

# ÅRSBERETNING 2009

UDDANNELSE VIDEN  
FORSKNING VÆRST

# INDHOLD



## INTRO

- 01 Fokus
- 04 Tre centrale udfordringer – vækst, kompetence, viden

## 2009

- 06 Morgendagens udfordringer
- 08 Kvalitet i uddannelserne
- 10 Flere mønsterbrydere ønskes
- 12 Vækst gennem videndeling
- 14 Internationale studerende

## 2010

- 18 Konkurrencedygtige uddannelser
- 20 Effektiv talentudvikling
- 22 Flere unge i uddannelse
- 24 Kompetenceudvikling

## OM FUHU

- 26 NOCA
- 28 Beretning og regnskab
- 30 Sket i året 2009
- 33 Bestyrelser og sekretariat
- 36 Partnere og medlemmer
- 40 Råd og udvalg

---

**FUHUs protektor: Hans Kongelige Højhed, Prins Joachim**

FUHUs Årsberetning 2009 er udarbejdet af kommunikationschef Birgitte Ehrhardt og medarbejdere i FUHU, DEA, FBE og NOCA.

FUHU · Fiolstræde 44 · 1171 København K · Tlf. 33 42 66 00 · [www.fuhu.dk](http://www.fuhu.dk) · Den 5. maj 2010 får vi ny hjemmeside: [www.dea.nu](http://www.dea.nu)

Foto: Søren Osgood og iStockphoto. Design og produktion: Bysted A/S og PrinfoHolbæk.

## Samler og styrker

### På vej mod en evidensbaseret tænketank for erhvervsrettet uddannelse, forskning og innovation.

I mere end 130 år har FUHU arbejdet for at fremme de merkantile uddannelser. Undervejs har vi givet fødsel til både Niels Brock og CBS.

Den røde tråd gennem hele FUHUs virke har været viljen til at fremme viden.

I 2003 etablerede vi i FUHU den selvstændige enhed DEA, som arbejder med den erhvervsrettede forskning – på tværs af institutions-, arbejdsgiver- og arbejdstagerinteresser. I 2007 kom FBE, der beskæftiger sig med uddannelsespolitik.

#### TÆNKETANKEN DEA

I 2009 har vi arbejdet hen imod en ny strategi. ”Samler og Styrker” har vi kaldt den. Som et signal om, at vi har valgt en mere fokuseret og ambitiøs kurs.

Med den nye strategi fusioneres FUHUs to enheder – **DEA og FBE** – i en ny, evidensbaseret tænketank, der er uafhængig af alle særinteresser.

Tænketanken får navnet **DEA – vi fremmer viden**. Vi bevarer med andre ord FUHUs hidtidige ’tagline’ og bygger dermed bro til rødderne og traditionen.

#### HVAD VIL VI?

DEA har som mål at blive Danmarks førende tænketank inden for sammenhængen mellem konkurrenceevne og den erhvervsrettede uddannelse, forskning og innovation.

Vi arbejder dermed med alle uddannelsesniveauer – fra erhvervsskoler og professionshøjskoler til universiteter. Og både med forskning og innovation.



Af FUHUs formand **Thomas Hofman-Bang** og adm. direktør for FUHU, **Stina Vrang Elias**

## HVORFOR EN NY TÆNKETANK?

Behovet for en tænketank, der beskæftiger sig med dette område, har aldrig været større. Dét globale forspring, som Danmark havde inden for uddannelse, forskning og innovation, er i dag sat over styr, og vi sakker bagud i forhold til lande, vi normalt sammenligner os med.

Danmark er derfor nødt til at nytænke sin politik inden for uddannelse, forskning og innovation – med afsæt i virksomhedernes konkurrenceevne. Det bør ske på et evidensbaseret fundament, så beslutningerne bliver truffet på et robust grundlag. Vi skal investere mere, men vi skal frem for alt investere klogt.

Det er baggrunden for etableringen af den nye tænketank.

## NYTÆNKNING BASERET PÅ FACTS

Skal det lykkes at øge konkurrenceevnen hos virksomhederne i Danmark, skal de have adgang til globalt konkurrencedygtige medarbejdere og forskningsresultater.

Derfor arbejder vi for at øge kvaliteten af den offentlige debat – og dermed også af de politiske beslutninger. For at nå det mål anvender vi **tre værktøjer**: samfundspåvirkning, netværk og vore særlige udviklingsprojekter.

## 1 SAMFUNDS- PÅVIRKNING

Vi er i dag kendt som en producent af ny, evidensbaseret viden af høj kvalitet. Viden, der er uafhængig af særinteresser og alene baseret på fakta. Og dermed viden, som har værdi for en bred vifte af interessenter.

Det at skabe ny, robust viden vil i endnu højere grad være et kerneområde i fremtiden. Vi vil derfor styrke vores analytiske kræfter i de kommende år.

Vi vil også fremover producere analyser og undersøgelser, der både kan gøre os klogere og bidrage til at kvalificere beslutningerne inden for uddannelse, forskning og innovation. I tænketanken vil vi koncentrere os om **tre store udfordringer**:

- **Adgang til øget produktivitet, innovation og vækst**  
Hvad er sammenhængen mellem investeringer i uddannelse og forskning og udviklingen i samfundets generelle velstand?
- **Adgang til mere og bedre kompetence**  
Hvordan sikrer vi kvalitet, tilgang og progression i det danske uddannelsessystem?
- **Adgang til viden**  
Hvilke incitamenter og midler understøtter bedst samspillet mellem virksomheder og uddannelses- og forskningsinstitutioner? Hvordan

sikrer vi adgang til konkurrencedygtig viden i virksomhederne?

## 2 VIDENBASEREDE NETVÆRK

FUHU har tradition for at bygge bro mellem virksomheder, uddannelser og forskning. Den tradition vil vi videreføre og styrke i et tæt strategisk samarbejde med NOCA. For det er med til at sikre vores legitimitet, relevans og engagement.

Med det nye DEA er visionen, at beslutningstagere ude omkring i virksomhederne kommer til at betragte os som en central kilde til viden.

Vi vil etablere nye og stærke netværk, der kan styrke videndelingen mellem virksomhederne og de danske uddannelses- og forskningsinstitutioner. Netværk, hvor man drøfter særlige udfordringer, præsenteres for ny forskningsbaseret viden og har adgang til de dygtigste forskere på området. Og videnbaserede netværk, der understøttes af skræddersyede undersøgelser og analyser.

## 3 SÆRLIGE UDVIKLINGS- PROJEKTER

Vi har i de senere år gennemført en række udviklingsprojekter. Det arbejde vil vi fortsætte med. For det skaber ofte ny viden, der er meget konkret – og som derfor har stor værdi for virksomhederne.

Projekterne fordeler sig på to kategorier:

- Eksternt finansierede projekter, hvor vores undersøgelser tilfører ny viden til en større udredning.
- Flerårige udviklingsprojekter – udviklet og identificeret af DEAs sekretariat – der giver helt ny viden og/eller netværk.

Vi vil derfor også fremover levere virksomhedsrettede analyser om emner som f.eks. produktivitet, innovation og ledelse.

#### DET ØKONOMISKE FUNDAMENT

FUHU har tradition for at investere i aktiviteter, der har betydning for den samfundsmæssige udvikling. Siden 1880'erne har FUHU således drevet uddannelses- og forskningsinstitutioner, udvekslingsprogrammer mv.

Siden 2003 har FUHU investeret i først DEA og siden FBE. Denne investering videreføres i det nye DEA.

Det er målet, at den nye tænketank skal være selvfinansierende i 2015.



“ DEA ser det som sin fornemmeste opgave at bidrage til, at beslutningerne inden for uddannelse, forskning og innovation træffes på et kvalificeret grundlag.

## Tre centrale udfordringer – for virksomhederne og for Danmark

Mere produktivitet, innovation og vækst – uddannelser på højt niveau – og bedre videndeling. Det er de tre kerneområder, vi arbejder med.

2009 blev et historisk dårligt år for dansk økonomi. Bruttonationalproduktet (BNP) faldt med 5,1 pct., eksporten med 11 pct. og forbruget med 6 pct.

