Uddannelses- og Forskningsministeriet

# Prækvalifikation af videregående uddannelser - Bæredygtig ledelse

**Udskrevet 12. november 2026**

# Master - Bæredygtig ledelse - Danmarks Tekniske Universitet

Institutionsnavn: Danmarks Tekniske Universitet
Indsendt: 03/02-2022 08:49
Ansøgningsrunde: 2022-1
Status på ansøgning: Godkendt
Afgørelsesbilag
Download den samlede ansøgning
Læs hele ansøgningen

**Ansøgningstype**
Ny uddannelse

**Udbudssted**
Danmarks Tekniske Universitet - Lyngby Campus

**Informationer på kontaktperson for ansøgningen (navn, email og telefonnummer)**
Kit Bjerregaard, kbjer@adm.dtu.dk, 3149 0050

**Er institutionen institutionsakkrediteret?**
Ja

**Er der tidligere søgt om godkendelse af uddannelsen eller udbuddet?**
Nej

**Uddannelsestype**
Master

**Uddannelsens fagbetegnelse på dansk**
Bæredygtig ledelse

**Uddannelsens fagbetegnelse på engelsk**
Sustainable Leadership

**Angiv den officielle danske titel, som institutionen forventer at bruge til den nye uddannelse**
Master i bæredygtig ledelse

**Angiv den officielle engelske titel, som institutionen forventer at bruge til den nye uddannelse**
Master in Sustainable Leadership

**Hvilket hovedområde hører uddannelsen under?**

Teknisk videnskab

**Hvilke adgangskrav gælder til uddannelsen?**

En kandidat-, bachelor-, professionsbacheloruddannelse eller tilsvarende inden for teknisk-, natur- eller samfundsvidenskabelig disciplin. Der kan optages ansøgere, der ud fra en konkret vurdering skønnes af have uddannelsesmæssige forudsætninger, der kan sidestilles med en af de adgangsgivende uddannelser.

· Mulighed for at lede, implementere og/eller eksekvere bæredygtighed i sin organisation, uanset størrelse, sektor og branche.

· En af eller begge følgende kvalifikationer:

I. Ekspertise/erfaring inden for bæredygtighed

II. Ekspertise/erfaring inden for ledelse

· Minimum 3-5 års relevant erhvervserfaring.

· Engelskkundskaber på et niveau, der muliggør deltagelse i uddannelsen på engelsk. Ansøgeres engelskkundskaber vurderes af den uddannelsesansvarlige studieleder i forbindelse med optagelsessamtalen. At kunne bruge engelsk professionelt er et væsentligt kriterium for at kunne arbejde med bæredygtig ledelse i et internationalt miljø.

**Er det et internationalt samarbejde, herunder Erasmus, fællesuddannelse el. lign.?**

Nej

**Hvis ja, hvilket samarbejde?**

**Hvilket sprog udbydes uddannelsen på?**

Engelsk

**Er uddannelsen primært baseret på e-læring?**

Nej, undervisningen foregår slet ikke eller i mindre grad på nettet.

**ECTS-omfang**

60

**Beskrivelse af uddannelsens formål og erhvervssigte. Beskrivelsen må maks. fylde 1200 anslag**

Master i bæredygtig ledelse har til formål at udruste fremtidige ledere med en række færdigheder, der gør dem i stand til systemisk at forstå og operationalisere bæredygtighed inden for organisationer fra alle sektorer (offentlige, private, civilsamfund) og brancher til gavn for samfundet.

Masteren er baseret på fordybelse og tværkursuslighed, der i kombination med et holistisk syn på bæredygtighed samt ledelseskompetencer baner vejen for bæredygtig omstilling. Pædagogisk og metodemæssigt er uddannelsen tilrettelagt specifikt til de behov, der kendetegner lederuddannelsessegmentet (The future of..2021a, 2021b, Lederudvikling, bilag s. 23-32). Kursusindholdet er baseret på nyeste forskningsresultater fra DTU og andre internationale universiteter. Den nye uddannelse adskiller sig ved det praksisorienterede Immersive Learning Project (15 ECTS), som de studerende løbende arbejder på under hele uddannelsen, og som giver dermed giver dem mulighed for under vejs i studiet at anvende relevante elementer fra de forskellige kursus i. For hvert af de ni kurser på 5 ECTS er der formuleret faglige læringsmål afpasset i forhold til de studerendes Immersive Learning Project (bilag s. 13-15).

**Uddannelses struktur og konstituerende faglige elementer**

Hovedformålet med uddannelsen er at sikre, at fremtidige ledere har de nødvendige ledelseskompetencer, der sætter dem i stand til systemisk at forstå og operationalisere bæredygtighed og gøre en positiv forskel i samfundet. Mere specifikt gør uddannelsen deltagerne i stand til at

- Skabe en forståelse for den motivation og tankegang, der skal til for at lede forandringer
- Analysere og forstå komplekse bæredygtighedsudfordringer og deres indbyrdes forbundethed
- Stå i spidsen for udviklingen af bæredygtige løsninger
- Eksekvere og lede andre i forbindelse med implementeringen af bæredygtige løsninger.

Uddannelsen bygger på kritisk tænkning og systemtænkning med henblik på at beskæftige sig med de afvejninger og kompleksiteter, der er uløseligt forbundet med arbejdet med bæredygtighed, og hvordan disse afspejles i evnen til at lede sig selv og andre i forbindelse med implementeringen af bæredygtige løsninger. På den måde giver uddannelsen mulighed for at forstå og forholde sig kritisk til kursusområdets/kursusområdernes viden samt at kunne identificere videnskabelige problemstillinger.

Masteruddannelsen i bæredygtig ledelse er en toårig deltidsuddannelse (60 ECTS). Uddannelsen er opdelt i tre moduler, der alle omfatter tre kursus på hver 5 ECTS. De tre moduler fokuserer på følgende tematikker:

1) Why: Hvad er den underliggende motivation og det globale behov for bæredygtig omstilling og bæredygtig ledelse?

2) How: Hvordan kan organisationer tilpasse sig den bæredygtige omstilling?

3) Execute: Hvordan kan ledere eksekvere bæredygtighedsstrategier og bæredygtige løsninger i organisationer?

Sideløbende med disse moduler arbejder de studerende med et Immersive Learning Project (15 ECTS), svarende til et kandidatspeciale. I modsætning til traditionelle uddannelser, som typisk afsluttes med et speciale, giver den uddannelsen de studerende mulighed for at arbejde med et særligt Immersive Learning Project i de 2 år, uddannelsen varer. Projektet skal gerne være funderet i cases og projekter fra de studerendes egne værtsorganisationer. For alle de kursus, der indgår i de tre moduler, er læringsmålet nøje formuleret og afpasset til de studerendes Immersive Learning Project. Målet er at implementere projektet i værtsorganisationer ved uddannelsens afslutning.

Masteruddannelsen i bæredygtig ledelse bygger på to lige stærke søjler, Academic Excellence og Practice and Impact (se side 15 i bilaget). Det betyder i praksis, at vi ikke kun inddrager de nyeste forskningsresultater inden for bæredygtighed og ledelse, men at vi også løbende under uddannelsen anvender den teoretiske viden i praksis, set fra de studerendes perspektiv. Det pædagogiske princip for at opnå dette kaldes Immersive Learning og betyder, at uddannelsen bringer forskningsindhold ud af undervisningslokalet ved at integrere læring i virkelige cases og projekter.

Fra et teoretisk og filosofisk perspektiv er bæredygtighed og ledelse ligeligt indlejret i alle kursus i alle moduler. Ved at anvende kritisk tænkning og systemtænkning vil de studerende kunne anvende og eksekvere deres læring i en virkelig situation med et holistisk og tværfagligt perspektiv. I praksis betyder det, at uddannelsen i stedet for at se bæredygtighed som noget sekundært insisterer på at beskæftige sig med de afvejninger og kompleksiteter, der er uløseligt forbundet med arbejdet med bæredygtighed. 'Grønne' eller økologiske løsninger lader måske noget tilbage at ønske i forhold til den samfundsmæssige dimension, eller en bæredygtig løsning fremstår måske nyskabende højere oppe i værdikæden, mens den påvirker andre led i værdikæden negativt. Gennem arbejdet med deres Immersive Learning Project får de studerende mulighed for at opleve disse afvejninger i praksis i forbindelse med implementeringen af bæredygtige løsninger. De akademiske og pædagogiske principper for masteruddannelsen i bæredygtig ledelse kan findes på side 15 i bilaget.

Uddannelsen er struktureret som det fremgår nedenfor. Beskrivelsen kan også findes på side 13-14 i bilaget:

**Modul: Why**

I overensstemmelse med Bologna-kompetenceniveauer giver det første modul de studerende mulighed for at anvende kursusområdets videnskabelige metoder og redskaber samt mestre generelle færdigheder, der knytter sig til den valgte specialisering, vurdere teoretiske og praktiske problemstillinger samt anvende relevante analyse- og løsningsmodeller. Dette mål vil blive opnået ved introduktion til kompleks problemløsning, holistisk og systematisk tænkning, det filosofiske grundlag bag bæredygtig ledelse samt introduktion til og opstart af det praktiske Immersive Learning-projekt (15 ECTS).

De tre kursus, der indgår i det første modul, er:

Kursus nr. 1: Philosophical foundations of Sustainable Leadership (5 ECTS)

Mål: At opbygge en fælles forståelse af bæredygtig ledelse og en personlig vision inden for bæredygtighed.

Læringsmål: Efter at have gennemført dette kursus vil de studerende kunne 1) fortolke globale tendenser inden for bæredygtighed, 2) identificere globale behov og udfordringer i forbindelse med bæredygtighed, 3) forstå ledelsesmodeller, 4) udvikle deres vision, værdier og motivation, 5) etablere et trygt rum for dialog.

Kursus nr. 2: Leadership in Sustainability Strategy (5 ECTS)

Mål: At analysere de parametre der driver og de der er udfordrende for bæredygtighed på strategisk niveau

Læringsmål: Efter at have gennemført dette kursus vil de studerende kunne 1) forstå, hvad der motiverer og ligger til grund for beslutninger om bæredygtighedsstrategier, 2) afstemme strategisk vækst med bæredygtighedsincitamenter, 3) udarbejde strategier for bæredygtig vækst, 4) identificere, vurdere og håndtere vigtige strategiske interessenter, 5) lede andre i disses søgning efter deres 'drive'.

Kursus nr. 3: Complex Problem Framing across Value Chains (5 ECTS)

Mål: At identificere muligheder og udfordringer inden for værdikæder og formulere komplekse bæredygtighedsudfordringer

Læringsmål: Efter at have gennemført dette kursus vil de studerende kunne 1) anvende systemtænkning på bæredygtighedsudfordringer, 2) analysere grundlæggende årsager inden for hele værdikæden, 3) syntetisere komplekse problemer til håndterbare problemer, 4) afstemme kritiske problemer og motivationer på tværs af dagsordener og aktører, 5) navigere i kompleksitet.

**Modul: How**

Andet modul giver de studerende mulighed for at styre og udvikle arbejdssituationer relateret til bæredygtighed, der er komplekse og uforudsigelige og forudsætter nye løsningsmodeller. Endvidere fokuserer det andet modul på de studerendes evne til selvstændigt at kunne indgå i fagligt og tværfagligt samarbejde og påtage sig professionelt ansvar gennem bæredygtig ledelse.

Kursus 4: Sustainability Oriented Organizations (5 ECTS)

Mål: At udnytte deres personlige rolle i de former, som bæredygtighed kan antage i organisationer

Læringsmål: Efter at have gennemført dette kursus vil de studerende kunne 1) identificere og sammenligne bæredygtighed og kultur i forskellige organisationsformer, 2) evaluere betingelser for forskellige organisationsformers effektivitet, 3) sammenligne strategiske, taktiske og operationelle roller, der er nødvendige i forbindelse med en radikal ændring af forretningsmodel, 4) relatere roller og ledelsesstile til organisationsformer og -kulturer, 5) udtænke muligheder for nye former og kulturer med henblik på bæredygtige organisationer.

Kursus 5: Business Models for Sustainability (5 ECTS)

Mål: At integrere bæredygtighed i forretningsmodellen

Læringsmål: Efter at have gennemført dette kursus vil de studerende kunne 1) identificere lokale og globale modeller, der afstemmer bæredygtighed og forretningsmål, 2) evaluere og udvikle muligheder for en bæredygtig forretningsmodel, 3) evaluere finansielle modeller for bæredygtige løsninger, 4) afstemme operationelle incitamenter på tværs af forretningsvækst og bæredygtighed, 5) udvikle ledelseskompetencer og -tankegang med henblik på at initiere nye forretningsmodeller.

Kursus 6: Sustainability-Driven Innovation (5 ECTS)

Mål: At skabe innovative bæredygtige løsninger, der kan anvendes bredt

Læringsmål: Efter at have gennemført dette kursus vil de studerende kunne 1) forstå principper for inkluderende design og innovation i udviklingen og formidlingen af bæredygtige løsninger, 2) anvende principper på løsningsudviklingsprocesser, 3) navigere i og udvælge værktøjer og teknikker, der muliggør samskabelse og forandring, 4) facilitere processer, der muliggør samskabelse og forandring.

**Modul: Execute**

Ud over de læringsmål, der er henvist til i modul 1 og 2, fokuserer det tredje modul især på de studerendes evne til selvstændigt at kunne indgå i fagligt og tværfagligt samarbejde og påtage sig professionelt ansvar.

Kursus 7: Data-Based Decision Making (5 ECTS)

Mål: At opbygge, fortolke og udnytte bæredygtighedsdata til strategisk beslutningstagning

Læringsmål: Efter at have gennemført dette kursus vil de studerende kunne 1) bruge, fortolke og anvende bæredygtighedsdata, 2) analysere og identificere væsentlige databaserede beslutningspunkter, 3) formulere, hvordan bæredygtighed integreres i eksisterende finansielle systemer og datasystemer, og hvordan disse systemer inddrages, 4) udvikle bæredygtighedsmålinger til strategiske formål.

