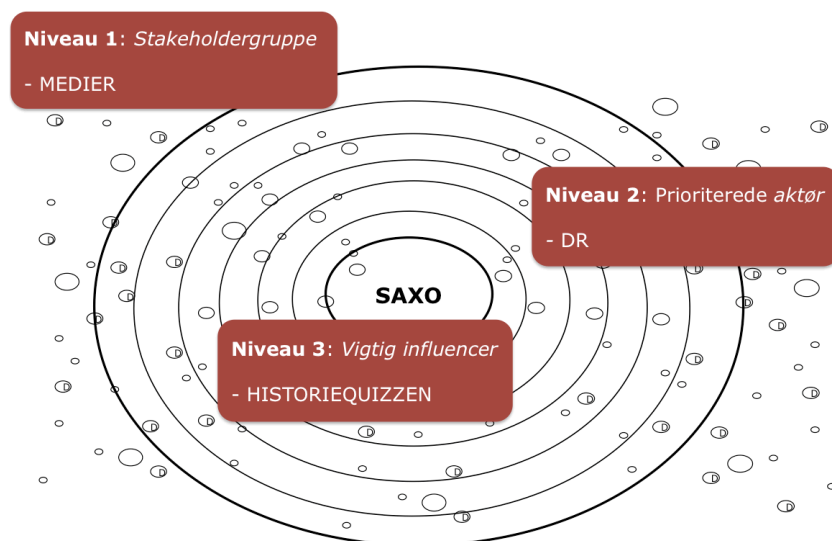
På presseområdet optræder mange af Saxo-Instituttets forskere som eksperter og kommentatorer. Der kommer jævnlige telefoniske henvendelser ind til sekretariatet og institutlederen, som vi forsøger at kanalisere videre til den rette person. Mange forskere er endvidere aktive som kronik- og klummeskrivere.

### **Fremadrettet indsats**

Det er Saxo-Instituttets strategi aktivt at bidrage til samfundets kritiske selvrefleksion samt at formidle relevansen af historisk forståelse i relation til nutidige problemstillinger og igangværende forandrings- og reformprocesser. Indadtil søger vi at synliggøre den formidling, der foregår og udvikling af tiltag, der styrker instituttets synlighed og fælles ansigt udadtil. Instituttet vil være offensivt i forhold til at vise, hvordan vores forskningsbaserede indsigter adresserer aktuelle og politiske dagsordner. Vi arbejder således på, at formidlingsaktiviteter anerkendes som en vigtig dimension af instituttets aktiviteter, og der arbejdes med udvikling af undervisnings- og eksamensformer, hvor formidling til offentligheden indgår som en naturlig del.

På det populærvideenskabelige felt deltager instituttets forskere blandt andet i ”Forskningens Døgn” og ”Golden Days”, og vi har gennem formidlingsudvalget og instituttets kommunikationsafdeling sat planlægningen af disse tilbagevendende begivenheder i system. På det sidste har to af Saxo-Instituttets historikere desuden været gennemgående figurer i DR's nye quizprogram 'Historiequizen', som de også har været med til at udvikle. Se figur 23 for en grafisk eksemplificering af denne stakeholder. Det skal også nævnes, at mange af instituttets forskere tilbyder kurser på Folkeuniversitetet, og flere udgiver jævnlige populærvideenskabelige bøger.

**Figur 23: Grafisk mapping af tre niveauer i forhold til medierelationen**



### **Handlingsplan**

Det er instituttets prioritering at have konkret fokus på området, og dette foregår i tæt samarbejde med fakultetsservice. Ansættelsen af en prodekan for omverdensrelationer viser prioriteringen. Et af de konkrete tiltag under denne indsats er nedsættelsen af en netværksgruppe med repræsentanter fra både relevante fakultetsafdelinger og alle humanioras institutter. På denne måde bliver lokale tiltag og indsats knyttet til et bredere samarbejde på tværs af fakultetet. Et af de væsentlige punkter i indsatsen vil i særlig grad være den offentlige fortælling om humaniora. Hvad sættes der lys på i den offentlige debat, og hvordan kan vi selv definere historien igennem indsatser og samarbejdsrelationer?

### **3. Strategi og handleplan for eksterne fonde**

Saxo-Instituttet har en – for en humanistisk forskningsinstitution – stor portefølje af eksternt finansierede projekter svarende til cirka 30 millioner kroner årligt. Finansieringen kommer fortrinsvis fra Forskningsrådet for Kultur og Kommunikation, Carlsbergfondet, Velux Fonden, Nordea-fonden og Danmarks Grundforskningsfond.