Skal Danmark klare sig i den globale konkurrence, skal vi konkurrere på viden – ikke på pris. Vi skal være lidt bedre end vore konkurrenter! Det er svært at leve op til, når hver femte forlader uddannelsessystemet uden en kompetencegivende uddannelse. Når finansieringen af uddannelserne er under pres. Og det kniber med videndelingen.

Derfor har vi valgt at koncentrere os om **tre udfordringer**, der er afgørende for Danmarks konkurrenceevne:

1. Hvordan kan vi skabe øget produktivitet, innovation og vækst?
2. Hvordan sikrer vi, at virksomhederne har adgang til medarbejdere med de rigtige kompetencer?
3. Og at de har adgang til ny forskningsbaseret viden?

### 1 PRODUKTIVITET, INNOVATION OG VÆKST

For første gang i 40 år hører Danmark ikke længere til de 10 rigeste lande i verden. Fra at være nummer seks er vi rutsjet ned på en 13. plads. Det skyldes især, at stigningen i de danske virksomheders produktivitet i de seneste 10 år har haltet langt efter udlandet.

Nøglen til højere produktivitet er mere viden i virksomhedernes processer. Derfor er det helt afgørende, at de har adgang til ny teknologi, mere og bedre viden og den rigtige arbejdskraft.

Danmark har givet investeringerne i vidensystemet et markant løft. Det er bl.a. sket gennem Globaliseringsaftalen, der udløber i 2012. Nu haster det med at se på, hvordan vidensystemet får det næste løft. Men vi skal ikke bare investere mere. Vi skal investere klogt. Pengene skal bruges sådan, at viden omsættes til vækst. For kun sådan får vi også fremover råd til den velfærd, vi kender i dag.

Den udfordring satte DEA og FBEs Årsdag fokus på den 25. marts 2010 med en ny stor analyse om de videregående uddannelsers betydning for vækst.

## 2 MERE OG BEDRE KOMPETENCE

Adgang til den rigtige arbejdskraft bliver et nøgleord. For det er både forudsætningen for, at danske virksomheder kan bevare deres konkurrencekraft – og for at udenlandske virksomheder slår sig ned i Danmark.

Den udfordring sætter vi fokus på den 5. maj 2010 på FUHUs Årsmøde.

Vi ved, at virksomhederne vil efterspørge mere og bedre uddannet arbejdskraft. Vi ved også, at efterspørgslen efter ikke-faglært arbejdskraft vil falde drastisk. 23 pct. af en ungdomsårgang får i dag ikke en uddannelse med erhvervskompetence. Det kan vi gøre bedre! Men flere skal også have en videregående uddannelse. I dag har unge fra akademikerfamilier 18 gange større sandsynlighed for at tage en

universitetsuddannelse end unge fra ikke-uddannelsesvante hjem. Det er ikke godt nok!

Danmark har ikke nok dygtige unge til at dække erhvervslivets behov. Derfor skal vi blive bedre til at tiltrække og fastholde studerende fra udlandet. Antallet er de seneste år vokset med 70 pct. Men tre ud af fire rejser igen. Vi er nødt til at sørge for, at flere får lyst til at blive. Og at virksomhederne har gode muligheder for at rekruttere og fastholde dygtige udenlandske videnmedarbejdere.

## 3 ADGANG TIL VIDEN

Evnen til at forny sig bliver en central konkurrenceparameter. Kun hvis danske virksomheder formår at skabe, finde og anvende ny viden, kan de klare sig globalt. Derfor er det vigtigt at få styrket videndelingen mellem erhvervslivet og forsknings- og uddannelsesmiljøerne.

Bevillingerne til F&U steg fra 2004 til 2009 med 4,5 mia. kr. – 35 pct. Så potentialet er stort. Desværre går det den forkerte vej. Kun ca. to pct. af de danske virksomheder anvender i dag universiteterne som kilde til innovation. Og siden 2000 er tallet endda halveret.

Store forskningsinvesteringer skaber ikke automatisk mere videndeling. Der er brug for intelligente programmer, der specifikt sigter på, at den nye viden bliver anvendt. Og at mere viden frembringes i et samspil mellem flere interessenter.



For at bygge bro holder DEA og forskningscentret Academy A i juni en 'markedsdag' med videnboder med konkrete smagsprøver på den humanistiske og samfundsvidenskabelige forsknings værdi for virksomhederne.

På de næste sider kan du se, hvordan vi – helt konkret – har arbejdet med udfordringerne i 2009. Og hvad vi har på bedding i 2010.

God læselyst!

# Morgendagens udfordringer kræver viden uden grænser

Hvis Danmark skal leve af viden, skal vi hente den ude i verden.

Klimaforandringer, bæredygtig energi og folkesundhed er eksempler på det, som EU kalder 'The Grand Challenges'. Udfordringer, vi bliver nødt til at forholde os til – både i Beijing, Bruxelles og København. Det er alle problemstillinger, der er kendetegnet ved stor kompleksitet. Løsningerne skal derfor findes i et samspil – på tværs af discipliner og geografi.

Regeringen har lanceret flere initiativer: Ud over arbejdet i Globaliseringsrådet har man sat fokus på vækstmotorerne forskning, innovation og nye teknologier, iværksætteri og menneskelige ressourcer. Det er alt sammen godt. Det er bare slet ikke visionært nok!

Kun én pct. af verdens samlede videnproduktion foregår i Danmark. Så hvis vi skal leve af viden, skal vi hente den ude i verden.

Vi er nødt til at internationalisere vores videnproduktion. Der er også behov for mere tværfaglighed i forskning og

uddannelser, hvis vi skal skabe robuste løsninger, der imødekommer fremtidens udfordringer. Alle relevante kompetencer skal i spil – også humaniora og samfundsvidenskab.

## I DANMARK

I 2009 offentliggjorde DEA rapporten *Viden over grænser*. Den rummer 17 anbefalinger til, hvordan vi internationaliserer vores videnproduktion. Der er nemlig plads til forbedringer. Hvis Danmark vil være med i front, skal vi gøre det lettere og mere attraktivt for virksomheder og institutioner at deltage i internationale forskningsprojekter. Vi

skal give dem bedre adgang til førende udenlandske forskningsmiljøer. Og vi skal øge udlandets kendskab til dansk forsknings styrkepositioner.

## – OG UDE I EUROPA

Vi drog også selv ud. I oktober 2009 holdt vi en konference i Bruxelles *Thinking Across Disciplines – Shaping Our Future Welfare Together*. Her fik vi europæiske forskere, beslutningstagere og virksomheder til at diskutere, hvordan humaniora og samfundsvidenskab kan styrke velfærden og innovationskraften i Europa. Medarrangører var DI Service, DI Videnrådgiverne, Forsknings- og



Innovationsstyrelsen, tænketanken The European Policy Centre og det europæiske projekt PLATON+.

#### VORE TANKER HAR BÅRET FRUGT

DEA sidder i dag i flere ekspertpaneler, der rådgiver den danske regering og Europa-Kommissionen om innovation, forskning og uddannelse. Her i 2010 er vi også med i to EU-ansøgninger. Den ene ser på samarbejdet mellem erhvervslivet og de videregående uddannelser. Den anden handler om, hvordan et tættere samspil mellem videnskab, erhvervsliv og samfund kan skabe et mere dynamisk vidensamfund.



Læs mere om, hvordan DEA arbejder for at sætte tværfagligheden på EU's agenda på [www.dea.nu](http://www.dea.nu)

“ Kun én pct. af den samlede videnproduktion foregår i Danmark. Vi er nødt til at internationalisere vores videnproduktion og skabe mere tværfaglighed i forskning og uddannelser.

## Kvalitet i uddannelserne

Kandidater i topklasse er forudsætningen for succes på det globale marked.

Danske virksomheder har brug for kandidater på internationalt niveau, hvis de skal stå sig i konkurrencen. Danske uddannelsesinstitutioner skal derfor kunne levere kandidater, der kan matche de bedste fra udlandet, hvis virksomhederne skal blive i Danmark.

Der har de senere år været flere tegn på, at danske universiteter ikke har økonomi til at skabe tilfredsstillende vilkår for de studerende. På nogle fag er der kun fire timers undervisning om ugen. Samtidig er der udbredt brug af ikke-forskningsbaserede deltidsansatte undervisere, stort frafald og manglende feedback til de studerende.