Kursus 8: Communicating Sustainability (5 ECTS)

Mål: At formidle og forklare bæredygtige løsninger til et bredere publikum og opbygge evnen til at være thought leader inden for bæredygtighed

Læringsmål: Efter at have gennemført dette kursus vil de studerende kunne 1) bruge, fortolke og anvende standarder for bæredygtighedsrapportering, 2) udvikle kommunikationskanaler og -formater til interne og eksterne interessenter, 3) forstå, hvordan andre motiveres og ledes gennem kommunikation, 4) opbygge den sikkerhed og de færdigheder, det kræver at tage stilling og gå foran i vigtige interne, eksterne og globale bæredygtighedsdialoger.

Kursus 9: Leading Change for Sustainability (5 ECTS)

Mål: At give andre mulighed for at realisere og eksekvere bæredygtig omstilling

Læringsmål: Efter at have gennemført dette kursus vil de studerende kunne 1) vælge og evaluere relevante strategier for forandringsledelse og transition management, 2) vælge relevante faciliteringsmetoder til at skabe forandring, 3) lede andre gennem coaching, mentorordninger og facilitering, 4) opbygge deres identitet som bæredygtighedsleder.

**Modul: Immersive Learning Project (15 ECTS)**

Ud over uddannelsens videns- og færdighedsrelaterede læringsmål arbejder de studerende med et projekt om bæredygtig ledelse sideløbende med de tre moduler. Der arbejdes løbende på projektet i hele uddannelsens varighed (2 år). Målet med projektet er at fastlægge, udvikle og lede en bæredygtig løsning inden for en eksisterende værdikæde i det virkelige liv (praksisnær). På den baggrund giver uddannelsen de studerende mulighed for at arbejde direkte med praksis, ideelt set i deres egne organisationer. For hvert kursus er læringsudbyttet ligeledes nøje formuleret og forbundet med de forskellige faser i projektet (Immersive Learning Project). I overensstemmelse med uddannelsens ni kurser (á 5 ECTS) er læringsmålene relateret til Immersive Learning Project således:

1) Identificere bæredygtighedsemner i værdikæden

2) Identificere strategiske prioriteringer og ’drivere’ og inddrage og afstemme interessenters incitamenter

3) Definere problem og grundlæggende årsager, der skal løses i en værdikæde

4) Udvikle organisationsform for løsning og identificere personlig rolle i løsningen

5) Identificere muligheder for forretningsmodel og ’drivere’ for ledelse

6) Udvikle og skabe en inkluderende og innovativ løsning

7) Udtænke og definere konteksten for løsningens vigtigste effektmålinger og de dermed forbundne beslutningspunkter

8) Kommunikere løsningen til centrale interessenter og udforme iterativ effektrapportering

9) Lede deres team og centrale interessenter i forbindelse med implementeringen af løsningen.

Det skal understreges, at Immersive Learning Project'et betyder, at masteruddannelsen i bæredygtig ledelse medfører en direkte og konkret forskel i samfundet for løsning af udfordringer med bæredygtighed. Ved at give de studerende mulighed for at løse bæredygtighedsudfordringer i deres organisationer bidrager uddannelsen direkte til et mere bæredygtigt samfund, i Danmark og internationalt.

En oversigt over alle moduler, kursus, læringsmål og udvalgte emner i uddannelsen kan findes på side 13-15 i bilaget.

Sammenfattende, og i henhold til Bologna-kompetenceniveauerne for en mastergrad (60 ECTS), giver masteruddannelsen i bæredygtig ledelse de studerende nedenstående viden, færdigheder og kompetencer:

**Viden**
Personer med en master i bæredygtig ledelse har:

· Forskningsbaseret viden om teori, metode og praksis inden for bæredygtig ledelse

· Dyb forståelse for problemstillinger relateret til bæredygtighed, på grundlag af det højeste niveau for forskning og udvikling

· Forståelse af teorier og metoder inden for bæredygtig ledelse og evne til at reflektere over anvendelsen af disse i relation til bæredygtighedsspørgsmål på tværs af sektorer (private, offentlige, civilsamfund) og brancher

· Kendskab til tendenser inden for de nyeste og mest lovende bæredygtige løsninger.

**Færdigheder**
Personer med en master i bæredygtig ledelse kan på et videnskabeligt grundlag anvende relevante teorier fra kursuset til at:

· Udvikle, eksekvere og lede bæredygtige løsninger

· Modellere og dokumentere bæredygtige løsninger baseret på videnskabelige bæredygtighedsdata

· Kommunikere bæredygtige løsninger til interne (herunder medarbejdere, leverandører og partnere) og eksterne interessenter (forbrugere, politiske beslutningstagere, konkurrenter)

· Lede og mobilisere både primære og sekundære interessenter i organisationen i forbindelse med eksekvering af bæredygtige løsninger

· Identificere, analysere og vurdere bæredygtighedsproblemstillinger ved brug af relevante forskningsbaserede teorier og metoder

· På et videnskabeligt grundlag opstille nye analyse- og løsningsmodeller, der knytter sig til udvikling, dokumentation og ledelse af bæredygtige forretningsløsninger

· Vurdere relevansen af samt anvende relevante teorier og metoder, der knytter sig til bæredygtighedsproblemstillinger og løsningsmodeller i bæredygtige forretningsløsninger

· Kritisk vurdere og evaluere bæredygtige løsningers betydning for de sammenhænge, de bruges i.

**Kompetencer**
Personer med en master i bæredygtig ledelse har kompetencer til at:

· Udvikle og følge deres personlige ledelseskompetencer og -evner

· Udvikle kritisk tænkning og analytiske færdigheder, der er nødvendige i forbindelse med løsning af bæredygtighedsudfordringer

· Opnå ledelseskompetencer til at eksekvere bæredygtigt i organisationer i alle sektorer (offentlige, private, civilsamfund) og/eller brancher

· Udvikle ekspertise og kompetence til at arbejde med og være i stand til at løse bæredygtighedsudfordringer i et engelsksproget internationalt miljø

· Udvikle færdigheder, sikkerhed samt sprog og vokabular til at kommunikere og rapportere om bæredygtighed i et engelsksproget internationalt miljø

Indhold:

Kursusenes indhold vil blive udviklet og kursusene gennemført i samarbejde med DTU's institutter og institutioner, andre danske og internationale universiteter og med eksterne forskere og praktikere som forelæsere. Studieleder for uddannelsen er professor Tim McAloone fra DTU Mechanical Engineering. I spidsen for opbygningen af og tilsynet med uddannelsen samt for undervisningen står Salla Laasonen, DTU Learn for Life Academic Director, og Jackie Stenson, DTU Learn for Life Director of Practice. Der vil blive nedsat en styregruppe for uddannelsen, ledet af professor Tim McAloone fra DTU Mechanical Engineering og lektor Francesco Rosati fra DTU Entrepreneurship. Indholdet af kursusene Business Models for Sustainability (5 ECTS), Sustainability-Driven Innovation (5 ECTS) og Data-Based Decision Making (5 ECTS) er udviklet i samarbejde med professor Tim McAloone og lektor Francesco Rosati, begge fra DTU, og vil blive gennemført i samarbejde med dem. Dertil løbende samarbejde med andre af DTU-institutter, hvor det er fagligt relevant.

Derudover omfatter uddannelsen en studietur til Island samt en studietur til en destination uden for Europa (Indien, Rusland). Internationale studierejser er en vigtig del af programmets Immersive Learning-format. Deltagerne vil i praksis opleve , hvordan bæredygtighedsudfordringer og -muligheder bliver adresseret i en international kontekst ved aktivt at arbejde med internationale partnere. Dette vil gøre dem i stand til bedre at kontekstualisere deres egne bæredygtighedsdagsordener inden for det internationale bæredygtighedsøkosystem. Derudover vil det at være fordybet i et andet miljø sætte deltagerne i stand til at analysere, hvordan ledelse manifesterer sig anderledes i andre kulturer, hvilket igen vil støtte dem i at udvikle deres egne personlige lederskabsfærdigheder ud over enhver eksisterende kulturelle forforståelse af, hvad en leder er. Det vil også sætte dem i stand til bedre at forstå og interagere med interessenter på tværs af globale værdikæder, når de arbejder inden for deres egen branche.

Målgruppe:

Bæredygtig ledelse kræver, at man mestrer mangfoldighed. Det er afgørende, at ledere ved, hvordan man leder i forskellige samfundsmæssige og kulturelle sammenhænge, med mennesker fra forskellige baggrunde og inden for værdikæder, der ofte dækker globale geografier. Masteruddannelsen i bæredygtig ledelse sigter mod en gruppe af studerende, der er mangfoldig, når det gælder sektor (privat, offentlig, nonprofit), branche, organisationens størrelse, kulturel baggrund, alder og køn. Ved at muliggøre et mangfoldigt miljø giver uddannelsen de studerende mulighed for at praktisere ledelse med en 'hands-on'-tilgang ved at lede andre.

Undervisningssprog (engelsk):

Endelig, og vigtigst af alt, er bæredygtighed en global udfordring. Ledere, der agerer i et internationalt miljø, skal have det nødvendige vokabular til at begå sig sikkert på engelsk. Dette omfatter kommunikation om bæredygtighed i et globalt miljø på engelsk, samarbejde med globale partnere på engelsk og rapportering om bæredygtighedsmålinger på engelsk ved brug af et bæredygtighedsspecifikt engelsk vokabular som det, der er fastsat i FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Betydningen af engelskkundskaber på internationalt niveau er også blevet anerkendt af uddannelsespartneren Lederne: Danske ledere har brug for færdigheder og kompetencer til at bringe danske virksomheder op på den globale scene, hvor engelsk er det påkrævede sprog (se side 22 i referencebrevet).

**Begrundet forslag til takstindplacering af uddannelsen**

Uddannelsens faglige elementer er tekniskvidenskabelige, og uddannelsen foreslås indplaceret på taxametertakst 3.

**Forslag til censorkorps**

Ingeniøruddannelsernes landsdækkende censorkorps: Civilingeniøruddannelsen

**Dokumentation af efterspørgsel på uddannelsesprofil - Upload PDF-fil på max 30 sider. Der kan kun uploades én fil**

Bilag_DTU_master_i_sustainable_leadership (2).pdf

**Kort redegørelse for det nationale og regionale behov for den nye uddannelse. Besvarelsen må maks. fylde 1800 anslag**

Internationale begivenheder som for eksempel FN's klimakonference COP26 har bekræftet det presserende behov for at løse de bæredygtighedsudfordringer, som det globale samfund er oppe imod. I direkte sammenhæng med dette står virksomheder og virksomhedsledere over for at skulle tage stilling til bæredygtighed, både i Danmark og på globalt plan, og de spiller en væsentlig rolle, når det handler om at muliggøre den bæredygtige omstilling. Det at sikre en bæredygtig omstilling er til stadighed forbundet med visse vanskeligheder (Berlingske, 2021). Ud over behovet for at skabe teknologisk bæredygtige innovationer har Danmark brug for dygtige ledere, der kan eksekvere på disse teknologiske innovationer og hjælpe organisationer med at omstille sig til bæredygtighed.

Bæredygtighed, bæredygtig ledelse, global tankegang, etisk lederskab osv er fortsat centrale drivere og udgør områder, hvor der er et uddannelsesbehov set i lyset af det fremtidige arbejdsmarked (Lederudvikling 2020, 2021; The future of.. 2020a; 2020b). Det er med udgangspunkt i dette påviste markedsbehov, at den største interesseorganisation i Danmark, Ledernes Hovedorganisation, og DTU Management, DTU Learn for Life, DTU Mechanical Engineering og DTU Entrepreneurship sammen har skabt en masteruddannelse i bæredygtig ledelse med henblik på at imødekomme det presserende behov for disse kompetencer. Direktør for Ledernes Hovedorganisation udtalte i oktober 2021:

"Lederne er gået sammen med DTU om udviklingen af en ny masteruddannelse i Sustainable Leadership. Det er vigtigt. For landets ledere kommer til at spille en afgørende rolle på vejen mod en bæredygtig omstilling af vores samfund." (Nordestgaard Ismiris, 2021)

**Uddybende bemærkninger**

Uddannelsen er en ny og unik kombination af den akademiske verden og praksis. DTU er ansvarlig for udvikling og eksekvering af undervisningsindholdet, mens Lederne er en vigtig samarbejdspartner ift. afdækning af industriens behov for kompetencer inden for bæredygtig ledelse. DTU leverer den nyeste, internationalt banebrydende forskningsbaserede viden til uddannelsen, og Lederne fungerer som bro til danske virksomheder ved dels at være opdateret om de aktuelle udfordringer, virksomhederne står over for, og om de færdigheder, virksomhederne mangler, og dels at bringe disse udfordringer og spørgsmål ind i uddannelsen.

Vores ansøgning om prækvalifikation understøttes af to uafhængige markedsanalyser, der er udført af henholdsvis Ledernes Hovedorganisation (Lederudvikling 2020; 2021) og CarringtonCrisp, et internationalt analyseinstitut, der specialiserer sig i rådgivning inden for de videregående uddannelser (Teh futor of.. 2020a; 2020b).

Ifølge Ledernes Hovedorganisations undersøgelse Lederudvikling fra 2020, hvor 1388 medlemmer deltog i et computerassisteret CAWI-interview, er bæredygtig ledelse en af de vigtigste specifikke kompetencer, som respondenterne forventer at skulle udvikle i løbet af de kommende 12 måneder (Lederudvikling, 2020: 26). Hele 33 % af respondenterne angav et behov for videreuddannelse inden for bæredygtighed og FN's verdensmål, og yderligere 27 % af respondenterne udtrykte behov for uddannelse inden for klimaforandringer og den grønne omstilling (Lederudvikling, 2020:26). 26). Som det fremgår af et sammendrag til intern brug (Lederudvikling, 2021b: 8), er disse præferencer endnu mere udtalte for akademiske ledere: 43 % procent af de adspurgte udtrykte et ønske om opkvalificering inden for bæredygtighed og FN's verdensmål. Akademiske ledere lægger ligeledes større vægt på uddannelsesinstitutionernes omdømme og på, at uddannelserne er forskningsbaserede. Sammenholdt med de generelle konklusioner om vigtigheden af leder- og ledelsesuddannelse i Danmark vidner disse tal om et behov for den foreslåede uddannelse i markedet i almindelighed.