#### **Fremadrettet indsats**

Instituttet har satset strategisk på at skabe gode rammer for de forskere, der ønsker at søge eksterne midler. Vi har således lokalt på instituttet opbygget et forskningssupportteam. Dette har helt klart været medvirkende til den relativt store succes. Forskningssupportenheden skaber ikke blot en god ramme for forskerne internt, men har også over årene opbygget kendskab til centrale personer, der sidder rundt omkring i råd og fonde.

I tilgift til dette ses forskningssupporten også som en del af den kommunikationsstrategiske helhed, og der sættes derfor også i afdelingen fokus på forskningsformidlingen og kommunikationen i

projekternes levetid. Dette omfatter konkret profilering i form af artikler, websider, konferencer, promovning, annoncering og pressehåndtering samt live-streams fra konferencer og særlige forelæsninger. Dertil kommer, at der på forskellig vis interageres direkte med de relevante stakeholdere omkring profilering af KU over for potentielle forskere og forskningsprojekter.

## **Handlingsplan**

Forskningssupport og forskningsformidling har høj prioritet. På fakultetsniveau sker dette ved øget tværgående samarbejde. Et af fokusområderne her er netop en koordineret indsats med hensyn til stakeholderrelationer. Saxo-Instituttet vil i denne sammenhæng være med til at videreudvikle indsatsen for eksempel frem mod oparbejdelsen af en større EU-portefølje i samarbejde med øvrige institutter på HUM og på tværs af fakulteter. Eksisterende samarbejder med SUND, SCIENCE, SAMF og JUR skal vedligeholdes og udbygges. Dette kan gøres gennem pleje af de kontakter, der er skabt forskerne imellem i forbindelse med kollektive projekter, eksempelvis Center for Sund Aldring, 2016-projekter og Danmarks Grundforskningsfonds Center for Tekstilforskning.



Anders Holm Rasmussen fortæller om sin oplevelse med stakeholderarbejdet:

*På et institut som vores foregår der en mængde udveksling med stakeholdere dagligt. Mange af disse kontakter foregår på personligt plan mellem de enkelte forskere og deres forskellige eksterne partnere. Stakeholderprojektet har for institutledelsen givet anledning til at tænke langt mere strategisk på dette felt. Gennem den systematiske mapping af stakeholderne i primære, sekundære og tertiære har vi fået et klart overblik, som der nu kan handles mere målrettet ud fra. Særligt fordi det giver os mulighed for at gennemskue sammenhænge på tværs af organisationen, som før var skjulte. Fremadrettet har dette allerede givet anledning til, at vi bedre kan planlægge, hvordan ressourcerne bliver udnyttet bedst muligt. Dette viser for eksempel vores case med aftagerpanelet, hvor vi har slået to eksterne råd sammen til ét med den relevante reorganisering af repræsentationen i aftagerpanelet til følge.*

## **Stakeholderanalyse ved Christian Schultz, Økonomisk Institut**

Økonomisk Institut dækker samfundsøkonomi bredt og er det største rent samfundsøkonomiske institut i Danmark. Instituttets målsætning er at udføre relevant forskning af høj international kvalitet, der publiceres i de bedste internationale tidsskrifter, og anvendt forskning af høj kvalitet, der er relevant for forskellige samarbejdspartnere. Instituttet ligger i den europæiske top ti målt på toppublikationer i økonomi<sup>5</sup>.

Instituttet varetager undervisningen på polit.-studiet, der er en bred økonomuddannelse. Blandt andet heraf følger en målsætning om at dække økonomi bredt forskningsmæssigt. Årligt optages p.t. 350-400 studerende på polit.-studiet. Instituttet står også for økonomiundervisningen på matematik-økonomi-studiet og folkesundhedsvidenskab og er med i udviklingen af en ny uddannelse i Global Development.

Det er en målsætning at uddanne økonomer på et internationalt højt fagligt niveau, der kan medvirke til at styre landets økonomi i ministerier, nationalbank, styrelser og andre offentlige institutioner og kan varetage væsentlige funktioner i den private sektor. Over halvdelen af kandidaterne får job i den private sektor, mange i den finansielle sektor. Uddannelsen er succesfuld: En undersøgelse i foråret 2012 fandt en dimmitendledighed på 1 procent. Lønnen er blandt de højeste akademikerlønninger. Cirka ti procent får job i udlandet. Hertil kommer en målsætning om at uddanne ph.d.'ere på højeste niveau.

Instituttet leverer økonomiske vismænd, og en pæn del af instituttets ansatte deltager i diverse råd, nævn og kommissioner og i den økonomiske debat i Danmark mere bredt. Instituttet har knap 50 videnskabelige medarbejdere, 45 ph.d.-studerende og knap 20 tap. Instituttet er internationalt orienteret og er stærkt involveret i det internationale forskningsmiljø. Strategien er at hyre internationalt såvel som nationalt.