DEA og FBE har derfor – sammen med andre centrale aktører – i de sidste to år arbejdet for højere taxameter til de humanistiske og samfundsvidenskabelige uddannelser.

Det førte til, at politikerne igangsatte en analyse af forholdene på universiteterne. Den kom op til finanslovfor-

handlingerne i 2009 og fastslog bl.a., at danske uddannelsesinstitutioner har samme vilkår som institutionerne i en række af de lande, vi konkurrerer med.

### 25 PCT. EFTERSLÆB I FORHOLD TIL KONKURRENTERNE

Det resultat stemte ikke med vore erfaringer. DEA og FBE igangsatte derfor en supplerende undersøgelse *Taxametre og kvalitet i danske universitetsuddannelser*. Den viste, at svenske universiteter har 25 pct. flere midler pr. studerende på de humanistiske og samfundsvidenskabelige uddannelser. Og at studerende i England har godt 20 pct. flere timer på disse uddannelser end studerende i Danmark.

Vi har derfor med glæde noteret os, at politikerne ved finanslovforhandlingerne i 2009 besluttede at forhøje taxameteret til de humanistiske og samfundsvidenskabelige uddannelser med kr. 5.000 frem mod 2012.

Det svarer til ca. halvdelen af det efterslæb, som de danske universiteter har. Derfor vil vi i 2010 fortsat arbejde for, at universiteterne får økonomiske forudsætninger for at levere kandidater i topklasse.

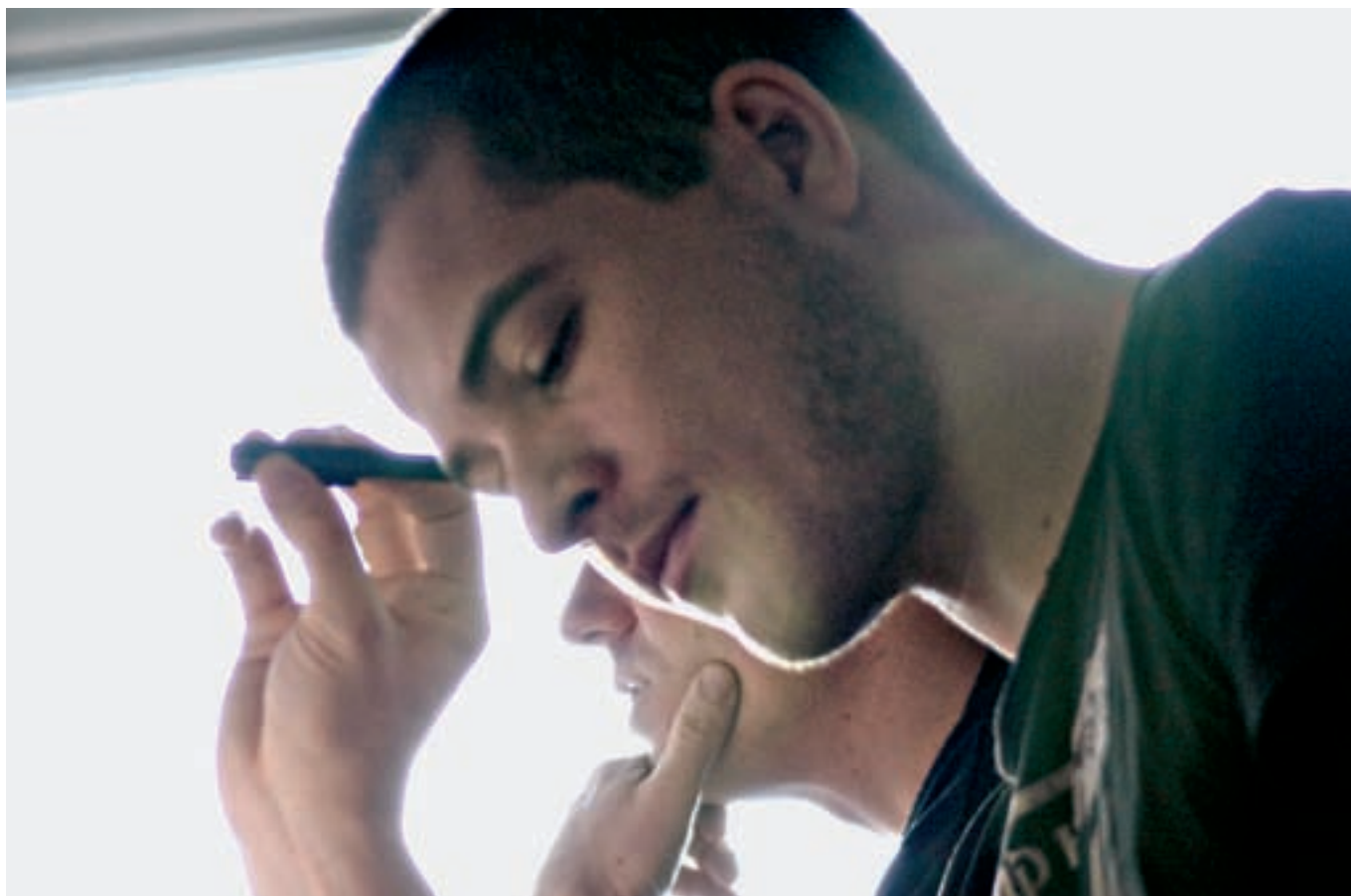
### UDVIKLINGSBASEREDE UDDANNELSER

Virksomhederne har behov for, at alle uddannelser har høj kvalitet. På erhvervsakademiernes område rummer lovgivningen derfor fornuftigt nok et krav om, at uddannelserne skal være udviklingsbaserede. Desværre har politikerne udfaset de udviklingsmidler, som akademierne indtil nu har fået til at samarbejde med virksomhederne gennem videncentre.

På dette punkt lyttede politikerne ikke til os ved årets finanslovforhandlinger.

I 2010 vil vi derfor prøve at se på omfanget af akademiernes samarbejde med virksomhederne – og dermed på udviklingsbaseringen af erhvervsakademiernes uddannelser.

“ Vi vil fortsat arbejde for, at de danske universiteter får økonomiske forudsætninger for at levere kandidater i topklasse til virksomhederne.



# Flere mønsterbrydere ønskes

De unge skal bruge deres uddannelsesmæssige evner bedre, hvis virksomhederne skal have arbejdskraft nok fremover.

Dygtige medarbejdere er forudsætningen for, at virksomhederne kan fastholde deres konkurrencekraft. Kan man ikke skaffe medarbejdere med den rigtige uddannelsesmæssige baggrund, går væksten i stå.

Danske virksomheder får behov for mere arbejdskraft i de kommende år. Det skyldes, at en stor del af arbejdsstyrken er på vej på pension. Men der bliver ikke bare bud efter mere, men især efter *bedre uddannet* arbejdskraft.

Det fik i 2009 FBE til at stille skarpt på den danske arbejdsstyrke. Er den stor nok? Har den de kvalifikationer, virksomhederne efterspørger? Hvad kan uddannelserne gøre for, at flere udnytter deres potentiale? Og har virksomhederne også et ansvar?

På nogle områder tegner der sig allerede et mismatch mellem udbud og efterspørgsel. Lykkes det ikke at få flere unge til at uddanne sig, vil der f.eks. alene på det erhvervsfaglige merkantile område mangle 15.000 HK'ere i 2015 og 12.000 merkantilt uddannede i 2030. Det viser en fremskrivning *Merkantile, økonomiske og juridiske uddannelser – uddannelse, arbejdsmarked og fremskrivninger*, som FBE fik udarbejdet.

## MØNSTERBRYDERNE – EN UDDANNELSESMÆSSIG RESERVE

Vi er heller ikke gode nok til at få alle unge i spil. Med rapporten *Mønsterbrydere på uddannelsesområdet – bedre match mellem potentiale og uddannelse* satte FBE fokus på, at vi har en stor uddannelsesmæssig reserve. Hele 23 pct. af en ungdomsårgang (især drenge fra ikke-uddannelsesvante

familier) får i dag ikke nogen erhvervs-kompetencegivende uddannelse.