På grundlag af en række internationale undersøgelser i løbet af de seneste ti år har CarringtonCrisp skitseret en række generelle tendenser i publikationen The Future of Lifelong and Executive Education (2021a) baseret på en undersøgelse blandt 2505 medarbejdere og 508 arbejdsgivere i 22 lande. Rapporten bekræfter et generelt stigende behov for livslang læring og udpeger fem hovedområder med et indtil videre udækket behov: Forandringsledelse, tværkulturel ledelse, den globale tankegang, etik og etisk adfærd samt iværksætteri. Indvirkning på samfundet og ansvarlig ledelse nævnes blandt de områder, hvor det aktuelle læringsbehov er størst, mens ledelse og kommunikation stadig står øverst på ønskesedlen. Derudover peger rapporten på en række centrale områder af kritisk betydning for uddannelsen af fremtidens ledere: 1) Et behov for at samskabe med arbejdsgivere og dermed opbygge relevante læringstilbud, 2) et behov for tværinstitutionelt samarbejde for at sikre, at erhvervslivet får og har det fulde billede, 3) et behov for at øge bevidstheden om effekten af deres virke i samfundet som helhed, og ikke kun i erhvervslivet. Som det fremgår af oversigten nedenfor (se side 13-14 i bilaget), bidrager den foreslåede masteruddannelse i bæredygtig ledelse netop til at opfylde disse behov for opkvalificering, blandt andet takket være en tilgang til læring, der er baseret på fordybelse, tværkursuslighed og et holistisk syn på bæredygtighed.

I januar 2022 kan det konstateres, at den planlagte uddannelse har fået mærkbar mediebevågenhed, hvilket taler for behovet for uddannelsen. Uddannelsen har været omtalt i Finans (2021), Sjællandske Nyheder (2021), TechWatch (2021), Science Report (2021), Sustain Report (2021), Tech Management (2021) og Børsen Bæredygtig (2022). Dette viser blandt andet, at uddannelsen er en nyskabelse, og at der er et behov i markedet for uddannelsen.

Ud over mediedækningen blev der i efteråret 2021 afholdt to arrangementer for at vurdere interessen for uddannelsen. DTU Executive Education var den 14. oktober vært for et åbent hus-arrangement, hvor 45 deltagere tilkendegav deres interesse for vores uddannelser. Den 10. november blev der på DTU Executive Education arrangeret et introduktionsarrangement til uddannelsen Sustainable Leadership – Enabling Transformative Change. Arrangementet havde 40 deltagere, der udtrykte interesse for uddannelsen (se bilag s. 21). Behovet og interessen for uddannelsen ses blandt andet af deltagernes testimonial-videoer (Pham, 2021; Bjwa 2021). Efter at have deltaget i arrangementet har 5 personer tilkendegivet deres interesse for at ansøge om optagelse på uddannelsen, og når optagelsesprocessen begynder i februar, forventer vi at modtage disse ansøgninger (se side 25 i bilaget). Den positive respons fremgår også af deltagernes feedback på arrangementet:

"*Det [bæredygtighed] er en sektor, der konstant er i bevægelse. Det kan vi se på den måde, hvorpå organisationer har forsøgt at tackle bæredygtighed i de seneste 10, 20 eller 30 år. Vi ser det i antallet af modeller, der er blevet udviklet i et forsøg på at tackle bæredygtighed. Jeg tror, at hvis man ikke forsøger at uddanne sig løbende inden for bæredygtighed, vil man ikke formå at gribe nye udviklinger inden for sektoren og heller ikke nye innovative måder at arbejde med bæredygtighed på.*"

- Jennifer Pham, seniorkonsulent, Dalberg Media

"*Dette [bæredygtighed] er et område, hvor mange mennesker har fundet, at tingene halter. En af de øvelser, vi udførte på dette kursus, satte virkelig fokus på behovet for ledelse selv i store organisationer, så alle dele af en organisation bevæger sig i den rigtige retning. Bæredygtighed er noget, der gennemsyrer hele organisationen. For mig var det [at udføre øvelsen] virkelig noget, der betød noget".*

"*Bæredygtighed og social ansvarlighed – det er ting, der skal integreres i en organisations grundlæggende drift. Så det er ikke bare et 'good have', men et 'must have'.*"

- Hassan Kilde Bajwa, Assistant Director, DIS – Study Abroad

Endelig har vi gennem arbejdet med markedsanalyserne modtaget anerkendelse og bekræftelse på behovet for en master i bæredygtig ledelse fra en række organisationer og initiativer, både internationalt og i Danmark. Vi vedlægger her udtalelser fra følgende:

- Camilla Engelshardt, direktør, Ledernes Hovedorganisation
- Jens Wandel, formand, Danish UN Association
- Nille Skælts, administrerende direktør, B Corp Denmark

· Filip Engel, Vice Pricident, Ørsted A/S

· Christian Bækmark Schiolborg, Manager, Marine Environment, BIMCO

· Mai Vedel, CFO/HR direktør, BIMCO

**Underbygget skøn over det nationale og regionale behov for dimittender. Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag**

Da optaget på uddannelsen går på tværs af sektorer og brancher, baserer vi vores skøn på markedsundersøgelsen udført af Ledernes Hovedorganisation, som viser, at der er et stort markedsbehov for uddannelsen (Lederudvikling 2020; 2021; støtteskrivelse bilag s. 22). Uddannelsen vil derfor have studerende fra en bred vifte af uddannelses-, branche- og sektorbaggrunde. Uddannelsens rummelighed sikrer en bred markedsefterspørgsel efter uddannelsen.

Behovet for en bæredygtig lederuddannelse går på tværs af generationer, da der fortsat er mangel på uddannelse i bæredygtig ledelse, og i endnu højere grad de seneste 10-30 år. Der er derfor et stort behov for at udruste ledere med den nyeste videnskabelige viden og de nyeste forretningsmodeller for bæredygtighed.

**Hvilke aftagere har været inddraget i behovsundersøgelsen? Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag**

Ledernes Hovedorganisation markedsanalyser af uddannelsesbehovet på det danske marked klarlægger markedsbehovet fpr uddannelsen (Lederudvikling, 2020, 2021).

Ud over Ledernes markedsanalyser bygger behovsundersøgelsen på en international markedsanalyse af livslang læring og uddannelse af ledere (2020a), der er udført af CarringtonCrisp, et internationalt analyseinstitut, der specialiserer sig i rådgivning inden for de videregående uddannelser. Et særskilt afsnit af denne undersøgelse blev specifikt bestilt til DTU (The future of... 2020b).

Der vedlægges udtalelser, der repræsenterer ekspertorganisationer inden for bæredygtighed i Danmark (Danish UN Association, B Corp In The Nordics), udvalgte danske virksomheder samt enkeltpersoner, der på forhånd har udvist vilje til at tilmelde sig uddannelsen (bilag s. 23-26).

Endelig blev DTU's Aftagerpanel hørt den 12. januar 2022 tillige med positiv tilkendegivelse og anerkendelse af behovet for lederkompetencer inden for bæredygtig ledelse (bilag s. 16-20).

**Hvordan er det konkret sikret, at den nye uddannelse matcher det påviste behov? Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag**

DTU har ved hjælp af de tilgængelige markedsanalyser, den internationale benchmarkvurdering og samarbejdet med førende organisationer i Danmark og internationalt sikret, at uddannelsens indhold udfylder et tomrum på markedet. De nyeste forskningsresultater inden for bæredygtighed, teknologi, innovation og iværksætteri vil blive leveret af førende forskere fra DTU's institutter professor Tim McAloone fra DTU Mechanical Engineering og lektor Francesco Rosati fra DTU Entrepreneurship. Uddannelsen bygger bro mellem videnskabelig forskning i verdensklasse (DTU) og danske virksomheders (Ledernes Hovedorganisation) reelle og akutte behov.

**Beskriv ligheder og forskelle til beslægtede uddannelser, herunder beskæftigelse og eventuel dimensionering. Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag**

På baggrund af ovennævnte markedsanalyser og vores egne litteraturstudier vurderes det, at masteruddannelsen i bæredygtig ledelse takket være sit format vil blive både førende og banebrydende såvel i Danmark som internationalt. Der findes meget få masteruddannelser inden for ledelse, som specifikt fokuserer på bæredygtig ledelse, og så vidt vi ved, udbydes der ikke p.t. sådanne uddannelser i Danmark. Internationalt er uddannelsen Cambridge University's Master's in Sustainability Leadership, der udbydes af Institute for Sustainability Leadership, det tætteste, vi kommer på en lignende uddannelse. Det, der adskiller vores uddannelse fra denne, er det omfattende og gennemgående projekt: Immersive Learning Project (15 ECTS) og de dermed forbundne fordybende læringsformater for kurserne udviklet i samarbejde med globale partnere, der beskæftiger sig med bæredygtighedsudfordringer i praksis. Vores uddannelse har således reelt potentiale til at blive førende inden for sit felt, både i Norden og internationalt.

**Uddybende bemærkninger**

Onlineuddannelser med fokus på de tidsbundne ledelsesprocesser i forbindelse med implementeringen af bæredygtighed er for nylig blevet en del af andre universiteters udbud internationalt. Et sådant eksempel er Bologna Business School Executive Master in Sustainability Transition Management. Men på grund af onlineformatet og det mere begrænsede omfang konkurrerer denne uddannelse ikke med masteruddannelsen i bæredygtig ledelse. Formålet med masteruddannelsen i bæredygtig ledelse er at tilbyde livslang lederuddannelse, der er karakteriseret ved en praktisk 'hands-on'-tilgang med fysisk fremmøde og plads til fordybelse. Den primære undervisningsform i uddannelsen er fysisk fremmøde, men der kan i fremtiden eller som følge af forhold relateret til COVID-19 være mulighed for hybride undervisningsformater.

Ud over eventuelle fremtidige uddannelser kan nævnes følgende eksempler på specialiserede uddannelser, der er tæt forbundet med bæredygtighed som emne, ud fra et økologisk perspektiv:

- DTU Master of Wind Energy

- Master i Bygningskultur – Bæredygtighed, Strategi og Transformation (Det Kongelige Akademi)

Mens de specialiserede uddannelser er relevante for praktikere i bestemte brancher, anskuer de ikke bæredygtig ledelse fra et holistisk perspektiv. Som nævnt i de markedsanalyser, der henvises til ovenfor, er der et stort behov for lederuddannelse med en tværfaglig og holistisk tilgang, og formålet med denne uddannelse er netop at opfylde dette behov.

På verdensplan har diverse MBA- og Executive MBA-uddannelser i de senere år i stigende grad indlemmet bæredygtighed i pensum i form af enten supplerende kursus eller valgkursus. De har dog hverken en tværfaglig eller holistisk tilgang til bæredygtig ledelse, som masteruddannelsen i bæredygtig ledelse har. Den foreslåede ansøgning fra SDU vedrørende en masteruddannelse i teknologiledelse (Master of Management of Technology) er et eksempel på en sådan Executive MBA-uddannelse, hvor bæredygtighed tilføjes som emne til indholdet i bestemte kursus. Disse uddannelser konkurrerer derfor ikke med masteruddannelsen i bæredygtig ledelse.

Endelig tilbyder førende internationale universiteter en række enkeltkursus, korterevarende uddannelser og diplomuddannelser med elementer af bæredygtig ledelse. Det gælder f.eks.:

- Oxford Leading Sustainable Corporations Programme (6 uger, online)
- IMD Winning Sustainability Strategies (5 uger, online)
- Cambridge series of Business & Sustainability Programme Seminars

Ligesom tilfældet er med de tidligere nævnte eksempler, konkurrerer enkeltkursus og korterevarende uddannelser ikke med den foreslåede uddannelse, da de ikke kan tilbyde den holistiske og komplekse forståelse af bæredygtighed og heller ikke muligheden for at arbejde på et længerevarende fordybende 'hands-on'-projekt i de studerendes værtsorganisationer. Der er derfor ingen eksisterende eller direkte konkurrent til masteruddannelsen i bæredygtig ledelse.

**Beskriv rekrutteringsgrundlaget for ansøgte, herunder eventuelle konsekvenser for eksisterende beslægtede udbud. Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag**

Fordi bæredygtighed er et område i så hastig udvikling, er der et konstant behov for at forny og opdatere færdigheder inden for bæredygtighed. På grund af den planlagte fleksibilitet i uddannelsen, som muliggør (gen-)tilmelding til bestemte dele af uddannelsen, kan uddannelsen fungere som supplement og opdatering til eksisterende uddannelse for de studerende.

Derudover er de studerende som følge af uddannelsens tværfaglige og praktiske karakter i stand til at arbejde med de udfordringer og dilemmaer, der er knyttet til deres egen organisation, uanset branche eller sektor. Endelig vil de studerende, fordi uddannelsen udbydes på engelsk, få den kompetence og ekspertise, det kræver at begå sig sikkert – og under anvendelse af det bæredygtighedsspecifikke vokabular – på engelsk i et internationalt miljø, og derved hjælpe danske virksomheder til at indtage en førerposition i verden inden for bæredygtighed.

**Beskriv kort mulighederne for videreuddannelse**

Dette er en videreuddannelse

**Forventet optag på de første 3 år af uddannelsen. Besvarelsen må maks. fylde 200 anslag**

35 studerende til uddannelsens to første årgange (2022-2024 og 2023-2025), efterfulgt af en stigning til 40 studerende på tredje og fjerde årgang af uddannelsen (2024-2026 og 2025-2027).