### **Stakeholdermapping**

Man kan kategorisere stakeholdere på mange måder. Vi har valgt at tage udgangspunkt i den overordnede kategori finansiering, og i de tre områder, der nævnes i stillingsbeskrivelser for videnskabelige medarbejdere: forskning, undervisning, formidling. De tre sidstnævnte områder dækker overordnet instituttets output. I sagens natur er stakeholdere i forbindelse med finansiering enten relaterede til undervisning eller forskning, og i sagens natur er der stakeholdere, der er relevante i flere forbindelser.

Stakeholdermappingen er udført ud fra tre niveauer:

1. Overordnede kategorier: henholdsvis finansiering, forskning, undervisning, formidling.

---

<sup>5</sup>I henhold til den såkaldte Tilburg-ranking af Economics Departments worldwide.

2. Stakeholdergrupper: for eksempel fonde
3. Stakeholderaktører: for eksempel specifikke fonde

## Mapping af centrale stakeholdere for at skaffe finansiering

Instituttets finansiering er helt afgørende, og stakeholdere er i den forbindelse vigtige. Nedenfor listes væsentlige stakeholdere, systematiseret efter deres type og leksikografisk efter betydning. Man må dog holde sig for øje, at virkeligheden er dynamisk og betydning jo let kan skifte over tiden. Hertil kommer, at visse stakeholdere er væsentlige i relation til dele af instituttets aktiviteter, men ikke i relation til alle. Visse private fonde koncentrerer sig om delområder i økonomi (fx sundhedsøkonomi eller boligøkonomi) og er derfor vigtige for forskningsgrupper i disse specielle områder og ubetydelige i andre. Det er relevant for instituttet at arbejde med mange relationer og ikke nødvendigvis specielt meningsfuldt at udpege ganske få som de ”allervigtigste”. I det følgende udpeges fem centrale stakeholderkategorier og herunder særlige stakeholdergrupper i relation til finansiering.

### 1. Studenter og relaterede stakeholdere

Instituttets væsentligste finansieringskilde er STÅ-indtægter, så studenter er vigtige stakeholdere i relation til finansiering, herunder også de fremtidige studenter. Væsentlige stakeholdere fra den vinkel er, ud over studenterne, gymnasierne og gymnasielærerne, også mere bredt medierne.

### 2. Forskningsfinansierende fonde

De fire forskellige fondstyper, som vi orienterer os imod, er listet i matrixform herunder.

**Figur 24: Offentlige og private danske og internationale fonde**

<p style="text-align: center;"><b>Offentlige danske fonde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frie Forskningsråd, Forskningsrådet for Samfund og Erhverv</li> <li>• Grundforskningsfonden</li> <li>• De strategiske forskningsråd</li> <li>• FFU</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Offentlige internationale fonde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ERC, EU generelt, Marie Curie</li> <li>• IMF</li> <li>• Verdensbanken</li> <li>• UNU Wider</li> <li>• IFPRI (International Food Policy Research Institute)</li> <li>• European Science Foundation</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Private danske fonde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carlsberg</li> <li>• Nykredits fond</li> <li>• Industriens fond</li> <li>• Rockwoolfonden</li> <li>• Tuborg Fondet</li> <li>• Lundbeck Fonden</li> <li>• Kraks fond</li> <li>• Realdania, herunder Boligøkonomisk Videnscenter</li> <li>• Grundejernes Investeringsfond</li> <li>• Velux</li> <li>• Nordea Fonden</li> <li>• Novo Nordisk Fond</li> <li>• A.P. Møllers Fond</li> <li>• Jorchs fond</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Private internationale fonde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gates Foundation</li> <li>• INET – Institute for New Economic Thinking</li> </ul>

### **3. Sektorforsknings- og andre forskningsinstitutioner**

Gruppen er vigtig finansieringsmæssigt i relation til samfinansierede stillinger og ph.d.-stipendier, men også i relation til fælles forskningsprojekter finansieret af fonde. Stakeholdergrupper udgør: Socialforskningsinstituttet, KORA, Danmarks Transportforskning, DTU og Risø.

### **4. Ministerier og lignende**

Primært, men ikke kun økonomiske og relaterede ministerier, styrelser og Nationalbanken samt Udenrigsministeriet, DANIDA, Department for International Development (DFID), UK, AERC (African Economics Research Consortium) og diverse regeringer og ministerier i ulande.

### **5. Private organisationer/virksomheder**

Private organisationer, der i et vist omfang finansierer økonomisk forskning og måske specielt ph.d.-studerende. Vi kigger særligt på Forsikring og Pension, Finansrådet, Realkreditrådet og Eksportkreditrådet. Andre større danske virksomheder er Nykredit, Danske Bank, Novo Nordisk og DONG. Vi orienterer os også mod konsulentvirksomheder som McKinsey og Boston Consulting. Disse finansierer studenterpriser for ”bedste opgaver” af forskellig slags. Endelig er der fokus på private, danske lobbyorganisationer og tænketanke: DI, Dansk Erhverv, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, Forbrugerrådet, Kraka og Cepos.