Rapporten, der er lavet sammen med en tænketank af mønsterbrydere og uddannelsesdirektører, rummer en række forslag til, hvordan uddannelsessystemet kan blive bedre til at udnytte dette potentiale. Det handler f.eks. om, at:

- Grundskolen skal være bedre til at følge op på og lære af, hvordan det går deres elever videre i uddannelsessystemet.
- Erhvervsuddannelserne skal gøres mere attraktive med flere praktiske indgange.
- Uddannelsessystemet skal gøres mere fleksibelt, og der skal være bedre samspil med virksomhederne.

“ Hele 23 pct. af en ungdomsårgang får ikke nogen erhvervskompetencegivende uddannelse. Især mønsterbryderne udgør en stor uddannelsesmæssig reserve.

#### VIRKSOMHEDERNE HAR OGSÅ ET ANSVAR

Men virksomhederne har også et medansvar for at sikre, at alle potentialer kommer i spil. Det så FBE på i rapporten *HR/CSR – hvordan spiller det sammen?* Den viser, at det betaler sig at få kompetenceudvikling og CSR til at spille sammen, fordi udviklingen af medarbejderne er med til at udvikle hele virksomheden.

Hvordan virksomhederne så mest effektivt kan udvikle de ansattes potentialer, tog vi op på konferencen *Kompetenceudvikling i en krisetid* i september.



Læs analysen om mønsterbrydernes krav og forventninger til uddannelsessystemet på [www.dea.nu](http://www.dea.nu)



# Vækst gennem videndeling

Alt for få virksomheder har gavn af universiteternes viden.

Danske forskere er dygtige. Det viser alle internationale ratings. Men skal vi for alvor få gavn af den nye viden, der produceres på universiteterne, skal denne viden deles og anvendes. Og her tegner der sig et dystert billede.

I Danmark er vi nemlig ikke gode nok til at dele viden. Det viser DEAs rapport *Vækst gennem videndeling* fra 2009. Den udfordring ser vi med alvor på. Rapporten rummer derfor 16 anbefalinger til myndigheder, videninstitutioner og virksomheder om, hvordan vi kan skabe øget videndeling.

## PARTNERSKABER ER VEJEN FREM

For at stimulere til mere videndeling inviterede DEA og CBS til konferencen *Copenhagen Conference on Partnerships*, der samlede praktikere, politikere og forskere fra 12 lande til en diskussion om muligheder og barrierer for

videndeling og partnerskaber mellem universiteter og erhvervsliv.

## AFTAGERNE SKAL INDDRAGES TIDLIGERE

Konferencen viste os, at der er brug for et tættere samspil mellem forskere og virksomheder, og at virksomhederne bør inddrages tidligere i forskningsprocessen. Kun sådan kan vi skabe robust viden. Og dermed øge sandsynligheden for, at mere viden anvendes i praksis.

I DEA arbejder vi fortsat med at blive klogere på, hvordan vi kan støtte og motivere til erhvervsforskning.

Med Danmarks Erhvervsforskningsbarometer 2010 er det f.eks. femte gang, vi måler samarbejdet mellem virksomhederne og de samfundsvidenskabelige og humanistiske forskningsmiljøer.

Vi har set på omfanget og karakteren af erhvervsforskningen på de danske universiteter – og på forskernes begrundelser for at samarbejde med erhvervslivet. Barometeret udarbejdes sammen med DJØF og et fagpanel af erfarne forskere og ledere.

Et andet, meget konkret, initiativ er HRH – Human-Centered Research Hub, der styrker videndelingen mellem



### DANMARKS ERHVERVS-FORSKNINGSBAROMETER 2010

Denne gang har vi suppleret tallene med interviews med forskere, ledere og erhvervsfolk, der fortæller, hvorfor de er optaget af erhvervsforskning – og hvad de konkret får ud af det. Vi håber, at det vil inspirere flere til at gå i gang. Barometeret offentliggøres i foråret 2010. Læs mere på [www.dea.nu](http://www.dea.nu)

“ Hvis virksomhederne inddrages tidligere, er der større sandsynlighed for, at den nye viden anvendes i praksis.

den humanistiske forskning og private/offentlige virksomheder.

#### VORE TANKER VINDER GEHØR

Vi har i 2009 arbejdet på at motivere andre aktører. Og har derfor med glæde noteret os, at Det Strategiske Forskningsråd og Rådet for Teknologi og Innovation i 2010 har igangsat et forsøg: Den tværfaglige forskningsenhed SPIR, der skal styrke videndelin-

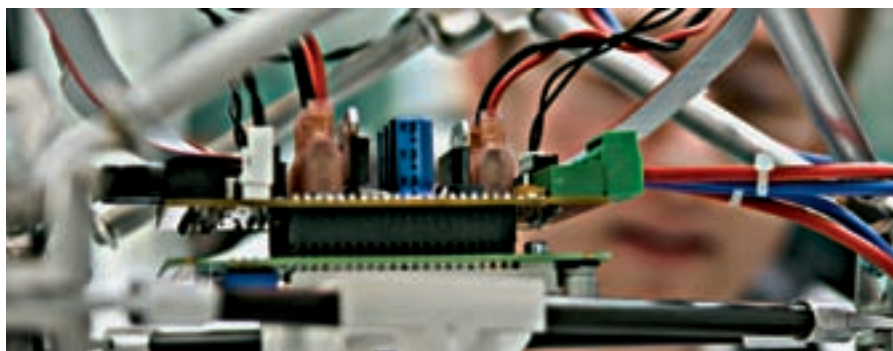
gen mellem universiteter og virksomheder efter CITRIS-modellen.

I 2010 er vi også med i en stor EU-ansøgning. Projektet skal se på, hvordan et tættere samspil mellem videnskab, erhvervsliv og samfund kan skabe et mere dynamisk samfund. Læs mere om DEAs indsats for at påvirke udviklingen i Europa på side 6.

!

#### HRH

Human-Centered Research Hub (HRH) er et DEA-initiativ, der bygger bro til forskningen ved at give virksomheder mulighed for at sparre med nogle af Danmarks dygtigste humanistiske forskere omkring en konkret udfordring. Initiativet, der foregår i samspil med Copenhagen Living Lab, er støttet af RTI. Læs mere på [www.hrh.nu](http://www.hrh.nu)



# Internationale studerende – de oversete talenter

Internationale studerende kan sikre Danmark velkvalificeret arbejdskraft. Hvis vi vel at mærke bliver bedre til at holde fast på dem.

Dygtige medarbejdere risikerer om få år at blive en mangelvare. Ikke mindst dem med et globalt 'mindset'. Derfor arbejder vi for at synliggøre det potentiale, som de internationale studerende udgør for dansk erhvervslivs konkurrenceevne.

Danmark er faktisk godt med, når det handler om at tiltrække internationale studerende. Men det kniber med at holde på dem. Knap 75 pct. rejser igen efter endt uddannelse. Det viser FBEs rapport *Internationale studerendes beskæftigelsessituation efter endt uddannelse – sammenfatning og forslag til initiativer*, 2009.

Det er en skam. Når de nu har valgt at studere her. Og når vi nu ved, at knap

70 pct. af dem faktisk gerne ville blive. I 2009 udarbejdede vi derfor en række anbefalinger til, hvordan vi kan fastholde de internationale studerende. Der er bl.a. brug for:

- En national strategi for, hvordan vi fastholder dem på det danske arbejdsmarked.
- At strategien sammentænkes med en modtagelseslov for udlændinge.
- En strategi på uddannelsesinstitutionerne for, hvem man vil tiltrække og fastholde.

Vi gik et konkret skridt videre, da vi sammen med erhvervsakademier og professionshøjskoler udgav pjecen *PIST – Praktikforløb for internationale studerende* – til inspiration for virk-

somheder, de overvejer at ansætte en international studerende.

## NU OGSÅ PÅ WORKINDENMARK.DK

Vores indsats har båret frugt. Under Globaliseringsforhandlingerne i 2009 blev der afsat midler til en ny national enhed, der fik til opgave at sikre, at vi her i Danmark bliver bedre til at modtage og fastholde de internationale studerende.

Sammen med 12 centrale aktører fra Region Hovedstaden er vi nu ved at afprøve en række konkrete initiativer. Vi bistår bl.a. Arbejdsmarkedsstyrelsen med et site på [www.workindenmark.dk](http://www.workindenmark.dk), der skal sætte særlig fokus på den problemstilling.