**Hvis relevant: forventede praktikaftaler. Besvarelsen må maks. fylde 1200 anslag**

**Øvrige bemærkninger til ansøgningen**

**Engelsk som undervisningssprog.**

Lederne (aftager) har eksplicit anmodet om og anbefalet (se side 22 i referencebrevet i bilaget), at masteruddannelsen i bæredygtig ledelse udbydes på engelsk for at opfylde markedets behov.

Engelsksprogede uddannelser inden for ingeniørområdet, der i sin natur er globalt/internationalt, har følgende positive konsekvenser for Danmark og DTU inden for forskellige områder:

1. Danske virksomheder opererer i et internationalt/globalt miljø, og langt størstedelen af terminologien relateret til bæredygtighed er på engelsk. Uddannelsen giver derfor de studerende det nødvendige faglige vokabular og den nødvendige sikkerhed til at få succes i enhver lederstilling, uanset om det er i Danmark i en dansk virksomhed, eller i udlandet.

2. Fordi uddannelsen udbydes på engelsk, har danske ledere mulighed for at danne internationale netværk gennem uddannelsen. Det er kun muligt at danne og udbygge netværk med internationale eksperter, der forelæser på uddannelsen, når det sker på engelsk. Desuden er det engelske sprog nødvendigt for at tilbyde international erfaring og eksponering på uddannelsens studieture. For ledere inden for bæredygtighed er det afgørende at opnå tværkulturelle kompetencer og erfaringer.

3. At udbyde uddannelsen på engelsk er i høj grad i tråd med DTU's strategi om at opbygge internationale forsknings- og uddannelsesnetværk samt opsøgende netværk. Selvom det ikke på kort sigt er direkte relevant for masteruddannelsen i bæredygtig ledelse, er det af central betydning for DTU at tilbyde uddannelser på engelsk med henblik på at danne internationale strategiske partnerskaber.

4. Aftagernes behov for, at deres ansatte kan begå sig i en globaliseret verden, tilgodeses (se side 2 i referencebrevet i bilaget). At tilbyde uddannelsen på engelsk vil sikre, at ledere har direkte kompetencer og et vokabular til at agere i et internationalt miljø. Forskning har vist, at teknologiske iværksættere skaber 'born global'-opstartsvirksomheder, hvilket betyder, at de lancerer deres virksomheder på flere internationale markeder fra starten. Teknologiopstart fra små markeder/lande som Danmark har brug for adgang til internationale markeder for at retfærdiggøre de store investeringer i forbindelse med deres udvikling.

5. At udbyde uddannelsen på engelsk bidrager til DTU's muligheder for at rekruttere internationale talenter, hvilket fremmer dansk økonomis konkurrenceevne. Uddannelsen henvender sig først og fremmest til danske statsborgere, men for at udruste danske ledere med internationale kompetencer bedst muligt henvender uddannelsen sig også til udenlandsdanskere. For at lære at lede mangfoldighed på tværs af sprog, kultur og race er det essentielt at kunne begå sig flydende og sikkert på engelsk.

6. En stor og stærk tilstedeværelse af internationale studerende bidrager til DTU's internationale anerkendelse og ranking.

**Kilder**

Bajwa, Hassan Kilde (2021) Learning from the event Sustainable Leadership. Testimonial video, https://www.youtube.com/watch?v=lli72w0vc94, DTU Learn for Life.

Berlingske (2021) Danske virksomheder er slet ikke så bæredygtige, som de bilder os ind: "Vi gør stadig vold på naturen". Virksomheder. 24.5.2021. https://www.berlingske.dk/virksomheder/danske-virksomheder-er-slet-ikke-saa-baeredygtige-som-de-bilder-os, retrieved 9.1.2022.

Gabrielsson, M. and Kirpalani, V.H.M. (2004) 'Born globals: how to reach new business space rapidly', International Business Review 13(5): 555-571.

Lederudvikling (2020) Ledernes Hovedorganisation. https://www.lederne.dk/-/media/images/presse/analyser/lederudvikling-2020.pdf. Ledernes Hovedorganisation.

Lederudvikling (2021) Akademiske Ledere. Internt notat om akademiske lederes syn på lederudvikling. Ledernes Hovedorganisation.

Nordestgaard Ismiris (2021) LinkedIn.

Pham, Jennifer (2021) Why is Sustainability important? Testimonial video, https://www.youtube.com/watch?v=v9iXjaVsdK8, DTU Learn for Life.

The future of lifelong and executive education (2021a) CarringtonCrisp reports 06/2021. https://www.carringtoncrisp.com/assets/Resources/The-future-of-lifelong-and-executive-education-report-2021.pdf

The future of lifelong and executive education - data for DTU (2021b) CarringtonCrisp commissioned market research report 06/2021.

**Hermed erklæres, at ansøgning om prækvalifikation er godkendt af institutionens rektor**

Ja

**Status på ansøgningen**

Godkendt

**Ansøgningsrunde**

2022-1

**Afgørelsesbilag - Upload PDF-fil**

A4 Godkendelsesbrev.pdf

**Samlet godkendelsesbrev - Upload PDF-fil**

**Uddannelses- og Forskningsministeriet**
Bredgade 38
DK-1269 København K

# Ansøgning om prækvalifikation af ny uddannelse

11. januar 2022
AOB

På vegne af Danmarks Tekniske Universitet (DTU) fremsendes hermed ansøgning om oprettelse af en ny masteruddannelse (60 ECTS), *Master i bæredygtig ledelse, med den engelske titel Master in Sustainable Leadership*.

Ansøgningen er forankret i et samarbejde mellem DTU og Ledernes Hovedorganisation og udarbejdet i henhold til vejledning om prækvalifikation af nye uddannelser og er baseret på en omfattende aftagerdialog (jf. ansøgningens afdækning af kriterium 1 og tilhørende bilagsmateriale). Herunder en behovsanalyse foretaget af Ledernes Hovedorganisation (*Lederudvikling,* 2020) ligesom universitetets aftagerpaneler og en række private virksomheder og offentlige institutioner har være inddraget i dialog om udviklingen af masteruddannelsen.

Hovedformålet med den nye masteruddannelse er således at kvalificere fremtidige ledere med de nødvendige lederevner, der sætter dem i stand til systemisk at forstå og operationalisere bæredygtighed og gøre en positiv forskel i samfundet. Mere specifikt gør uddannelsen deltagerne i stand til at:

- Skabe en forståelse for den motivation og tankegang, der skal til for at lede forandring.
- Analysere og forstå komplekse bæredygtighedsudfordringer og deres indbyrdes forbundethed.
- Stå i spidsen for udviklingen af bæredygtige løsninger.
- Eksekvere og lede andre i forbindelse med implementeringen af bæredygtige løsninger

CVR-nr. DK 30 06 09 46

**Danmarks Tekniske Universitet**
Ledelse og Administration
Anker Engelunds Vej 1
Bygning 101
2800 Kgs. Lyngby
Tlf. 45 25 25 25
Dir. 45 25 10 00
DTU-rektor@adm.dtu.dk
www.dtu.dk

Ansøgningen består af en udfyldelse af ministeriets elektroniske ansøgningsskema samt bilagsmateriale. Såfremt der er behov for yderligere oplysninger, vil vi naturligvis tilvejebringe dem så hurtigt som muligt.

**Venlig hilsen**



**Anders Overgaard Bjarklev**
Rektor

RAPPORT FRA
LEDERNE

# LEDERUDVIKLING 2020



LEDERNE
*bringer dig videre*

# KOMPETENCEUDVIKLING DET KOMMENDE ÅR

Når det kommer til fremtidig kompetenceudvikling, forventer flest ledere at skulle udvikle deres kompetencer inden for forandringsledelse. Knapt hver fjerde forventer at skulle udvikle deres kompetencer inden for henholdsvis distanceledelse og kommunikation. Blandt topledere er det særligt kompetencer inden for bestyrelsesarbejde og strategisk ledelse, de forventer at skulle udvikle.

**Tabel 8. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Fordelt på ledelsesniveau.**

| | Alle ledere | Topleder | Mellemleder | Linjeleder |
|---|---|---|---|---|
| | | | *-Pct.-* | |
| Forandringsledelse | 34 | 29 | 27 | 33 |
| Distanceledelse | 24 | 23 | 28 | 22 |
| Kommunikation | 24 | 19 | 25 | 24 |
| Anerkendende ledelse | 20 | 15 | 21 | 21 |
| Medarbejdertrivsel[3] | 20 | 14 | 22 | 21 |
| Strategisk ledelse | 20 | 34 | 24 | 15 |
| Medarbejderudviklingssamtaler | 18 | 11 | 15 | 22 |
| Personaleledelse | 18 | 12 | 17 | 20 |
| Coaching | 17 | 12 | 17 | 19 |
| Forretningsudvikling | 17 | 29 | 23 | 10 |
| Bæredygtig ledelse | 14 | 23 | 15 | 12 |
| Situationsbestemt ledelse | 14 | 12 | 12 | 15 |
| Vanskelige samtaler | 13 | 8 | 12 | 15 |
| Bestyrelsesarbejde | 12 | 38 | 12 | 5 |
| Økonomi | 12 | 19 | 14 | 9 |
| Projektledelse | 10 | 4 | 9 | 11 |
| Leanledelse | 8 | 6 | 9 | 8 |
| Ledelse af innovationsprocesser | 7 | 8 | 8 | 5 |
| Mødeledelse | 7 | 10 | 6 | 8 |
| Procesledelse | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Ingen | 13 | 11 | 11 | 15 |
| Ved ikke | 9 | 8 | 9 | 10 |

[3] Herunder forebyggelse og håndtering af stress

## Strategi, forandring, distanceledelse, trivsel og kommunikation i top

Selvom kompetenceønskerne har ændret sig gennem årene, så er der fire gengangere i top fem, nemlig forandringsledelse, kommunikation, medarbejdertrivsel samt strategisk ledelse. Derudover udgør distanceledelse den ultimative højdespringer og placerer sig som den tredje mest hyppige komptence, lederne forventer at skulle udvikle det kommende år, hvilket formentlig skal ses i lyset af coronakrisen med øget brug af hjemmearbejde.

Yderligere er der blevet spurgt ind til et nyt område i 2020, nemlig bæredygtig ledelse. Her forventer 14 procent af lederne at skulle udvikle deres kompetencer inden for de næste 12 måneder.

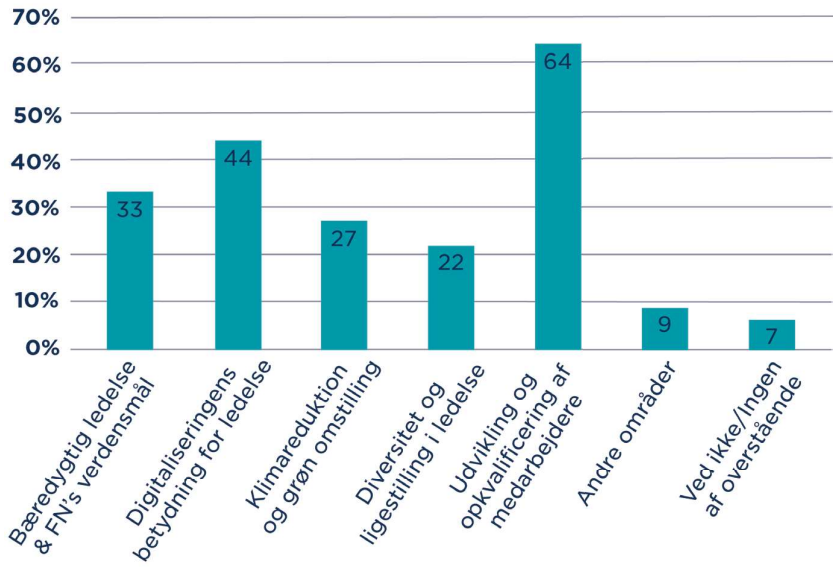
### Tabel 9. Hvilke af følgende specifikke kompetencer forventer du at skulle udvikle inden for de næste 12 måneder? Sammenligning mellem 2016, 2018 og 2020.

| | 2016 | 2018 | 2020 |
|---|---|---|---|
| | | *-Pct.-* | |
| Forandringsledelse | 27 | 30 | 34 |
| Distanceledelse | 23 | 24 | 24 |
| Kommunikation | 10 | 11 | 24 |
| Anerkendende ledelse | 25 | 28 | 20 |
| Medarbejdertrivsel | 24 | 27 | 20 |
| Strategisk ledelse | 15 | 16 | 20 |
| Medarbejderudviklingssamtaler | 26 | 27 | 18 |
| Personaleledelse | 20 | 20 | 18 |
| Coaching | 17 | 18 | 17 |
| Forretningsudvikling | 17 | 15 | 17 |
| Bæredygtig ledelse | 17 | 17 | 14 |
| Situationsbestemt ledelse | - | - | 14 |
| Vanskelige samtaler | 15 | 15 | 13 |
| Bestyrelsesarbejde | 16 | 16 | 12 |
| Økonomi | 6 | 9 | 12 |
| Projektledelse | 15 | 14 | 10 |
| Leanledelse | 10 | 8 | 8 |
| Ledelse af innovationsprocesser | 9 | 10 | 7 |
| Mødeledelse | 7 | 9 | 7 |
| Procesledelse | 9 | 9 | 6 |
| Ingen | 11 | 10 | 9 |
| Ved ikke | 9 | 8 | 13 |

Hver tredje leder svarer, at vedkommende ønsker at blive klogere på bæredygtighed og FN's verdensmål i forhold til deres egen lederudvikling det kommende år, mens fire ud af ti er optaget af digitaliseringens betydning for ledelse.

Samtidig er hhv. 27 procent og 22 procent optaget af at blive klogere på klimaredaktion og grøn udvikling samt diversitet og ligestilling i ledelse ifm. deres ledervirke. Flest ledere er dog optaget af at blive klogere på udvikling og opkvalificering af deres medarbejdere.