### **Mapping af de centrale forskernetværk for at sikre succes i forskningen**

Forskning er et væsentligt output på et universitetsinstitut. Forskning på den internationale forskningsfront kan i sagens natur ikke foregå isoleret fra omverdenen. Det er derfor vigtigt at have kontakter ud i verden. I det følgende mappes de væsentlige samarbejdspartnere, og der peges på, hvordan disse samarbejdspartnere er vigtige for instituttets forskning. Hensigten er at mappe de relevante områder og dermed også give mulighed for bevidst refleksion over, hvor instituttet har gode kontakter, og hvor der eventuelt bør gøres en indsats. Formålet er samtidig at minde om, at disse netværk bevidst skal vedligeholdes og udbygges. I sagens natur er instituttets netværk særdeles omfattende, så formålet er ikke at liste alle de universiteter, der er forskningssamarbejder med endsige at rangere vigtigheden af de enkelte kontakter. Derimod er fokus på, hvordan særlige relationer kan styrke instituttets forskning.

De uformelle netværk, forskerne har individuelt, er uden tvivl de vigtigste. Det er oplagt, men for fuldstændighedens skyld: Forskningen styrkes ved samarbejder med forskere fra andre miljøer, og jo stærkere de miljøer er, jo bedre. Netværket er afgørende af en række yderligere grunde:

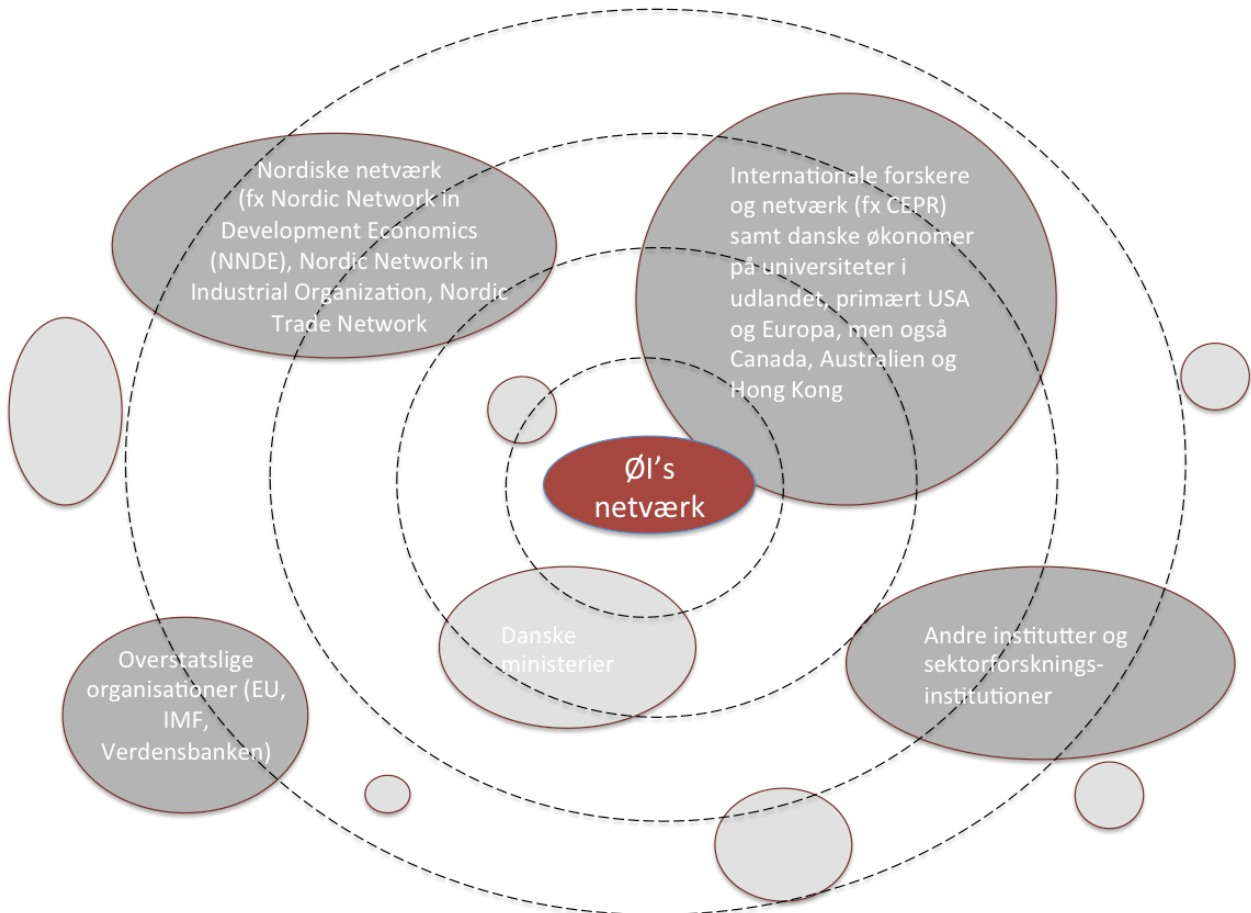
- I forbindelse med rekruttering af udenlandske medarbejdere og med henblik på at skaffe egne ph.d.-studerende gode jobs internationalt.
- I forbindelse med ph.d.-studerendes udlandsophold og sabbaticals for medarbejdere.
- I forbindelse med at holde en seminaraktivitet på instituttet på højt niveau og tiltrække gode internationale forskere på deres sabbaticals. Med henblik på at få adgang til at give seminarer i stærke forskningsmiljøer og få præsenteret instituttets forskning på de bedste