“ Dygtige medarbejdere vil blive en mangelvare om få år. Derfor skal vi have øje for det potentiale, som de internationale studerende udgør.

#### INTERNATIONALE ERFARINGER SKAL VÆRDSÆTTES

Vi opfordrer tit danske unge til at rejse ud. Desværre er internationale kompetencer ikke noget, som arbejdsgiverne tillægger særlig stor værdi, når de ansætter nye medarbejdere. Det viser en analyse, vi lavede for Undervisningsministeriet i 2009.

I en global verden er det ikke nok at have blik for talentet hos os 5,5 mio. danskere. Vi skal også have øje for potentialet hos de 6 mia. uden for vore grænser. Og vi skal blive meget bedre til at værdsætte de internationale kompetencer – både hos vore egne unge og hos dem udefra.





““ DEA har som mål at blive Danmarks førende tænketank inden for sammenhængen mellem konkurrenceevne og den erhvervsrettede uddannelse, forskning og innovation. Det vil vi arbejde for i 2010.

# Konkurrencedygtige uddannelser – også i fremtiden

Uddannelse er en helt central konkurrenceparameter i videnkapløbet. Både for virksomhederne, for det danske samfund generelt og for den enkelte.

Det danske uddannelsessystem er under pres. Andre velfærdsområder, som f.eks. sundhed, skoler, børn og ældre, efterspørger også flere offentlige midler. Samtidig bliver der stadig flere unge, der skal have en højere uddannelse.

I udlandet står man med den samme udfordring. For at sikre uddannelser af høj kvalitet indfører stadig flere lande derfor betaling for deres universitetsuddannelser.

Den udfordring er vi nødt til at adressere. Vi må have mod til at diskutere,

hvordan vi sikrer kvaliteten af vore uddannelser – ikke bare i morgen, men mange år frem. Kun ved at vende alle sten, og se på erfaringerne fra udlandet, er vi rustet til de store udfordringer, som det danske uddannelsessystem står over for.

For at sætte scenen inviterede DEA og ATV i august 2009 universitetsledelser, forskere, studerende, virksomhedsrepræsentanter og politikere til en debat om *Fremtidens Universiteter*.

På baggrund af konferencen udarbejde-

de vi oplægget: *Fælles visioner for fremtidens universiteter*. Det skabte debat!

På FUHU's Årsmøde den 5. maj 2010 går vi nu et skridt videre og sætter fokus på, hvordan de danske universitetsuddannelser kan/skal finansieres fremover.

Stadig flere lande indfører betaling for deres universitetsuddannelser. Vi vil se på, hvad dette kan betyde – i en dansk kontekst. Årsmødets hovedtemaer er:

- Det danske finansieringssystem – hvad er udfordringerne?

“ Hvordan sikrer vi kvaliteten af vore universitetsuddannelser fremover? Den diskussion er vi nødt til at tage hul på allerede nu.

- Hvad gør man i udlandet?
- Hvilke muligheder rummer de forskellige finansieringsmodeller for os?
- Hvad vil en evt. brugerbetaling betyde for f.eks. den sociale mobilitet?

Ambitionen er en åben, sober og fakto-orienteret debat. Danmark har brug for uddannelser, der kan matche de bedste i udlandet. Den diskussion er vi nødt til at tage hul på. Det nytter ikke at stikke hovedet i busken.



#### FREMTIDENS UNIVERSITETER

Konferencen satte fokus på temaerne:

- Forskningsbaseret undervisning – eller undervisningsbaseret forskning?
- 'University of Denmark' – hvordan skal de danske universiteter brandes internationalt?
- Hvordan skal fremtidens universiteter finansieres?

Visionsnotatet kan downloades på DEAs hjemmeside: [www.dea.nu](http://www.dea.nu)

## Effektiv talentudvikling – hvad skal der til?

### Talentudvikling kan være et minfelt af udfordringer og dilemmaer.

Talenter og talentudvikling er en vigtig trædesten på vejen til vækst. Derfor står talentudvikling også højt på dagsordenen i flere og flere virksomheder.

Som altid, når det handler om mennesker, er der ingen facitliste. Så arbejdet med talenterne er ikke altid så let at sætte på formel, som man kunne ønske. Derfor løber mange ind i et minfelt af udfordringer og dilemmaer, når de rent praktisk går i gang med rekruttering, udvikling og fastholdelse af talenterne.

De udfordringer er vi nødt til at tage alvorligt. For Danmarks konkurrencekraft afhænger bl.a. af, at vi er gode til at fastholde og udvikle de lyseste hoveder. Derfor nedsatte DEA i juni 2009 en Tænk tank for talentudvikling.

#### KUN FOR DE STORE?

I tænketanken har vi fokuseret på at tænke nyt og bredt. For eksempel vil vi gerne gøre op med den ensidige, men gængse opfattelse af, at talent er lig med ledelse. Eller at talentudvikling kun er for de store virksomheder.

Udgangspunktet for tænketankens arbejde er i de udfordringer, som virksomhederne oplever i hverdagen. Derfor har vi spurgt en række virksomheder – store som små, offentlige som private – om deres erfaringer. Resultatet kan ses i casesamlingen *Talentudfordringer*, der blev præsenteret på et midtvejsseminar i december 2009. Her fik vi også taget fat i og diskuteret nogle af dilemmaerne.

#### ANBEFALINGER PÅ VEJ

I foråret 2010 har tænketanken arbejdet videre med konkrete forslag til, hvor-

dan man tackler, vægter og balancerer disse udfordringer. Til juni præsenteres resultaterne på en conference, hvor vi også offentliggør en guide til effektiv talentudvikling.

Vi håber, at guiden kan inspirere mange til at komme i gang med eller optimere arbejdet med talent. For talentudvikling handler naturligvis om bedre medarbejdertrivsel. Men det handler først og fremmest om virksomhedernes bundlinje. Og dermed om noget, der er afgørende for Danmark – nemlig om virksomhedernes fremtidige konkurrencekraft.

DEAs Tænk tank holder den 1. juni sin afsluttende conference, hvor man offentliggør en guide til effektiv talentudvikling. Læs mere på [www.dea.nu](http://www.dea.nu)

“ Mange virksomheder løber ind i et minefelt af udfordringer og dilemmaer, når de rent praktisk går i gang med talentudvikling.



## Flere unge i uddannelse – vi har ikke råd til at lade være

### Der er brug for mere evidensbaseret viden om ungdomsvejledning.

96 pct. af alle danske unge går på et tidspunkt i gang med en ungdomsuddannelse. Alligevel ender op mod 20 pct. uden en ungdomsuddannelse, mens 33 pct. ender med en helt anden uddannelse end den, de begyndte på; eller de ender med at tage både en gymnasial og en erhvervsuddannelse.

Begge dele er et problem – både for de unge selv, for erhvervslivet og for samfundet.

#### BRUG FOR ALLE UNGE

Hvis virksomhederne skal have tilstrækkeligt med veluddannet arbejdskraft i fremtiden, skal vi sikre, at flere unge fra første færd kommer på den rette hylde.

Og at færrest muligt dropper helt ud af uddannelsessystemet.

Der er stor forskel på, hvor gode kommunerne er til at vejlede de unge om, hvilken uddannelse de skal vælge. I nogle kommuner får over 90 pct. af en ungdomsårgang mindst en ungdomsuddannelse, mens det i andre kommuner er under 75 pct.

Arbejdsløsheden blandt de unge ufaglærte stiger voldsomt. Mange får endog meget svært ved at komme i arbejde igen. Derfor er der mere end nogen sinde behov for effektiv vejledning, der kan få flere unge til at tage en uddannelse.

Som led i regeringens ungepakke har kommunerne fået større metodefrihed på vejledningsområdet. Meget tyder på, at de vil omlægge indsatsen. Så der er brug for ny evidensbaseret viden om, hvilke tiltag der virker – og hvilke der ikke virker.