**Figur 15. Hvilke samfundsmæssige dagsordner er du optaget af at blive klogere på i din udvikling som leder det kommende år? (Mulighed for flere svar)**



# OM UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen er gennemført i perioden 20.-25. oktober 2020. Der er i alt 1.388 CAWI-interview med Ledernes medlemmer.

| Køn | Procent |
|---|---|
| Kvinde | 34% |
| Mand | 66% |

| Alder | Procent |
|---|---|
| Under 35 år | 3% |
| 35-39 år | 7% |
| 40-44 år | 11% |
| 45-49 år | 21% |
| 50-54 år | 24% |
| 55-59 år | 23% |
| 60 år eller derover | 10% |

| Uddannelsesniveau | Procent |
|---|---|
| Folkeskole | 2% |
| Gymnasiel uddannelse | 5% |
| Erhvervsuddannelse | 20% |
| Kort videregående uddannelse | 18% |
| Mellemlang videregående uddannelse | 36% |
| Lang videregående uddannelse eller mere | 18% |
| Ønsker ikke at oplyse | 1% |

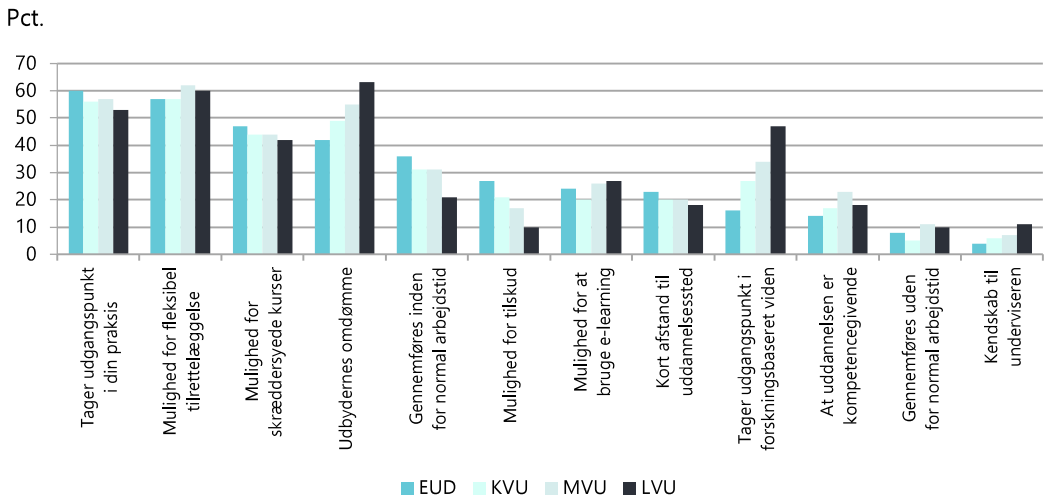
| Ledelsesniveau | Procent |
|---|---|
| Topleder | 13% |
| Mellemleder | 34% |
| Linjeleder | 53% |

| Sektor | Procent |
|---|---|
| Offentlig | 14% |
| Privat | 79% |
| Selvejende institution | 7% |

| Virksomhedsstørrelse | Procent |
|---|---|
| 1-49 ansatte | 23% |
| 50-99 ansatte | 13% |
| 100-249 ansatte | 15% |
| 250-499 ansatte | 12% |
| 500 eller flere ansatte | 37% |
| Ved ikke | 0% |

Der er dog på flere områder stor forskel på, hvad ledere med forskellige uddannelsesbaggrunde særligt lægger vægt på. Ledere med en lange videregående uddannelser finder det langt vigtigere, at udbyderen har et godt omdømme og at uddannelsen eller kurset tager udgangspunkt i forskningsbaseret viden sammenlignet med de øvrige ledere. Blandt ledere med en erhvervsuddannelse er det derimod vigtigere, at uddannelsen eller kurset tager udgangspunkt i deres praksis, at der er mulighed for tilskud og at det kan gennemføres inden for normal arbejdstid.

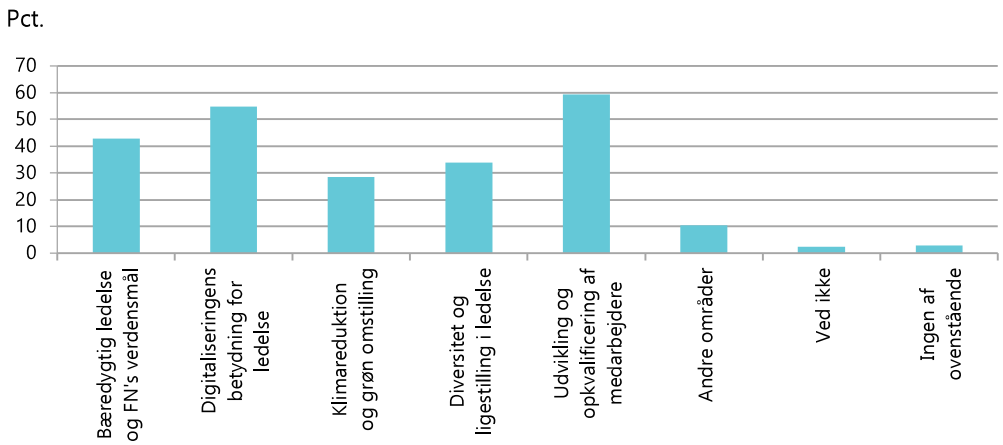
Figur 2 **Højtuddannede ledere prioriterer omdømme og forskningsbaseret viden højere**
Andel, som svarer, at det i høj/meget høj grad har betydning for deres valg af lederkurser og –uddannelse




## Akademiske ledere ønsker viden om digitalisering og bæredygtig ledelse

Mange akademiske ledere forventer at blive klogere på bæredygtig ledelse og digitalisering i det kommende år. 43 pct. af lederne med en lang videregående uddannelse er optaget af at blive klogere på bæredygtig ledelse og FN's verdensmål, mens 55 pct. af de akademiske ledere ønsker at blive klogere på digitaliseringens betydning for ledelse. 55 pct. af de akademiske ledere har derudover også et ønske om at blive klogere på, hvordan de kan være med til at udvikle og opkvalificere deres medarbejdere, jf. figur 3.

Figur 3 **Udvikling og opkvalificering af medarbejdere står højt på dagsordnen**
Hvilke samfundsmæssige dagsordner er du optaget af at blive klogere på i din udvikling som leder det kommende år?





# The future of lifelong and executive education - data for DTU

JUNE 2021

1

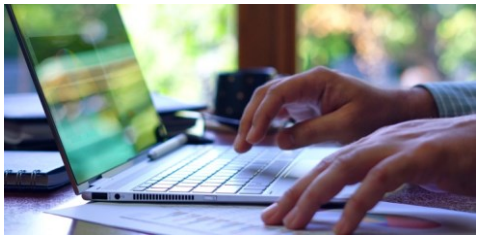
## Introduction

- The study on the future of lifelong and executive education consists of desk research, interviews with business school and corporates, and two online surveys – one with employers and one with individual learners.
- Previously, CarringtonCrisp has run a study titled 'Executive Education Futures' on three occasions in the last decade. However, in three separate studies last year, a consistent finding focused on the growth of lifelong learning, hence the combined study this year.
- Respondents in each survey were asked if they were aware of DTU, would consider using the institution or didn't know it. In the employer survey, 208 employers said they would consider DTU. In the study of individual learners, 724 would consider DTU.
- This slide deck contain data and analysis from the two surveys, employers followed by individual learners, with both data sets representing those who said they would consider using DTU.

2







## Executive Summary – who, how much and where

Following the pandemic, the future looks rosy for L&D with budget increases in many organisations. Much of that spend will focus on how to make the most of online learning and one of the consequences is that buyers will be less focused on geography in their spending decisions.

- 57% can decide which programs staff in my organisation attend and which providers we use
- 50% of employers anticipate budget increases for L&D in the next two years, up from 27% in the past two years
- 38% anticipate online learning becoming the standard approach to developing people in our organisation
- 32% anticipate more of our management and executive development to involve blended learning, including online delivery, in the next three years
- 32% definitely agree that location of a learning provider will become less important as online provision becomes more sophisticated

3







## Executive Summary II – skills and strategy

Looking forward, employers want long term relationships, building lifelong learning strategies to create impact in their organization. Learning will focus on diversity whether geographic, creative, generationally or culturally.

- Asked which skills were key but not widely available, five skills were noted:
  - Change management
  - Managing across cultures
  - Global mindset
  - Ethics and ethical behaviour
  - Entrepreneurship
- 42% anticipate our organisation developing a formal lifelong learning strategy to upskill and reskill staff
- 42% definitely agree that our organisation will seek to build long term relationships with learning providers to build understanding of our business and maximise impact from learning

4

Thinking about the skills for your organisation to succeed over the next 3-5 years, how would you categorise those listed in the question below?

| | Key skill, widely available | Key skill, not widely available |
|---|---|---|
| Agility | 36.54% | 35.10% |
| Change management | 31.25% | 41.83% |
| Communications | 49.52% | 28.85% |
| Creativity and design thinking | 37.50% | 39.90% |
| Crisis management | 38.46% | 35.58% |
| Data analytics and data-driven decision making | 37.98% | 39.90% |
| Decision making in uncertain and complex times | 41.35% | 37.50% |
| Digital literacy | 43.27% | 31.73% |
| Entrepreneurship | 37.98% | 41.35% |
| Ethics and ethical behaviours | 36.06% | 40.87% |
| Global mindset | 36.54% | 40.87% |
| Innovation | 47.60% | 32.69% |
| Leadership | 44.23% | 32.21% |
| Managing a multi-generational, diverse workforce | 40.38% | 37.02% |
| Managing across cultures | 33.17% | 39.42% |
| Marketing | 44.23% | 33.17% |
| Negotiation | 39.42% | 40.87% |
| Resilience/Mindfulness | 37.50% | 39.90% |
| Responsible management | 38.94% | 36.06% |
| Risk management | 41.35% | 39.42% |
| Strategy | 46.63% | 36.06% |

7

## Executive Summary II – learning is about more than degrees and more than b-schools

The most popular qualifications in the next five years are diplomas/certificates are the most popular choice, selected by 25% of respondents, although among those considering DTU 24% are interested in a Masters degree, 19% in an Executive MBA and 19% in an MBA. 17% are interested in a stackable approach to a degree and 21% are keen on digital badges.

- Business schools remain popular – 69% would choose them because they offer opportunities to help students build personal networks, while 61% pick them because of a positive previous experience; alumni are set to become even more important. But 52% think business schools are too expensive for their learning needs. They want future b-schools to:
- develop short, inexpensive programs to deliver relevant skills for those working (69%)
- develop more flexible approaches to taking a degree that don't involve full-time study (68%)
- to build an offer that meets the requirements of lifelong learning (69%)
- to see schools working more closely with employers to develop programs relevant for the future of work (68%)
- to be clear about how their offer impacts wider society not just business and industry (69%)








8

## Are you likely to seek any of the following qualifications from any learning you undertake in the next five years?

| | |
|---|---|
| Digital badge (an online validated indicator of a skill that can be earned in various learning environments) | 21% |
| Masters degree delivered over one or two years | 24% |
| Diploma/certificate | 25% |
| Stackable degree delivered in modules over an extended period | 17% |
| An industry recognised qualification (e.g. CPA, CFA, ACCA, CIM, CMI, etc) | 24% |
| A program run as part of required continuing professional development (CPD) in your occupation | 22% |
| A program described as a microcredential | 15% |
| I do not expect to seek a formal qualification but rather take a series of short skills courses | 13% |
| MBA | 19% |
| Another type of degree | 15% |
| Not interested in any of those listed above | 4% |
| Executive MBA | 19% |

9

## In what fields do you anticipate wanting to undertake learning and development in the next five years?

| | |
|---|---|
| Business development: leading for growth | 14% |
| Change management | 9% |
| Creativity and design thinking | 12% |
| Data analytics and data-driven decision making | 10% |
| Entrepreneurship | 16% |
| Negotiation skills | 10% |
| Strategy | 16% |
| Innovation | 15% |
| Collaboration across virtual teams, alliances and partners | 8% |
| Diversity | 10% |
| Productivity and operational efficiency | 13% |
| Risk management | 11% |
| Social impact | 12% |
| Leadership | 16% |
| Business model innovation | 14% |
| Communication skills | 15% |
| Managing across cultures | 9% |
| Digital transformation | 15% |
| Resilience/mindfulness | 8% |
| Marketing | 16% |
| Ethics and ethical behaviours | 8% |
| Crisis management | 10% |
| Decision making in uncertain and complex times | 11% |
| Global mindset | 13% |
| Managing a multi-generational, diverse workforce | 10% |
| Responsible management | 10% |

10

# Master in Sustainable Leadership

## Programme Overview (1 of 2)

### Overview of modules and courses

| MODULE 1: WHY<br>What is the underlying motivation and global need for sustainability transformation and leadership? | MODULE 2: HOW<br>How can organisations align towards sustainability transformation? | MODULE 3: EXECUTE<br>How can leaders execute sustainability strategies and solutions in organisations? |
|---|---|---|

**IMMERSIVE LEARNING PROJECT**
To define, design, and lead a sustainability solution within a value chain

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Philosophical Foundations of Sustainable Leadership** | **Leadership in Sustainability Strategy** | **Complex Problem Framing across Value Chains** | **Sustainability-Oriented Organisations** | **Business models for sustainability** | **Sustainability-Driven Innovation** | **Data-Based Decision Making** | **Communicating Sustainability** | **Leading Change for Sustainability** |