universiteter og derigennem få større impact og adgang til højt kvalificerede kommentarer, der øger sandsynligheden for at kunne levere toppublikationer.

- I finansieringsøjemed i forhold til ansøgninger om grundforskningscentre, større forskningsrådsbevillinger og så videre. Der er større chancer, hvis der samarbejdes med (andre) internationalt ledende forskere. Ligeledes er sådanne samarbejder væsentlige i forbindelse med ERC-grants og andre EU-bevillinger.

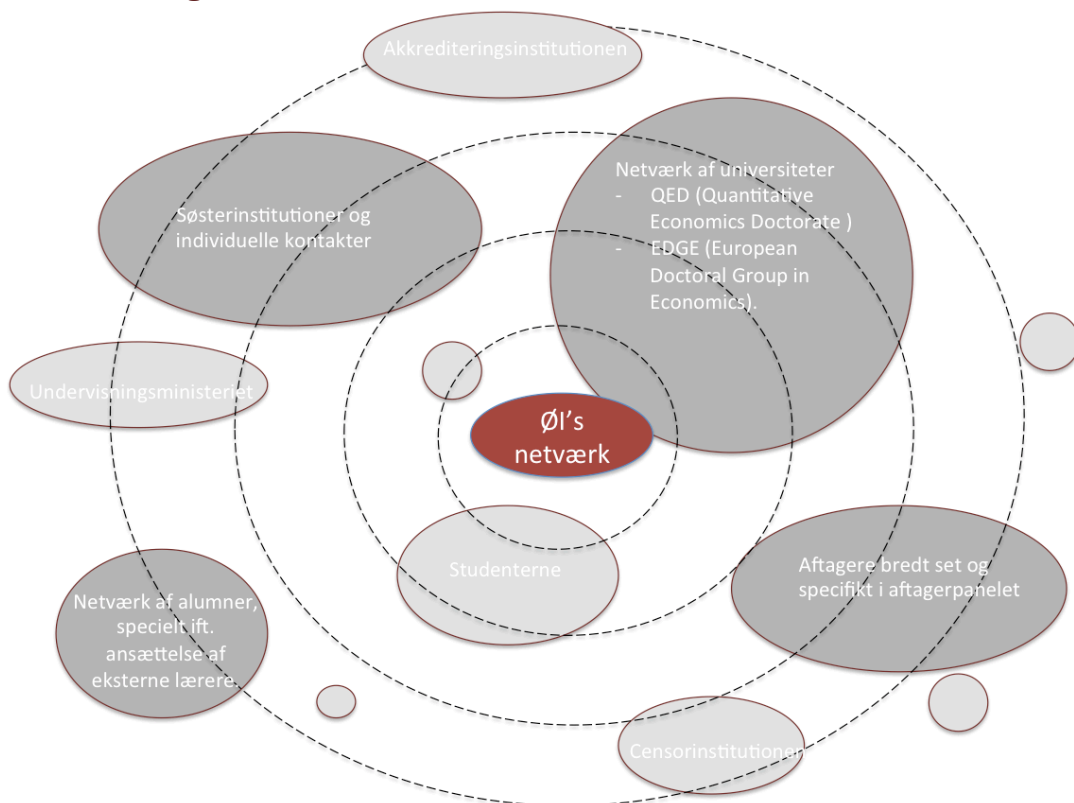
Figur 25: Grafisk oversigt over Økonomisk Instituts netværk i forbindelse med forskningsprojekter



### Mapping af de stakeholdergrupper og aktører, der kan påvirke undervisningskvaliteten

Undervisning er et af et universitetsinstituts væsentligste output. I figuren nedenfor er listet væsentlige aktører i relation til instituttets undervisning

**Figur 26: Oversigt over Økonomisk Instituts netværk i forbindelse med sikring af undervisningskvalitet**



### **Formidling**

Formidling er også en vigtig del af et universitetsinstituts output. Det er vigtigt, at instituttet bidrager til debatten (nationalt såvel som internationalt), og det er vigtigt, at instituttet stiller sin ekspertise til rådighed for samfundet og ministerier, styrelser og myndigheder generelt.