#### HVAD GØR DE BEDSTE KOMMUNER?

På den baggrund har vi besluttet at se på, hvordan vi kan sikre, at flere unge kommer på den rette uddannelsesmæssige hylde. Vi vil bl.a. undersøge, hvilke kommuner og UU-centre, der får flest unge i gang med en ungdomsuddannelse. Og hvilke kommuner der har flest unge, der afslutter den uddan-

“ I nogle kommuner får 90 pct. af en årgang en ungdomsuddannelse, i andre er det under 75 pct. Så der er brug for ny evidensbaseret viden om, hvilke tiltag der virker.

nelse, de har påbegyndt. Endelig vil vi se på, hvordan de bedste kommuner griber tingene an.

Med projektet håber vi at få mere evidensbaseret viden om, hvad der virker. Og at kommunerne vil lade sig inspirere af de kommuner, der gør det bedst, når de omlægger indsatsen.

Det er vigtigt, at vi får flest muligt unge i gang med en ungdomsuddannelse. Både for de unges skyld, men også fordi virksomhederne om få år vil mangle uddannet arbejdskraft.



## Kompetenceudvikling – en overset vej ud af krisen

### Krisen forstærker behovet for mere effektiv læring.

For mange virksomheder har de seneste år været en hård tid. Krisen kradser, og verdensmarkederne er ramt af afmatning.

En af vejene ud af den nuværende økonomiske krise er at skaffe eller udvikle ny viden, der kan være med til at skabe nytænkning, ny produktivitet – og dermed også vækst.

Desværre viser flere undersøgelser, at virksomhederne skærer ned på budgetterne til kompetenceudvikling. En undersøgelse, som FBE og NOCA foretog op til konferencen *Alternative kompetenceudviklingstiltag i en krisetid*, viser således, at mere end 50 pct. af de virksomheder, der deltog, har skåret ned på budgetterne.

Mange virksomheder synes ikke, at de har råd til uddannelse i denne tid. Det er i og for sig meget forståeligt. Problemet er blot – de har heller ikke råd til at lade være!

#### BEDST, BILLIGST OG MEST EFFEKTIVT

Med det in mente mener vi, at tiden er inde til at diskutere og blive klogere på, hvilke kompetenceudviklingstiltag og læringsformer, der bedst, billigst og mest effektivt genererer viden, der kan styrke virksomhedernes konkurrenceevne.

Med færre midler skal vi bruge pengene klogt. Der er brug for at udvikle nye koncepter og modeller, der kan give maksimal læring. Det handler med andre ord ikke nødvendigvis om mere – men om bedre læringsformer.

I samarbejde med NOCA og kompetenceudviklingsvirksomheden Mannaz vil vi i 2010 gennemføre et projekt, der skal gøre os klogere på nye og effektive læringsformer i arbejdslivet. Til at hjælpe os har vi nedsat en ekspertgruppe bestående af en række frontløbervirksomheder, der alle har det til fælles, at de prioriterer arbejdet med udviklingen af de menneskelige ressourcer højt.

Vi regner med, at vi til november kan præsentere en anvendelsesorienteret håndbog med koncepter for nye læringsformer i virksomhederne; en håndbog, der kan inspirere dansk erhvervsliv til at arbejde med læring på nye og anderledes måder.



### FUHU KONFERENCECENTER

FUHU er i den heldige situation, at vi har eget konferencecenter i Fiolstræde 44. Når vi offentliggør vore analyser og rapporter, sker det normalt her. Men Konferencecentret er åbent for alle, der har brug for smukke og professionelle rammer for deres møder i Indre By.



# NOCA sætter fokus på krisens muligheder

Hvordan kan jeg styrke min virksomheds konkurrencekraft i den nuværende krise? Det er et af de centrale spørgsmål, som NOCAs medlemmer arbejder med.

2009 i NOCA har – som i resten af verden – været præget af den økonomiske krise. NOCA er en medlemsdrevet netværksorganisation, der arbejder med forretningsstrategi, HR-strategi og strategisk kompetenceudvikling. Vi har derfor i årets løb arrangeret møder og andre aktiviteter, der kunne inspirere vore medlemmer til at komme sikkert og måske endda styrkede gennem krisen.

## BLIK FOR NYE MULIGHEDER

Fokus har været på *krisens muligheder* – og den refleksion og læring, som det giver anledning til hos medlemmerne. Refleksion over, hvad der udgør deres organisations kernekompetence. Og læring der kan bidrage til, at organisationen kommer styrket ud af krisen.

I 2009 har vi etableret to nye temagrupper inden for hhv. talentudvikling og arbejdsmiljø, hvor medlemmerne kan udvikle 'best practice' til at blive 'next practice'. Og på møder og studieture til bl.a. Academy of Management i USA har både emner og dialog drejet sig om, hvordan det enkelte medlem kan bryde den negative spiral og rette blikket mod de nye muligheder, som krisen har bragt med sig.

## MEDLEMMER, AKTIVITETER OG ØKONOMI

NOCA fik i 2009 flere medlemmer. Ved årsskiftet var der 62 medlemmer – det højeste antal nogensinde. Aktivitetsmæssigt har vi fastholdt samme høje niveau som året før. Også økonomisk

blev 2009 et år, hvor vi nåede vore målsætninger. En omsætning på 2 mio. kr. og et overskud på 100.000 kr. fik foreningskapitalen op på 1,6 mio. kr. – det niveau, vi havde som mål.

## FOKUS PÅ KONKURRENCEKRAFT

Ude i virksomhederne må alle i disse år tænke over, hvad det er, der giver netop deres virksomhed konkurrencekraft. I 2010 sætter vi derfor fokus på 'den nye konkurrencekraft': *Hvad er det egentlig, vi er gode til i Danmark? Hvad er det, vi skal leve af fremover? Og hvordan udvikler vi vores konkurrencekraft?*

NOCAs mantra er, at medarbejderne er virksomhedens vigtigste ressource. For

det er deres viden, der giver virksomheden en unik og ikke-imiterbar profil. Her spiller den strategiske kompetenceudvikling en central rolle, for det er i denne proces, at virksomhedens unikke profil skabes og udvikles. For NOCA er strategisk kompetenceudvikling dermed en proces, hvor nye læringsformer løbende udvikles og afprøves.

NOCA's mission for 2010 er fortsat at skabe rammer for den videndeling, der kan hjælpe medlemmerne med at gå fra 'best practice' til 'next practice' – og fra viden til handling. Handling med fokus på strategisk kompetenceudvikling. For det er den, der gør den enkelte organisation unik, og som skaber virksomhedens konkurrencekraft!

“ For virksomhederne spiller den strategiske kompetenceudvikling en central rolle, for det er derigennem, at virksomhedens unikke profil bliver skabt.



#### **NOCA – HVEM ER VI?**

NOCA er en almennyttig forening, der er skabt af medlemmerne og drevet af medlemmerne – for medlemmerne. NOCA blev stiftet i 2002. Siden har vi arbejdet for at sikre bedre videndeling, inspiration og samspil mellem forskning og praksis inden for:

- Forretningsstrategi/HR-strategi
- Strategisk kompetenceudvikling

Se bestyrelser, tænketanke, tema-grupper og netværk s. 34 og 36.

NOCA blev i 2008 medlem af FUHU-familien, der også omfatter DEA og FBE. Læs mere om NOCA på [www.noca.dk](http://www.noca.dk)

## Erhvervslivets platform for nye initiativer

Ved udgangen af 2009 står FUHU godt rustet til at tage et nyt og væsentligt skridt for at fremme uddannelse og forskning.

Aldrig har behovet for en forening som FUHU været større. En forening for hvem sammenhængen mellem uddannelse, forskning og innovation og konkurrencekraft er omdrejningspunktet.

Sloganet **"Vi fremmer viden"** har fulgt FUHU i mange år. I dag har alle indset, at viden er vejen til en plads i den globale arbejdsdeling.

I de nye økonomier har de unge erkendt, at vejen til et bedre liv går gennem uddannelse. Det er godt for dem, men det presser Danmark.

For FUHU er opgaven derfor at igangsætte initiativer, hvor Danmarks indsats inden for uddannelse, forskning og innovation gentænkes på et nøgternt og analytisk grundlag med afsæt i virksomhedernes behov.

### SOLIDE AFKAST – FUNDAMENTET FOR STØTTE TIL UDDANNELSE OG FORSKNING

FUHUs ejendomsinvesteringer sikrer gode og stabile indtægter og udgør dermed forudsætningen for initiativerne

for at fremme uddannelse, forskning og innovation.