**PERSONAL LEADERSHIP DEVELOPMENT**
Practicing leadership styles and identifying leadership tools in everyday use

### Overview of Module 1 courses with learning outcomes

**MODULE 1: WHY**
**What is the underlying motivation and global need for sustainability transformation and leadership?**

| Philosophical Foundations of Sustainable Leadership | Leadership in Sustainability Strategy | Complex Problem Framing across Value Chains |
|---|---|---|
| To build a common understanding of sustainable leadership and a personal vision within sustainability | To analyse the drivers and challenges facing strategic level sustainability commitments | To identify opportunities and challenges within value chains and frame complex sustainability challenges |
| **Learning objectives**<br>Interpret global trends in sustainability<br>Identify global needs and challenges around sustainability<br>Understand leadership frameworks<br>Develop your vision, values, and motivation<br>Establish a safe space for dialogue | **Learning objectives**<br>Understand what motivates and drives sustainability strategy decisions<br>Determine how to align strategic growth and sustainability incentives<br>Design sustainable growth strategies<br>Identify, assess and manage key strategic stakeholders<br>Lead others in finding their drivers | **Learning objectives**<br>Apply systems thinking to sustainability challenges<br>Analyze root causes within entire value chains<br>Synthesize complex problems into manageable problems<br>Align critical problems and motivations across agendas and actors<br>Navigate complexity |
| **Immersive Learning Project** | | |
| Identify sustainability topic / focus area within a value chain<br>Build colleague interest in topic | Identify strategic priorities and drivers for topics<br>Identify, engage, and align stakeholder incentives | Define problem and root causes to solve within value chain |

# Master in Sustainable Leadership

## Programme Overview (2 of 2)

### Overview of Module 2 courses with learning outcomes

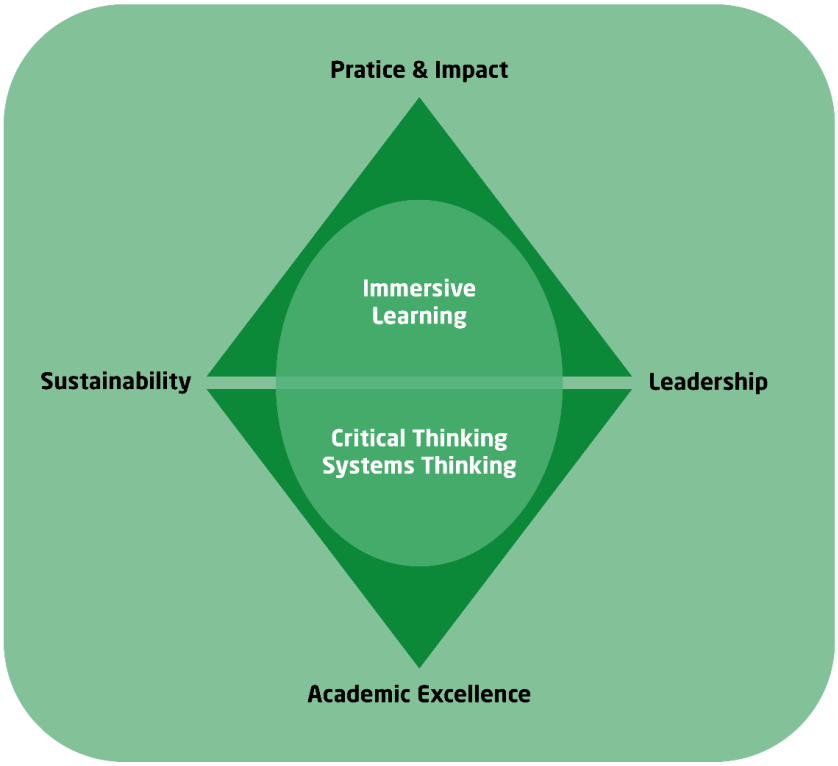
**MODULE 2: HOW**
**How can organisations align towards sustainability transformation?**

| Sustainability-Oriented Organisations | Business Models for Sustainability | Sustainability-Driven Innovation |
|---|---|---|
| To harness your personal role in the forms that sustainability can take within organisations | To turn sustainability into a business model opportunity | To create innovative sustainability solutions that can be widely adopted |
| **Learning objectives**<br>Identify and compare organizational forms of sustainability and culture<br>Evaluate conditions for effectiveness of different organizational forms and personal roles<br>Compare strategic, tactical, and operational roles required for radical business model change<br>Relate roles and leadership styles to organizational forms and cultures<br>Devise opportunities for new forms and cultures for sustainable organizations | **Learning objectives**<br>Identify local and global models aligning sustainability and business goals<br>Evaluate and develop business models for sustainability<br>Evaluate financial models for sustainability solutions<br>Align operational incentives across business growth and sustainability<br>Develop leadership skills and mindset to initiate new business models | **Learning objectives**<br>Understand principles of inclusive design and innovation in sustainability solution design and dissemination<br>Apply principles to solution development processes<br>Navigate and select tools and techniques that enable co-creation and change<br>Facilitate processes that enable co-creation and change |
| **Immersive Learning Project** | | |
| Design organizational form of solution<br>Identify personal role and engage with key stakeholders | Identify business model opportunity and leadership drivers | Design and build an inclusive and innovative solution |

### Overview of Module 3 courses with learning outcomes

**MODULE 3: EXECUTE**
**How can leaders execute sustainability strategies and solutions in organisations?**

| Data-Based Decision Making | Communicating Sustainability | Leading Change for Sustainability |
|---|---|---|
| To build, interpret, and leverage sustainability data for strategic decision making | To translate sustainability solutions to a wider audience and build the capacity to be a sustainability thought leader | To empower others to realize and execute sustainable change |
| **Learning objectives**<br>Use, interpret, and apply sustainability data<br>Analyse and identify key data-based decision points<br>Formulate how to integrate sustainability into and engage existing financial and data systems<br>Design sustainability metrics for strategic purposes | **Learning objectives**<br>Use, interpret, and apply sustainability reporting standards<br>Develop communication channels and formats for internal and external stakeholders<br>Understand how to motivate and lead others through communication<br>Build the confidence and skills to take a stand in key internal, external, and global sustainability dialogues | **Learning objectives**<br>Select and evaluate appropriate change and transition management strategies<br>Choose appropriate facilitation methods for driving change<br>Lead others through coaching, mentorship, and facilitation<br>Build your sustainable leader identity |
| **Immersive Learning Project** | | |
| Devise and contextualise the solution's key impact metrics and associated decision points | Communicate the solution to key stakeholders<br>Design iterative impact reporting | Lead your team and key stakeholders in implementing the solution |




The Master in Sustainable Leadership combines the most recent scientific research conducted at DTU and other universities on Sustainability and Leadership (Academic Excellence) with a strong focus on Practice, thereby generating Impact. In order to achieve this, the programme builds on Critical Thinking and Systems Thinking, in order to capture the complexities and trade-offs inherent in sustainability challenges. These pedagogical principles are directly linked and embedded into the Immersive Learning Project (15 ECTS), which allows participants to apply sustainability leadership in practice, thereby creating tangible impact. These principles are the foundations for achieving the learning goals (below).



**Gain knowledge of trends**

in the latest and most promising sustainability solutions



**Build a sustainable leadership toolbox**

with concrete, operationalisable tools to enact change



**Develop critical thinking and analytical skills**

necessary in solving sustainability challenges



**Challenge your mindset**

in a diverse and multi-disciplinary environment



**Gain leadership skills**

to execute sustainable in your organisation

# Udtalelse fra DTU's Aftagerpanel i forbindelse med ansøgning om oprettelse af en ny deltidsmasteruddannelse i Bæredygtig Teknologiledelse

Lyngby d. 27. januar 2022

I forbindelse med ansøgning om oprettelse og udbud af nye uddannelser præsenterer DTU altid udkast til ansøgningen for DTU's Aftagerpanel. En sådan høring over ansøgningen finder under normale omstændigheder sted ved et møde i DTU's Aftagerpanel. I vinteren 2021/20222 har DTU imidlertid grundet Covid 19 måtte fravige denne proces og i stedet gennemføre høringen skriftligt. Materialet, der er blevet brugt i forbindelse med høringen er vedlagt som bilag 1 og 2. Sammensætningen af DTU's Aftagerpanel fremgår af bilag 3.

DTU's Aftagerpanel komplimenterer DTU for, at tage initiativ til at udbyde en deltidsmasteruddannelse inden for bæredygtig teknologiledelse, da viden om mulige løsninger til bæredygtighedsdagsordenen er nødvendig og vigtig i fremtiden, ikke mindst indenfor det tekniske område. Der er i dag i udpræget grad mangel på kvalificeret arbejdskraft, også på ledelsesniveau, inden for bæredygtighedsområdet, især arbejdskraft, der kan sikre reelt *evidensbaserede* grønne løsninger. Initiativet er derfor helt rigtigt. Aftagerpanelet udtaler desuden, at der helt generelt er en stor opmærksomhed på, at de yngre generationer, der i øjeblikket er under uddannelse, er meget bevidste om bæredygtighedsaspekterne og mange af dem i fremtiden vil have kompetencer indenfor området. I en lang årrække vil der derfor også blive et udtalt behov for ledelse af dem. Samtidig er vurderingen, at der i mange virksomheder vil være erfarne medarbejdere, som ønsker at opgradere deres viden på bæredygtighed og gøre det til deres karrierevej, efterhånden som det får fokus i flere virksomheder henover årene.

I en stor del af de danske virksomheder inddrages bæredygtighed allerede blandt topledelsens strategiske fokusområder, men mange steder mangler der viden og indsigt i fx metoder og bæredygtighedsanalyser. Aftagerpanelet peger derfor også på, at det er vigtigt, at DTU udnytter muligheden for at udbyde en uddannelse, hvor deltagerne får mulighed for at arbejde med/få viden om konkrete tekniske løsninger, samtidig med, at der holdes fokus på samfundsværdien og den menneskelige faktor. Aftagerpanelet bemærker i den sammenhæng, at forslaget til kursus indhold og vægtning af de enkelte kurser på uddannelsen ser fornuftig ud. Det er tydeligt, at fokus er på change management, men at uddannelsens profil kan styrkes yderligere ved at tydeliggøre, at man får kompetencer til at drive grøn omstilling/innova-

CVR-nr. DK 30 06 09 46

**Danmarks Tekniske Universitet**
Ledelse og Administration
Anker Engelunds Vej 1
Bygning 101
2800 Kgs. Lyngby
Tlf. 45 25 25 25
www.dtu.dk

tion på tværs af ens virksomheds fagområder, dvs ud fra et livcyklus perspektiv. Ligeledes er det vigtigt, at der sættes fokus på at forstå de metoder, der ligger til grund for f.eks. C=2 footprint, renewable resources, recycling etc.

Aftagerpanelet understreger, at der her er en vigtig samfundsudfordring at understøtte, og opfattelsen er, at der er stort behov for kandidater med de beskrevne kompetencer. Aftagepanelet støtter derfor på det varmeste ansøgningen om oprettelse af deltidsmasteruddannelsen i Bæredygtig Teknologiledelse på DTU.

## DTU's Aftagerpanel for perioden 1. september 2021 – 31. august 2024

| Navn | Virksomhed | Stilling |
|---|---|---|
| Lise Berg Kildemark | Director, Sustainable Packaging Innovation | Arla Foods |
| Katharina E. P. Olsen | Director,Microbial Competence Centre | Novonordisk A/S |
| Esben Laulund | Senior Vice President | Chr Hansen |
| Tue Johannessen | Head of Maritime Application & Viability | Mærsk Mc-Kinney Møller Center for Zero Carbon Shipping |
| Lars Nobert | Corporate Vice President | Novo Nordisk a/s |
| Inger Birgitte Kroon | Project Director | Cowi a/s |
| Jesper Lomborg Manigoff | Vice president | 3 Shape |
| Mette Juhl Jørgensen | CEO Watson-Marlow | Flexicon A/S |
| Oscar Borries | Head of Mathematics & AI Team | Ticra |
| Dorthe Lybye | Programme Manager | Rockwool International A/S |



Danmarks Tekniske Universitet
**Ledelse og Administration**
Anker Engelunds Vej 1
Bygning 101
2800 Kgs. Lyngby
Tlf. 45 25 25 25
Dir. 45257825
www.dtu.dk

| | | |
|---|---|---|
| Signe Horne Rosted | VP, Business and Markets at Electricity System Operator | Energinet |
| Bo Vendelsø-Nielsen | Senior Service Orchestrator | Telia |
| Kurt Agerbæk Christensen | Vice President, R&D | Haldor Topsøe A/S |
| Mikael Bundgaard-Nielsen | Vice President Enzyme Develop. | Novozymes |
| Jakob Helding Rasmussen | Senior Vice President | Fresenius Kabi Deutschland GmbH |
| Michael Knørr Skov | Adeldingschef, trafik | Cowi |
| Mogens Arentoft | Head of Production Engineering, & Turbo | MAN Energy Solutions |
| Mads Søndergaard | Koncerndirektør | NIRAS |
| Lene Mårtensson | Centerchef for Trafik, Miljø og Bæredygtighed | Lyngby-Tårbæk Kommune |
| Inge Sandholt | CEO | Sandholt Aps |
| Mette Kynne Frandsen | Direktør | Henning Larsen Architects |

| | | |
|---|---|---|
| Hans Gottberg Rømer | Senior Director, Head of Wind Turbines | Ørsted |
| Julie Jespersen-Groth | Afdelingsleder for Produktion og Optimering | DSB |
| Andreas Schousboe | Direktør, produktudvikling | GN Hearing |
| Lisa Rørbæk Kamstrup | Design Lead | GN Audio |
| Lisbeth Due Schönemann-Paul | Corporate Sustainability and Environmental Manager | Royal Greenland A/S |
| Marianne Riise | 5G innovation manager | TDC/Ericsson |
| Maria Strandesen | Head of Future Fuels | Mærsk |
| Richard Tøpholm | CEO | T&W Engineering A/S |
| Morten Christian Hvidberg | Vicedirektør | Styrelsen for Dataforsyning og Effektivisering |
| Mikael Kamp Sørensen | Executive vice president | DHI |