### **Kommissioner og råd**

Der er her tale om en formidlingsindsats, hvor den økonomiske ekspertise, instituttet besidder, anvendes af ministerier, styrelser og så videre. De er derfor vigtige stakeholdere. Instituttets medarbejdere sidder i forskellige kommissioner, råd og nævn så som: Produktivitetskommissionen, Ejendomsvurderingsudvalget, Det Økonomiske Råd, Erhvervsankenævnet, Jernbanenævnet, Konkurrencerådet og Konkurrenceankenævnet. Disse roller giver en ikke uvæsentlig kontakt til centrale aftagere og har derfor også betydning i forhold til finansiering, forskning og undervisning.

### **Medierne**

En del af instituttets medarbejdere deltager i den løbende debat om økonomi og økonomisk politik, primært men ikke udelukkende i Danmark. Instituttet har ikke formelle kontakter, men mange medarbejdere har personlige kontakter til journalister på de store medier. Det er væsentligt for instituttet, at dets uddannelse – og centrale medarbejdere – står godt i medie billedet. Besøgsordningen for gymnasier bidrager også til formidling til en bredere kreds.

## **En case på et succesfuldt samarbejde med en væsentlig stakeholder**

Et eksempel på en bevidst og efter vor egen opfattelse succesrig samarbejdsrelation med væsentlige stakeholdere er EPRN-samarbejdet. Instituttet deltager i EPRN (Economic Policy Research Network), som er et netværk med tre danske økonomiske forskningsenheder (EPRU på Økonomisk Institut, CEBR på CBS, og den såkaldte DREAM-gruppe), en række økonomiske ministerier og Nationalbanken.

Forskere tilknyttet en af forskningsenhederne kan i EPRN-netværket søge midler til policy-relevant samfundsøkonomisk forskning, gerne men ikke udelukkende med dansk relevans. Ud over policy-relevansen er det et kriterium, at forskningen skal lede til publicerbare forskningsresultater.

Forskningen er finansieret af de deltagende økonomiske ministerier og Nationalbanken. Der er (nu for tredje gang) indgået en femårig kontrakt. En bestyrelse bestående af repræsentanter for sponsorerne og repræsentanter for forskningsmiljøerne mødes to gange årligt. Denne bestyrelse (eksklusive repræsentanterne for forskningsmiljøerne) uddeler forskningsbevillinger inden for det overordnede budget efter ansøgning.

Netværket afholder en årlig konference over to dage, hvor der den ene dag inviteres internationalt ledende forskere, som får lejlighed til at præsentere deres (policy-relevante) forskning. Den anden dag (som foregår på dansk) koncentrerer sig om policy-relevant forskning og analyse i relation til Danmark. Forskere og praktikere (primært embedsmænd i ministerier og fra Nationalbanken) præsenterer analyser for hinanden og kommenterer på dem (der krydses, så embedsmænd kommenterer på forskningsanalyserne og forskere på analyser lavet i ministerierne/Nationalbanken).

Netværket er således, ud over at bidrage til forskningsfinansiering, med til at fremme samfundsrelevant policy-orienteret forskning og er med til at fremme kontakten med personer, der er centrale i udarbejdningen af den danske økonomiske politik. Denne kontakt er med til at sikre, at forskningen er relevant for aktuelle problemstillinger, den er med til at tilvejebringe kontakter, der kan være med til at skaffe data, der ikke umiddelbart findes i Danmarks Statistik, og den er med til at bidrage til kvaliteten af de analyser, der laves i embedsværket.

Denne kontakt er for instituttet også en kontakt med centrale aftagerinteresser i instituttets uddannelse.

De deltagende ministerier og Nationalbanken har gentagne gange finansieret ph.d.-studerende, som har siddet delvist i ministeriet/Nationalbanken og delvist på Økonomisk Institut.

## **Strategi og handleplan fremadrettet: Udbygning af stakeholderrelationer**

Nedenfor listes nogle af de væsentlige områder, hvor instituttet de kommende år agter at lave en indsats for at udbygge stakeholderrelationer. Strategien fremadrettet er at rette henvendelse til de centrale personer inden for hver af de relevante stakeholdergrupper, som det beskrives herunder.