Bestyrelsen finder årets resultat på 1,0 mio. kr. tilfredsstillende.

FUHUs indtægter i 2009 var på 48,5 mio. kr., der efter omkostninger gav et bruttoresultat på 24,2 mio. kr. Hele bruttoresultatet blev anvendt til foreningens formål – at fremme uddannelse og forskning på det merkantile område. 6,9 mio. kr. blev anvendt til fælles administration, it og husleje, mens 12,9 mio. kr. blev anvendt til indsatsområderne DEA, FBE og NOCA.

Endelig blev 0,7 mio. kr. anvendt til udelingen af egne priser, mens 2,8 mio. kr. blev anvendt til støtte og tilskud til andre eksterne initiativer.

### NYE ANSIGTER I FUHUs BESTYRELSE

FUHUs bestyrelse har i årets løb fået tre nye medlemmer: Direktør, CFO, Birgit Aagaard-Svendsen, J. Lauritzen A/S, Group Senior Vice President, Lisbet Thyge Frandsen, People & Strategy,

Grundfos Management A/S og adm. direktør Torben Möger Pedersen, PensionDanmark, der er udpeget af Forsikring & Pension.

Adm. direktør Ernst Lykke Nielsen, Bording Data A/S samt Chief Sales & Application Officer, cand.oecon. Ole Søgaard Andersen blev genudpeget af hhv. Dansk Erhverv og DI.

### FUHUs EJENDOMME OG KONFERENCECENTER

I Fiolstræde 44 er den ydre gård renoveret. En cykelkælder er blevet til gode arkivlokaler og de hidtidige arkivlokaler til pæne og velfungerende kontorlokaler. Næste skridt er stueetagen, hvor der bl.a. etableres en ny reception. Målsætningen er, at lokalerne afspejler, at FUHU er en moderne, professionel og handlekraftig organisation.

Konferencecenteret har som andre mærket den økonomiske krise, men det er lykkedes at komme igennem 2009 med en omsætningsnedgang på fem pct. Et godt resultat i et hårdt marked.

# REGNSKABETS HOVEDTAL

<b>Resultatopgørelse</b> 1. januar – 31. december (i t.kr.)	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Indtægter</b>		
Medlemskontingenter, partnerbidrag m.v.	7.022	3.469
Konferenceaktivitet	4.188	4.185
Lejeindtægt udlejningsejendomme m.v.	35.498	34.347
Finansielle indtægter	1.783	2.820
<b>Indtægter i alt</b>	<b>48.491</b>	<b>44.821</b>
<b>Omkostninger</b>		
Konferenceaktivitet	-4.790	-4.922
Driftsomkostninger udlejningsejendomme	-2.761	-4.199
Renteomkostninger udlejningsejendomme	-16.701	-16.293
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>-24.252</b>	<b>-25.414</b>
<b>Bruttoresultat</b>	<b>24.239</b>	<b>19.407</b>
Sekretariatsomkostninger	-6.910	-7.303
<b>Resultat før formålsudgifter</b>	<b>17.329</b>	<b>12.104</b>
<b>Formålsudgifter</b>		
FUHU aktiviteter:		
DEA/Erhvervsforskning	-7.024	-4.902
FBE/Uddannelse	-5.257	-3.815
NOCA	-570	-480
Egne priser	-717	-842
Andre formål	-2.780	-2.830
<b>Formålsudgifter i alt</b>	<b>-16.348</b>	<b>-12.869</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>981</b>	<b>-765</b>
<b>Balance</b> pr. 31. december (i t.kr.)	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Aktiver</b>		
Materielle anlægsaktiver	444.205	440.197
Finansielle anlægsaktiver	1.559	1.390
Omsætningsaktiver i alt	43.567	54.978
<b>Aktiver i alt</b>	<b>489.331</b>	<b>496.565</b>
<b>Passiver</b>		
Foreningens egenkapital	155.110	156.423
Hensættelser	5.356	4.541
Gæld i alt	328.865	335.601
<b>Passiver i alt</b>	<b>489.331</b>	<b>496.565</b>

Ovenstående resultatopgørelse samt balance i hovedtal er opstillet på baggrund af FUHUs årsregnskab for 2009.

Grant Thornton Revisionsaktieselskab har forsynet det hos FUHU fremlagte fuldstændige årsregnskab for 2009 med en revisionspåtegning uden forbehold og supplerende oplysninger.

Det fuldstændige årsregnskab indeholder ud over resultatopgørelse og balance pr. 31/12 2009 tillige beskrivelse af anvendt regnskabspraksis samt noter til uddybning af årsregnskabets poster.

## Arrangementer

### FUHU

---

Den 1. april  
**Kom og hør Obamas spindoktor**

Den 6. maj  
**FUHUs Årsmøde 2009**

Den 28. maj  
**Sir Ken Robinson**

### DEA

---

Den 14. januar  
**Ønsker du at bidrage?**  
– Servicevirksomheder  
**efterspørger humanistisk og  
samfundsvidenskabelig forskning**

Den 3. marts  
**Seminar om EU-programmet  
Ambient Assisted Living (AAL)**  
– Når ict og de bløde  
videnskaber mødes

Den 25. marts  
**Kampen om kompetencerne**

Den 2. april  
**DEAs Årsdag 2009**

Den 19. maj  
**It-pædagogik**  
– undervisning v.2.0

Den 26. maj  
**Workshop: EU-ansøgninger**  
– Hands On

Den 27. august  
**Fælles visioner for fremtidens  
universiteter**

Den 10. september  
**Workshop: EU-ansøgninger**  
– Hands On

Den 6. oktober  
**Thinking Across Disciplines**  
– Shaping our Future Welfare  
Together

Den 22.-23. oktober  
**Vækst gennem videndeling**  
– Copenhagen Conference  
on Partnership

Den 10. november  
**ErhvervsPhD: Designforskning i  
virksomheden – kom og hør om det  
bedste fra to verdener**

Den 19. november  
**DEAs Erhvervsforskerpriser 2009**

Den 10. december  
**Talentfuld talentudvikling?**  
– Midtvejsseminar

## FBE

---

Den 2. marts  
**FBEs Årsdag 2009**  
– Mønsterbrydere på  
uddannelsesområdet

Den 11. juni  
**Samspil mellem HR og CSR**  
– synergi, sund fornuft eller  
spild af tid?

Den 26. august  
**Konference om internationale  
studerendes praktik- og  
beskæftigelsessituation**

Den 16. september  
**Alternative kompetence-  
udviklingstiltag i en krisetid**

Den 20. november  
**Konference om Strategi & Lederskab**

## NOCA

---

Den 28. januar  
**På vej mod en high  
performance kultur**  
Lundbeck – NOCA netværksmøde

Den 3. marts  
**Talentudvikling – i lyset af en  
international vækststrategi**  
DONG Energy – NOCA netværks-  
møde

Den 28. april  
**NOCA's Årsdag 2009 og general-  
forsamling – Krisens muligheder**

Den 18.-19. juni  
**Leading High Impact Learning**

Den 8.-13. august  
**Academy of Management  
Conference, Chicago, USA**

Den 9. september  
**Fremtidens kompetencekrav**  
Nycredit – NOCA netværksmøde

Den 16. september  
**Continous Education in a time  
of Crisis**

Den 7.-9. oktober  
**Stjernetræf-konference ASTD**

Den 7.-8. december  
**Nye tider – nye udfordringer,**  
Det Danske Ledelsesakademi

Den 10. december  
**Talentfuld talentudvikling?**  
– Midtvejsseminar

# Publikationer 2009

## DEA

---

**Kampen om kompetencerne**, marts

**Viden over grænser**, april

**Taxametre og kvalitet i danske universitetsuddannelser**, oktober

**Vækst gennem videndeling**, oktober

**Fælles visioner for fremtidens universiteter – Visionsnotat 2009**, november

**Talentudfordringer – Ni historier om virkelighedens talentudvikling**, december

## FBE

---

**International students in your company – get off to a good start**, januar

**Merkantile, økonomiske og juridiske uddannelser – Sammenfatning og forslag til initiativer**, marts

**Merkantile, økonomiske og juridiske uddannelser – Baggrundsrapport**, marts

**Mønsterbrydere på uddannelsesområdet – Bedre match mellem potentiale og uddannelse**, marts

**HR og CSR – Hvordan spiller det sammen?**, juni

**Analyse af internationale studerendes beskæftigelsessituation efter endt uddannelse i Danmark – Sammenfatning og forslag til initiativer**, august