**Meeting with Interested Participants: Master in Sustainable Leadership**
Date: November 10, 2021
Location: DTU Learn for Life, Kollegiebakken, Building 421, Entrance C, Kollegiebakken, 2800 Kongens Lyngby

**Agenda:**
14:00 Unpacking the latest trends in sustainability
15:15 Programme Content: Enabling transformative change in organizations
16:30 Programme Content: Building your sustainability toolbox
17:30 Programme Structure: Master of Sustainable Leadership
18:00 Networking and drinks

| No. | First Name | Last Name | Job Title | Organisation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Amandeep | Midha | Principal IT Consultant | BEC |
| 2 | Anders | Kjøller-Hansen | Director | UN Live |
| 3 | Andreas | Greve | Business development | Orbit Design Company |
| 4 | Anne Merete Skov | Pedersen | Founder | TBA |
| 5 | Christian Thor | Schlichting | Leder | Materielgården Hørsholm |
| 6 | Christine | Rich | Corporate Sustainability Manager | DTU |
| 7 | Daniel | Barcarolo | Senior Sustainability Engineer | ABS |
| 8 | Eleftheria | Papadopoulou | PhD student | DTU |
| 9 | Eli | Jacobsen | Project Manager | RagnSells |
| 10 | Emil | Fraenkel | Sustainability Engineer | Phillips-Medisize |
| 11 | Frederik | Nielsen | n/a | Novacca |
| 12 | Gry | Bertelsen | Programme Manager | Climate Collective |
| 13 | Hanne Lund | Madsen | Network Director - Sustainability | EGN Netværk Danmark |
| 14 | Hao | Yin | CEO | TEGnology ApS |
| 15 | Hassan | Bajwa | Director | BeeLine Consultants |
| 16 | Hc | Gimbel | Konsulent | Ploug Niemann ledelsesudvikling |
| 17 | Helle | Hoenig | Management Consultant | PA Consulting |
| 18 | Jane Dyrhauge | Thomsen | Selvstændig konsulent | Jane Dyrhauge |
| 19 | Jennifer | Pham | Senior Consultant | Dalberg Media |
| 20 | Jesus | Blazquez Mulas | Graduate | DTU |
| 21 | Johanne | Birn | Consultant | Johanne Birn |
| 22 | Julie | Klitgaard | Producer | Selvstændig |
| 23 | Kamila | Kunrath | Project Manager | Aarhus University |
| 24 | Kasper | Larsen | Senior Project Manager | n/a |
| 25 | Lasse | Jepsen | Head of Business Development | Ecolab Healthcare |
| 26 | Lena | Nafe | Sustainable Design Engineer | n/a |
| 27 | Louise | Thomsen | Selvstændig bæredygtighedskonsulen | LT Cambio |
| 28 | Marie | Emilie Wandel | Viceinstitutdirektør | DTU Energy |
| 29 | Martin | Hamann | Senior Advisor | Independent consultant |
| 30 | Mary Gergin | Soriano | Workplace Experience and Green An | Dixa |
| 31 | Mattias | Ingerslev | Senior Manager: Plastic Processing | Novo Nordisk |
| 32 | Michael Christian | Knudsen | Partner | Bates Y&R |
| 33 | Sara | Nassehi Nejad | Sustainability Specialist | Vestas Wind Systems |
| 34 | Soumyaranjan | Mohanty | Business development manager | Chemometec Denmark |
| 35 | Stefan | Deinhofer | Student | University of Copenhagen |
| 36 | Steffen | Beck-Pedersen | Associate Manager | Novo Nordisk |
| 37 | Søren | Klinge | n/a | n/a |
| 38 | Thomas Tom | Thomas | Kampagneleder | Erhvervshus Hovedstaden |
| 39 | Ulla | Eskerod | CEO & Founder | Inheart.dk - bæredygtig ledelse |
| 40 | Verena | Knoetig | Social Impact Consultant | n/a |

LEDERNE

Til rette vedkommende

Ledernes hovedorganisation har indgået et joint venture samarbejde med DTU omkring udvikling af en Master In Sustainable Leadership.

Lederne er Danmarks største lederorganisation med mere end 110.000 medlemmer. Ledernes medlemmer sidder i virksomheder i Danmark og vil i stadig stigende grad spille en afgørende rolle i den grønne og den sociale omstilling.

Vores verden er udfordret. Klima, miljø, sundhed, ligestilling og uddannelse er bare nogle få af de problemstillinger, som kræver handling i dag. Vi har brug for at ændre retning. Og det kalder på ledere, der kan se muligheder i udfordringerne, og finde løsninger, som skaber rammerne for bæredygtige fremskridt.

Hver eneste dag tager ledere tusindvis af beslutninger, som sætter retningen for vores virksomheder, og for vores samfund. Derfor er det helt afgørende at disse ledere er klædt på med den nyeste viden og stærke kompetencer inden for bæredygtighed og de emner der følger med dette.

Ledere har selv forventninger til at dygtiggøre sig inden for bæredygtig ledelse i det kommende år. 43 pct. af ledere med en lang videregående uddannelse er optaget af at blive klogere på bæredygtig ledelse og FN's verdensmål.[1]

Surveys blandt ledere med en mellemlang eller lang videregående uddannelse viser desuden at blot 18 % af oplever, at have tilstrækkelige kompetencer til at honorere de eksterne krav om at gennemføre den grønne omstilling i deres virksomhed. Samtidig oplever ledere et klart behov for videreuddannelse og kompetenceudvikling. Blot 13 % oplever, at de i dag får tilstrækkelig videreuddannelse til at kunne sikre en grøn omstilling i virksomheden[2].

Ledere med en lang videregående uddannelse deltager oftere i lederudviklingsaktiviteter i forhold til andre uddannelsesgruppe og ved valg af lederuddannelse lægger gruppen i højere grad vægt på udbyderens omdømme og at uddannelsen bygger på forskningsbaseret viden.

I betragtning af den internationale karakter af bæredygtighedsspørgsmål og behovet for at engagere sig med globale eksperter og forskning om bæredygtighed, vil programmet blive undervist på engelsk. Valget af sprog er nøglen til at videreudvikle vores medlemmers kompetencer inden for internationalisering ledelse på den globale scene.

Med masteren får ledere den kompetenceudvikling som de efterspørger, og dermed det helt rette fundament for at drive den bæredygtige omstilling.

Med venlig hilsen

Direktør Camilla Engelshardt

[1] Lederudvikling 2020 /Akademiske ledelse, survey februar 2021. Ledernes Hovedorganisation.
[2] Survey november 2021. Ledernes Hovedorganisation

FN forbundet
Danish United Nations Association

**Recommendation for DTUs planned Master in Sustainable Leadership**

Copenhagen 12th January 2022

To Whom It May Concern:

Based on an introduction by Director of Practice Jackie Stenson to the Master in Sustainable Leadership program at DTU, I hereby express my support for the programme.

In my current roles as the Chairperson of the Danish UN Association and the non-governmental organization Sustainable Now, as well as in my previous roles within the UN, including as Undersecretary General – Special Advisor to the Secretary General on Reforms, I see an ongoing need for Danish companies to take urgent action towards achieving the SDGs.

Accelerating reaching Denmark's SDG targets requires both systemic thinking and lateral thinking to understand multidimensional sustainability challenges and enact the interpersonal skills needed to drive change in complex systems. While there are many avenues to increase sustainability knowledge alone, there is a significant gap in the market in increasing sustainability leadership skills that the proposed Master in Sustainable Leadership education fills.

The Master in Sustainable Leadership education builds the capacity of Danish leaders to tackle SDG-related initiatives in Nordic, European and global markets. Furthermore, as the programme is offered in English, it enables Danish leaders to interact with the international sustainable landscape and excel in this environment. Overall, the Master in Sustainable Leadership programme enables Danish companies to strengthen their role as international frontrunners in sustainability.

Yours sincerely,

Jens C. Wandel
Chairperson, Danish UN Association

FN-forbundet • Tordenskjoldsgade 25 st.th. • 1055 København K
Tlf. 33 46 46 90 • Hjemmeside: www.fnforbundet.dk • E-mail: fnforbundet@fnforbundet.dk

Letter of Support: Master in Sustainable Leadership

To whomever it may concern:

Based on several fruitful exchanges and a collaboration meeting on January 26th in Copenhagen with Dr. Salla Laasonen, I hereby offer my full and unreserved support for the new Master in Sustainable Leadership. With extensive experience in helping companies define and ignite their social ambition and navigate the shift from extractive to regenerative business, and in the capacity of being the Founder and Executive Director of the Nordic B Corp Movement, I am ideally positioned to assess the need for this programme.

The B Corp Movement is an international network that creates economic systems change through standards, legal frameworks, tools, and programs for business, and certifies companies - known as B Corps – in leading this change. Certified B Corporations are leaders in the global movement for an inclusive, equitable, and regenerative economy. Unlike other certifications for businesses, B Lab is unique in our ability to measure a company's entire social and environmental impact and in our requirement for certified B Corps to amend dual purpose and extended fiduciary duty. Currently 60 corporations are certified in the Nordics, and more than 1000 companies are using B Labs standards as a road map for future fitting operating systems and creating impact business models.

What makes the Master in Sustainable Leadership decisively different from existing sustainability education programmes is that it takes a genuinely holistic perspective to sustainability, by enabling participants to work practically, hands-on, with the complexities and tradeoffs inherent in sustainability. It is not enough to only address environmental impact, regardless of how appealing focusing on net-zero emissions currently is. In order to create systems level change, the societal value and impact of a corporation, the entire value chain, including the social aspects, must be incorporated and new models of corporate governance brought to life. The Master in Sustainable Leadership not only captures but also operationalizes these elements into the programme in an innovative way, through the Immersive Learning Project -concept that allows business leaders to ground the abstraction in their concrete reality.

The Master in Sustainable Leadership is a unique and much needed education programme, to help Danish companies drive the global sustainability agenda. We look forward to collaborating with the programme in the form of workshops, guest lectures, and other collaboration forms that contribute to driving sustainability both in Denmark and abroad.

Yours truly,

Nille Skalts

Nille Skalts

Founder & Executive Director of the Nordic B Corp Movement



Scanned with CamScanner

28 January 2022

**RE: Expression of Interest: Master in Sustainable Leadership**

To whomever it may concern:

Based on several e-mail exchanges and an online meeting on January 7th with Dr. Salla Laasonen, I hereby confirm my interest in applying and participating in the new Master in Sustainable Leadership programme. With my capacity as Manager in the Marine Environment division at BIMCO, the content and offering of the programme is ideally suited with my current education needs.

Decarbonisation, assessing and mitigating Scope 1, 2 and 3 emissions, and sustainability standardisation across value chains are topics that we are currently highly invested in. Guidance in generating, interpreting, and communicating sustainability data is a critical and urgent challenge for all companies, and the Master in Sustainable Leadership provides exactly the tools and support that my organisation is in need of at the moment. In addition, the programme has dedicated emphasis on developing leadership skills that will support my career development.

BIMCO aims to be at the forefront of global developments in shipping, providing expert knowledge and practical advice to safeguard and add value to over 1900 member companies in more than 130 countries. We support our members by enabling a level playing field for shipping, delivering useful tools and advice for the industry and by promoting standardisation and harmonisation.

I look forward to applying to the Master in Sustainable Leadership programme, and enrolling with the first cohort in August 2022.

Yours truly,

Christian Bækmark Schiolborg
Manager, Marine Environment
Bagsvaerdvej 161, 2880 Bagsvaerd, Denmark
Mob: +45 2487 2373
E-mail: CBS@bimco.org

Endorsed by,

Mai Vedel
CFO / HR Director
Bagsvaerdvej 161, 2880 Bagsvaerd, Denmark
Mob: +45 44366818
E-mail: MV@bimco.org

Letter of Support: Master in Sustainable Leadership

To whomever it may concern,

Based on the introduction to the new Master in Sustainable Leadership by Dr. Salla Laasonen on June 16, 2021, I would like to offer my support for the Master in Sustainable Leadership programme. As discussed in our meeting, finding innovative and economically viable pathways is critical, in order to transition society into one that is sustainable in all aspects. Not only is the most recent sustainability knowledge required, but so is a broad understanding of how to motivate and lead others in an organisation to follow through with sustainability.

As an awarded, global leader in sustainability, Ørsted recognizes the market need and importance of providing high quality leadership education in sustainability, and we thereby would like to express our support for the Master in Sustainable Leadership.

We look forward to collaborating with the programme in the form of guest lectures, and other potential education format and to contribute to equipping future leaders with the necessary sustainability leadership skills.