### **Øget kontakt med private fonde og private organisationer**

Økonomisk Instituts kontakt til en del af de større private danske fonde kan være bedre. Udover Carlsbergfondet og Nykredits Fond har instituttet ikke fået væsentlige midler fra fondene. Dette står i kontrast til instituttets relativt pæne succesrate ved de væsentlige offentlige fonde (nationale såvel som fra EU). Det er også vurderingen, at de personlige kontakter i relation til visse fonde kunne være bedre.

Instituttet er derfor i gang med at tage kontakt til disse fonde. Det er hensigten at forklare om kvaliteten af instituttets forskning, forskningens høje grad af anvendt relevans og instituttets forankring i førende internationale miljøer. I den forbindelse er det også hensigten at søge at udbrede forståelse for, at det er vigtigt for det danske samfund, at der er stærke samfundsøkonomiske forskningsmiljøer i Danmark inden for de specialområder, som de enkelte fonde fokuserer på. En del større fonde har ikke samfundsøkonomi som deres fokusområde, men har fokusområder, hvor dele af økonomi er relevante. Eksempelvis sundhedsøkonomi, boligøkonomi, opsparing og pension.

Ligeledes er et fokusområde at forbedre kontakterne til private organisationer, der ikke direkte har til formål at støtte forskning, men som er villige til at gøre det, hvis de finder det relevant i forhold til deres formålsparagraf. Eksempelvis inden for opsparing og pension, eksport og effekterne af globalisering i det danske samfund og i særdeleshed på arbejdsmarkedet.

Det er i relation til visse fonde en udfordring for instituttet, at en del private fonde har en støttestrømsstruktur, hvori økonomi ikke direkte indgår. Det er ikke muligt at ændre støttestrømsstrukturer, men instituttets forskning har stor bredde, og det er hensigten at udbrede kendskabet til denne bredde.

### **Øget kontakt med offentlige fonde**

Det er vurderingen, at Økonomisk Institut har relativt gode kontakter til danske offentlige fonde, der har instituttets kerneområder som deres kerneområder. Disse kontakter skal naturligvis vedligeholdes og gerne udbygges. Det bør overvejes om instituttet skal søge at skabe bedre kontakt til fonde, der er mere perifere i forhold til instituttets kerneområder (eksempelvis Højteknologifonden), men det er vurderingen, at dette er af sekundær betydning.

Instituttet har haft succes med at hjemtage hele og dele af ERC-grants, men flere ville naturligvis være ønskeligt. Instituttet har ikke i nævneværdigt omfang fået del i øvrige EU-midler. I det omfang, sådanne er kommet, har det været baseret på de internationale forskningsnetværk og ph.d.-netværk, som instituttet og dets medarbejdere har. Instituttet deltager i internationale ph.d.-netværk, og det

er strategien at bruge disse som løftestang for at få EU-funding til EU-finansierede ph.d.-stipendier og mere generelt EU-funding.

### **Øget kontakt med gymnasier og gymnasielærere**

Instituttet har et basalt ønske om at få så gode studenter som muligt, og som et samfundsvidenskabeligt institut er instituttet finansielt afhængigt af en stor og god studentsøgning. Økonomisk Institut har derfor målrettet arbejdet på at udbygge kontakterne til gymnasierne. Vi har en besøgsordning, hvor gymnasieklasser kan komme ind og besøge instituttet og få et foredrag. Den har kørt en årrække, og det er hensigten at fortsætte. Instituttet er i 2013 med i en forsøgsordning, hvor gymnasieelever individuelt kan melde sig til et tredages forløb med introducerende økonomiundervisning. Over 200 meldte sig til de 30 pladser, der blev udbudt. Vi vil evaluere ordningen, og hvis denne evaluering ender positivt, vil vi fortsætte og udbygge ordningen i årene, der kommer.

Instituttet har bevidst forsøgt at udbygge kontakten til gymnasiets matematiklærere og samfundslærere. Instituttet har arbejdet på at lave en samling af kortere historier/eksempler/opgaver til gymnasiebrug, hvor gymnasiestuderende kan læse om og selv arbejde med væsentlige økonomiske problemstillinger, der involverer anvendt matematik. Arbejdet er delvist succesfuldt. Et udkomme er, at den mest udbredte matematikbog i gymnasiet nu har et kapitel, der er skrevet af en af vore professorer om en væsentlig økonomisk problemstilling ("Hvorfor er det, at nogle lande er blevet langt rigere de sidste 200 år end andre?"). Kapitlet indeholder en række opgaver, som gymnasieeleverne kan arbejde med, og dermed kan det forhåbentligt anspore nogle til at ønske at læse økonomi i fremtiden. Det vil være strategien at fortsætte dette arbejde i dialog med gymnasielærerne.