Yours truly,



Filip Engel
Vice President
Sustainability, Public Affairs, Branding & Marketing
Ørsted A/S

Appendix: Outline of key preparatory meetings regarding Master in Sustainable Leadership

Date: October 7, 2020
Time: 09:00-10:00
Place: Ledernes Hoveorganisation, Vermlandsgade 65, 2300 København S
Agenda: Collaboration planning between Lederne & DTU Learn for Life
Participants: Karsten Uldal, Karina Rothoff Brix - DTU Learn for Life
Bodil Nordestgaard Ismiris, Camilla Engelshardt (Lederne)

Date: December 2, 2020
Time: 10:00-11:30
Place: DTU Learn for Life, DTU - Kollegiebakken, Building 421 C, DK-2800 Lyngby, Denmark
Agenda: Crafting Letter of Intent
Participants: Karsten Uldal, Karina Rothoff Brix - DTU Learn for Life
Bodil Nordestgaard Ismiris, Camilla Engelshardt (Lederne)

Date: January 11, 2021
Time: 13:00-14:30
Place: Online (Zoom)
Agenda: Faculty plan for Master in Sustainable Leadership, Agreeing on Milestones, Confirming Letter of intent
Participants: Karsten Uldal, DTU Learn for Life
Camilla Engelshardt, Lederne

Date: January 20, 2021
Time: 10:10-10:50
Place: Online (Zoom)
Agenda: Faculty plan for Master in Sustainable Leadership, Agreeing on Milestones, Confirming Letter of intent
Participants: Karsten Uldal, DTU Learn for Life
Camilla Engelshardt, Lederne

Date: January 25, 2021
Time: 14:30-15:30
Place: Ledernes Hoveorganisation, Vermlandsgade 65, 2300 København S
Agenda: Collaboration between Lederne & DTU Learn for Life
Participants: Karsten Uldal, Karina Rothoff Brix - DTU Learn for Life
Bodil Nordestgaard Ismiris, Camilla Engelshardt (Lederne)

# VS: Lederne & DTU Learn for Life

cae@lho.dk on behalf of Mie Nørgaard Rasmussen <mno@lho.dk>

Wed 19/01/2022 17:19

To: Salla Laasonen <salaa@dtu.dk>; Camilla Engelshardt <cae@lho.dk>; Karina Rothoff Brix <karbri@dtu.dk>; Karsten Uldal <karul@dtu.dk>; Bodil Nordestgaard Ismiris <bni@lho.dk>;

Cc: Lau Søderberg <lausod@dtu.dk>;

-----Oprindelig aftale-----
**Fra:** Mie Nørgaard Rasmussen <mno@lho.dk>
**Sendt:** 5. oktober 2020 10:32
**Til:** Mie Nørgaard Rasmussen; Camilla Engelshardt; karbri@dtu.dk; karul@dtu.dk; Bodil Nordestgaard Ismiris
**Cc:** Lau Søderberg
**Emne:** VS: Lederne & DTU Learn for Life
**Hvornår:** 7. oktober 2020 09:00-10:00 (UTC+01:00) København, Stockholm, Oslo, Madrid, Paris.
**Hvor:** Ledernes Hovedorganisation, Vermlandsgade 65, 2300 København S, Lokale Venus

Med venlig hilsen

**Bodil Nordestgaard Ismiris**
**Administrerende direktør**

Dir. 3283 3371
bni@lho.dk

**Ledernes Hovedorganisation**
Vermlandsgade 65
2300 København S
Tlf. 3283 3283
www.lederne.dk/lho

-----Oprindelig aftale-----
**Fra:** Mie Nørgaard Rasmussen <mno@lho.dk>
**Sendt:** 29. juni 2020 14:16
**Til:** Mie Nørgaard Rasmussen; karbri@dtu.dk; karul@dtu.dk; Bodil Nordestgaard Ismiris
**Cc:** Lau Søderberg
**Emne:** Lederne & DTU Learn for Life
**Hvornår:** 7. oktober 2020 09:00-10:00 (UTC+01:00) København, Stockholm, Oslo, Madrid, Paris.
**Hvor:** Ledernes Hovedorganisation, Vermlandsgade 65, 2300 København S, Lokale Venus
Kære alle
Hermed indkaldelse til jeres møde onsdag d. 7. oktober kl. 9.00.
Vi ser frem til at byde jer velkommen hos Ledernes Hovedorganisation, Vermlandsgade 65, 2300 København S.
Med venlig hilsen
Mie Nørgaard

# VS: Master i bæredygtig ledelse

cae@lho.dk on behalf of Karsten Uldal <karul@dtu.dk>

Wed 19/01/2022 17:20

To: Salla Laasonen <salaa@dtu.dk>; Camilla Engelshardt <cae@lho.dk>;

-----Oprindelig aftale-----
**Fra:** Karsten Uldal <karul@dtu.dk>
**Sendt:** 14. december 2020 09:12
**Til:** Karsten Uldal; Camilla Engelshardt
**Emne:** Master i bæredygtig ledelse
**Hvornår:** 11. januar 2021 13:00-14:30 (UTC+01:00) København, Stockholm, Oslo, Madrid, Paris.
**Hvor:** TBD; https://dtudk.zoom.us/j/64869897327?from=addon
Ansættelse samt milepæleplan
karsten uldal is inviting you to a scheduled Zoom meeting.

Join Zoom Meeting
https://dtudk.zoom.us/j/64869897327?from=addon

**Fra:** Camilla Engelshardt <cae@lho.dk>
**Dato:** tirsdag den 24. november 2020 kl. 11.59
**Til:** Karsten Uldal <karul@dtu.dk>
**Emne:** Letter og intent

Kære Karsten,

Mange tak for et godt møde.

Vi I Lederne ser nogle interessante takter i et fremtidigt samarbejde, så jeg synes vi skal gå videre som aftalt og få et Letter of Intent på plads. Vil du komme med datoforslag?

Camilla

Med venlig hilsen

Camilla Engelshardt
Direktør for området Ledelse

Dir. 3283 3440
Mobil 91912091
cae@lho.dk

**Ledernes Hovedorganisation**
Vermlandsgade 65
2300 København S
Tlf. 3283 3283
www.lederne.dk/lho

'

## VS: Samarbejdsmøde mellem DTU og Lederne

cae@lho.dk on behalf of Mie Nørgaard Rasmussen <mno@lho.dk>

Wed 19/01/2022 17:21

To: Salla Laasonen <salaa@dtu.dk>; Bodil Nordestgaard Ismiris <bni@lho.dk>; Camilla Engelshardt <cae@lho.dk>; Carsten Orth Gaarn-Larsen <coglar@dtu.dk>;

-----Oprindelig aftale-----
**Fra:** Mie Nørgaard Rasmussen <mno@lho.dk>
**Sendt:** 7. januar 2022 13:58
**Til:** Mie Nørgaard Rasmussen; Mie Nørgaard Rasmussen; Bodil Nordestgaard Ismiris; Camilla Engelshardt; coglar@dtu.dk
**Emne:** Samarbejdsmøde mellem DTU og Lederne
**Hvornår:** 25. januar 2022 14:30-15:30 (UTC+01:00) København, Stockholm, Oslo, Madrid, Paris.
**Hvor:** Ledernes Hovedorganisation, Vermlandsgade 65, 2300 København S, Bodils kontor
Kære alle
Hermed indkaldelse til jeres møde tirsdag d. 25. januar kl. 14.30.
Mødet afholdes hos Lederne, Vermlandsgade 65, 2300 København S, på Bodils kontor.
Med venlig hilsen
Mie Nørgaard

# VS: Letter og intent

Camilla Engelshardt <cae@lho.dk>

Wed 19/01/2022 17:07

To: Salla Laasonen <salaa@dtu.dk>;

1 attachments (15 KB)

Hensigtserklæring.docx;

Med venlig hilsen

Camilla Engelshardt
Direktør for området Ledelse

Dir. 3283 3440
Mobil 91912091
cae@lho.dk

**Ledernes Hovedorganisation**
Vermlandsgade 65
2300 København S
Tlf. 3283 3283

---

**Fra:** Karsten Uldal <karul@dtu.dk>
**Sendt:** 8. december 2020 14:52
**Til:** Camilla Engelshardt <cae@lho.dk>
**Emne:** Re: Letter og intent

Hej Camilla,

Tak for sidst, det var igen et produktivt møde.

Hermed et første udkast til en hensigtserklæring, kom endelig med bemærkninger, rettelse mm.

Jeg vil foreslå at DTU ansætter Program direktøren så personen har intern adgang til forskningsnetværk og til den akademiske studieleder vi skal have med fra DTU Entreprenørselskab. Igen lad mig endelig høre hvad du tænker.

Vh
Karsten

Uddannelses- og Forskningsstyrelsen

Danmarks Tekniske Universitet
dtu@dtu.dk

## Godkendelse af ny uddannelse

Uddannelses- og forskningsministeren har på baggrund af gennemført prækvalifikation af Danmarks Tekniske Universitets (DTU) ansøgning om godkendelse af ny uddannelse truffet følgende afgørelse:

**Godkendelse af masteruddannelse i bæredygtig ledelse**

Afgørelsen er truffet i medfør af § 20, stk. 1, nr. 1 i bekendtgørelse nr. 1558 af 2. juli 2021 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner og godkendelse af videregående uddannelser med senere ændringer.

Det er en forudsætning for godkendelsen, at uddannelsen og dennes studieordning skal opfylde uddannelsesreglerne, herunder bekendtgørelse nr. 19 af 9. januar 2020 om masteruddannelser ved universiteterne (masterbekendtgørelsen) og bekendtgørelse nr. 2272 af 1. december 2021 om universitetsuddannelser tilrettelagt på deltid (deltidsbekendtgørelsen).

Da DTU er positivt institutionsakkrediteret gives godkendelsen til umiddelbar oprettelse af uddannelsen.

Ansøgningen er blevet vurderet af Det rådgivende udvalg for vurdering af udbud af videregående uddannelser (RUVU). Vurderingen er vedlagt som bilag.

Hovedområde:
Uddannelsen hører under det teknisk videnskabelige hovedområde.

Titel:
Efter § 5, stk. 1 i bekendtgørelse nr. 19 af 9. januar 2020 om masteruddannelser ved universiteterne fastlægges uddannelsens titel til:

**Dansk:** Master i bæredygtig ledelse

**Engelsk:** Master of Sustainable Leadership

Udbudssted:
Uddannelsen udbydes i Lyngby.

Sprog:
Ministeriet har noteret sig, at uddannelsen udbydes på engelsk.

Ministeriet bemærker hertil, at det fremgår af § 11, stk. 1, i bekendtgørelse nr. 2272 af 1. december 2021 om universitetsuddannelse tilrettelagt på deltid, at hvis en uddannelse eller dele heraf udbydes på engelsk, skal ansøgeren inden studie-

27. april 2022

**Uddannelses- og Forskningsstyrelsen**
Uddannelsesudbud og Optag

Haraldsgade 53
2100 København Ø
Tel. 7231 7800

www.ufm.dk

CVR-nr. 3404 2012

Sagsbehandler
Camilla Badse
Tel. 72 31 86 16
cba@ufm.dk

Ref.-nr.
22/05031-7

starten, dokumentere kundskaber i engelsk svarende til mindst engelsk på gymnasialt B-niveau.

Normeret studietid:
Efter reglerne i masterbekendtgørelsens § 6, fastlægges uddannelsens normering til 60 ECTS-point.

Takstindplacering:
Uddannelsen indplaceres til: Takst 2
Aktivitetsgruppekode: 8704

Koder Danmarks Statistik:
UDD: 8061
AUDD: 8061

Censorkorps:
Ministeriet har noteret sig, at uddannelsen tilknyttes censorkorpset for civilingeniør uddannelserne.

Adgangskrav:
Universitetet har oplyst følgende om adgangskrav, jf. § 9 i bekendtgørelse nr. 19 af 9. januar 2020 om masteruddannelser ved universiteterne og § 11 om engelskkundskaber i deltidsbekendtgørelsen:

En kandidat-, bachelor-, professionsbacheloruddannelse eller tilsvarende inden for teknisk-, natur- eller samfundsvidenskabelig disciplin. Der kan optages ansøgere, der ud fra en konkret vurdering skønnes af have uddannelsesmæssige forudsætninger, der kan sidestilles med en af de adgangsgivende uddannelser.

Mulighed for at lede, implementere og/eller eksekvere bæredygtighed i sin organisation, uanset størrelse, sektor og branche.

En af eller begge følgende kvalifikationer:

I. Ekspertise/erfaring inden for bæredygtighed
II. Ekspertise/erfaring inden for ledelse · Minimum 3-5 års relevant erhvervserfaring.

Med venlig hilsen

Camilla Badse
Specialkonsulent

<table>
<tr><td colspan="3">Nr. A4 - Ny uddannelse – prækvalifikation<br>(Forår 2022)</td><td colspan="3">Status på ansøgningen:<br>Godkendt</td></tr>
<tr><td>Ansøger og udbuds-sted:</td><td colspan="5">DTU (Lyngby)</td></tr>
<tr><td>Uddannelsestype:</td><td colspan="5">Masteruddannelse</td></tr>
<tr><td>Uddannelsens navn (fagbetegnelse):</td><td colspan="5">Bæredygtig ledelse</td></tr>
<tr><td>Den uddannedes titler på hhv. da/eng:</td><td colspan="5">- Master i bæredygtig ledelse<br>- Master of Sustainable Leadership</td></tr>
<tr><td>Hovedområde:</td><td colspan="2">Teknisk videnskab</td><td>Genansøg-ning:<br>(ja/nej)</td><td>Nej</td></tr>
<tr><td>Sprog:</td><td>Engelsk</td><td>Antal ECTS:</td><td colspan="3">60 ECTS</td></tr>
<tr><td>Link til ansøgning på http://pkf.ufm.dk:</td><td colspan="5">https://pkf.ufm.dk/flows/d27c7e58d4676d989eb9e6bb6704a30f</td></tr>
<tr><td>Om uddannelsen: ind-hold og erhvervssigte</td><td colspan="5">Beskrivelse af den nye uddannelse, dens konstituerende elementer/struktur, erhvervssigte og adgangskrav</td></tr>
<tr><td>RUVU's vurdering på møde<br>d. 18. marts 2022:</td><td colspan="5">RUVU vurderer, at ansøgningen opfylder kriterierne som fastsat i bekendtgørelse nr. 1558 af 2. juli 2021 bilag 4 med senere ændringer om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner og godkendelse af videregående uddannelser.<br><br>RUVU vurderer, at ansøgningen gennem inddragelse af både aftagerperspektiv og rekrutteringsrundlag har sandsynliggjort, at der er behov for uddannelsen.<br><br>RUVU bemærker, at uddannelsen med et tværfagligt udgangspunkt sigter mod at videreuddanne nuværende og kommende ledere med en tæt kobling til disses erhvervsmæssige baggrund og praksis.<br><br>RUVU noterer sig, at der er tale om en deltidsuddannelse med deltagerbetaling. I forlængelse heraf finder RUVU det godtgjort, at uddannelsen udbydes på engelsk pga. uddannelsens særlige målgruppe.</td></tr>
</table>