### **Øget kontakt med aftagerpaneler**

Instituttet har gennem aftagerpanelet kontakt til væsentlige aftagere. Det har været værdifuldt, og det er en erfaring, at værdien ikke kun har været koblet til studieforbedring men også bredere i forhold til øget kontakt med andre stakeholdergrupper. Det er derfor instituttets strategi at tænke relativt bredt i generelle stakeholderinteresser og ikke kun snævert i forbindelse med uddannelse i forhold til den løbende udskiftning af aftagerpanelet.

### **Øget kontakt med internationale netværk**

Økonomisk institut – og dets medarbejdere – har gode internationale kontakter. Men de bør naturligvis udbygges. Instituttet er ofte vært for forskellige workshops og konferencer, og det er strategien at fortsætte og udvide denne aktivitet, ligesom det er strategien bevidst at invitere forskere til seminarer, som man gerne vil opbygge en relation til.



### Christian Schultz fortæller om sin oplevelse med stakeholderarbejdet

*Det har været en nyttig øvelse at sætte sig lidt tilbagelænet og reflektere over, og også tale sammen om, hvem der er instituttets vigtigste samarbejdspartnere (eksisterende og dem, der burde have været samarbejdspartnere, men (endnu) ikke er det). For mig har det også været nyttigt at blive tvunget til at fundere over, i hvilken forstand de er vigtige for instituttet. Der er mange forskellige vinkler på et institut, men til slut drejer det sig om formålsparagraffen for et universitet og finansieringen. Derfor valgte jeg at tænke i de overordnede hovedområder: finansiering, forskning, undervisning og formidling. Øvelsen har også mindet mig om, at det her næppe er stationært. Det er en øvelse, der skal laves jævnligt.*

## Litteraturoversigt

- Altmann, A., & Ebersberger, B. (2013). *Universities in change managing higher education institutions in the age of globalization*. New York, NY: Springer.
- Alves, H., Mainardes, E. W., & Raposo, M. (2010). A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management. *Tertiary Education and Management*, 16(3), 159–181.
- Belanger, C., Mount, J., & Wilson, M. (2002). Institutional Image and Retention. *Tertiary Education and Management*, 8(3), 217–230.
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. W. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *Higher Education*, 59(5), 567–588.
- Bulotaite, N. (2003). University heritage—an institutional tool for branding and marketing. *Higher Education in Europe*, 28(4), 449–454.
- Chapleo, Chris. (2005). Do Universities Have “Successful” Brands? *International Journal of Educational Advancement*, 6(1), 54–64.
- Chapleo, Chris, & Simms, C. (2010). Stakeholder analysis in higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14(1), 12–20.
- Chapleo, Christopher. (2004). Interpretation and Implementation of Reputation/Brand Management by UK University Leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 7–23.
- Christensen, J. Højberg (2010). *Når forretningen kommunikerer*. København: Gyldendal
- Christensen, L. T. & Morsing, M (2008). *Bag om Corporate Communication*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur
- Foxcroft, C. D. (2011). *The Twenty-first Century University: Developing Faculty Engagement in Internationalization* in Lisa K. Childress. New York: Peter Lang Publishing
- Gayle, D. J., & White, A. Q. (2003). *Governance in the twenty-first-century university: approaches to effective leadership and strategic management*. San Francisco: Wiley.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. Jossey-Bass
- Hemsley-Brown, J., & Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 60(9), 942–948.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56(3), 303–324.
- Judson, K., Aurand, T., Gorchels, L., & Gordon, G. (2009). Building a University Brand from Within: University Administrators’ Perspectives of Internal Branding. *Services Marketing Quarterly*, 30(1), 54–68.
- Krull, W. (2013). Who is Leading Whom, Where to, What for: And How? Governance and Empowerment in the University of the Twenty-First Century. In (eds.) Altmann & Ebersberger *Universities in change managing higher education institutions in the age of globalization* (pp. 117–137). Springer.

- Melewar, T. C., & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 41–57.
- Michael, S. O. (2004). In search of universal principles of higher education management and applicability to Moldavian higher education system. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 118–137.
- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Selwyn, N. (2011). Social Media in Higher Education. In *The Europa World of Learning 2012*. Routledge.
- Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Berkshire, England: Open University.
- Shattock, M., & Society for Research into Higher Education. (2008). *Managing successful universities*. London; Maidenhead [etc.]: Society for Research into Higher Education ; Open University Press.
- Stensaker, B. (2007). The Relationship Between Branding and Organisational Change. *Higher Education Management and Policy*, 19(1), 1–17.
- Vaira, M. (2004). Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis. *Higher Education*, 48(4), 483–510.
- Wankel, L. A., & Wankel, C. (2011). *Higher education administration with social media including applications in student affairs, enrollment management, alumni relations, and career centers*. Bingley, UK: Emerald.
- Wæraas, A., & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. *Higher Education*, 57(4), 449–462.