**Analyse af internationale studerende i Danmark – beskæftigelsessituationen efter endt uddannelse – Baggrundsrapport**, august

**PIST – Praktikforløb for internationale studerende**, august

**Taxametre og kvalitet i danske universitetsuddannelser**, oktober

**Efterspørgslen på internationale kompetencer og interessen for at etablere praktikophold i udlandet – Hvad siger de offentlige og private virksomheder?**, november

# FUHU's BESTYRELSE



**Adm. direktør**, statsaut. revisor Thomas Hofman-Bang, formand, NKT Holding A/S, valgt af foreningens medlemmer

**Chief Sales & Application Officer**, cand.oecon. Ole Søgaard Andersen, Danisco A/S, valgt af DI

**Adm. direktør**, cand.polit. Jens Bjergmose  
TORM Fonden, A/S Dampskibsselskabet Torm,  
valgt af Danmarks Rederiforening

**Adm. direktør**, cand.polit. Anya Eskildsen,  
Niels Brock

**Group Senior Vice President** Lisbet Thyge  
Frandsen, Grundfos Management A/S

**Bestyrelsesformand** Peter Højland, HA  
Formand for FBE

**Head of Banking Denmark**, cand.scient., ph.d.  
Anders Jensen, Nordea Bank Danmark A/S,  
valgt af Finansrådet

**Bestyrelsesformand**, Group Vice President  
Henrik Jespersen, Gumlink A/S, formand for  
NOCA

**Direktør**, cand.phil. Lars Nørby Johansen  
Formand for DEA

**Bestyrelsesformand**, cand.oecon. Anders  
Knutsen, Formand for CBS

**Koncerndirektør** Annette Kreiner, HA, HD  
Dagrofa A/S, valgt af foreningens medlemmer

**Direktør**, cand.scient. Fritjof Lind  
CSC Danmark A/S, valgt af Dansk Erhverv

**Adm. direktør** Ernst Lykke Nielsen, HA, HD  
Bording Data A/S, valgt af Dansk Erhverv

**Adm. direktør** Torben Möger Pedersen  
PensionDanmark

**Rektor**, ph.d. Johan Roos, CBS

**HR-direktør** Finn Vestergaard, BA, MPA  
ISS Facility Services A/S, valgt af DI

**Vicedirektør**, cand.polit. Kim Østrup  
IBM Danmark A/S, valgt af bestyrelsen

**Direktør**, CFO Birgit Aagard-Svendsen  
J. Lauritzen A/S

# BESTYRELSER

## DEAs BESTYRELSE

---

Lars Nørby Johansen, formand

**Direktør**

Børge Obel, næstformand

**Dekan**

Ulrik Bülow

**Adm. direktør**

Jesper Højberg Christensen

**Direktør**

Lisbet Thyge Frandsen

**Group Senior Vice President,  
People & Strategy**

Fritjof Lind

**Direktør**

Kenneth Plummer

**Generaldirektør**

Kirsten Refsing

**Dekan**

Johan Roos

**Rektor**

Jesper Strandskov

**Dekan**

## FBEs BESTYRELSE

---

Peter Højland, formand

**Direktør**

Eva Hofman-Bang, næstformand

**Direktør**

Mette Bock

**Direktør for DR Programproduktion**

Hanne Harmsen

**Vicedirektør**

Lone Hass

**Koncerndirektør**

Jan Molin

**Uddannelsesdekan**

Jens Mejer Pedersen

**Rektor**

## NOCAs BESTYRELSE

---

Henrik Jespersen, formand

**Group Vice President**

Henrik Holt Larsen, næstformand

**Professor**

Jørgen Andersen

**HR-direktør**

Henrik Gundorph

**HR-direktør**

Dorthe Døjbak Håkonsson

**Associate Professor, ph.d.**

Michael Klaby

**HR-direktør**

Knud Nørbo

**HR-direktør**

Jan Sigvardsen

**Chefkonsulent**



## FUHU/DEA/FBE/NOCA

Stina Vrang Elias  
**Adm. direktør**

George Greibe  
**Direktør**

Mikkel Bülow Skovborg  
**Udviklingschef**

Birgitte Ehrhardt  
**Kommunikationschef**

Anne-Vibeke Jensen  
**Sekretariatsleder**

Inge Kristensen  
**Regnskabschef**

Stig Louring  
**Konferencechef**

Susanne Brandenborg Boeck  
**Chefkonsulent**

Jóannes J. Gaard  
**Chefkonsulent**

Annette Thode Nielsen  
**Konferencekoordinator**

Line Gry Knudsen  
**Konsulent**

Signe Krabek  
**Kommunikationsmedarbejder**

Sigurd Lauridsen  
**Projektleder**

Maria Lindorf  
**Konsulent**

Nanna Rosenfeldt  
**EU-konsulent**

Birgit Marseen Hansen  
**Regnskabsmedarbejder**

Camilla Caspersen  
**Sekretær**

Joanna Maria Lewkowicz  
**Sekretær og webmaster**

Pia Raabjerg Nielsen  
**Restaurant**

### STUDENTERMEDHJÆLPERE

Rami Ali  
Sofie E. Bejbro Andersen  
Christiane Præstgaard Christensen  
Julie Espenhain  
Michael Nymann Folmer  
Karen Kondrup  
Julie Thorsbjerg Lyngge  
Maja Lænkholm  
Daniel Præstbro Nielsen  
Rie Ruby

# PARTNERE OG MEDLEMMER

## DEAs PARTNERFORUM

Dekan Flemming G. Andersen,  
Syddansk Universitet  
Underdirektør Knud Henning Andersen,  
Finansrådet  
Bestyrelsesformand Lars Svenning  
Andersen, Danske Advokater  
Prodekan Jakob Arnoldi,  
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet  
Adm. direktør Peter Bjerregaard,  
Danmarks Rederiforening  
Lektor Rita Cancino, Aalborg Universitet  
Dekan Bodil Due, Aarhus Universitet  
Direktør John Gudbrandsen,  
Business Danmark  
Forbundsformand Per Lindegaard Hjort,  
Forbundet Kommunikation og Sprog  
Dekan Svend Hylleberg,  
Aarhus Universitet  
Direktør Erik Højsholt,  
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet  
Markedsdirektør Christian Tanggaard  
Ingemann, Dansk Erhverv  
Forskningsdekan Alan Irwin, CBS  
Udannelseschef Bjarne Lundager Jensen, DI  
Adm. direktør Helge Kaltoft, Multidata A/S  
Afdelingschef Kim Møller Laursen,  
Ledernes Hovedorganisation  
Forskningspolitisk chef Jannik Schack  
Linnemann, Dansk Erhverv  
Direktør Carsten Madsen, DJØF  
Uddannelsesdekan Jan Molin, CBS  
Fakultetsdirektør Jan Andresen Nielsen,  
Københavns Universitet  
Kommunikationsdirektør Lars L. Nielsen,  
Finansrådet  
Nationalbankdirektør Torben Nielsen,  
Danmarks Nationalbank  
Dekan Børge Obel, Handelshøjskolen,  
Aarhus Universitet  
Institutleder Lene Palsbro,  
Roskilde Universitet  
Adm. direktør Mogens Kring Rasmussen,  
DJØF  
Dekan Kirsten Refsing,  
Københavns Universitet

Rektor Johan Roos, CBS  
Konst. dekan Marianne Rostgaard,  
Aalborg Universitet  
Forskningspolitiskchef Charlotte Rønhof, DI  
Formand Jens Neustrup Simonsen,  
Business Danmark  
Rektor Anne-Louise Sommer,  
Danmarks Designskole  
Formand Ingrid Stage, DM  
Prorektor Jørgen Staunstrup,  
IT-Universitetet i København  
Dekan Jesper Strandskov,  
Syddansk Universitet  
Professor Jon Sundbo, Roskilde Universitet  
Dekan Troels Østergaard Sørensen,  
Københavns Universitet  
Direktør Martin Teilmann, Akademikernes  
Centralorganistaion  
Chefkonsulent Claus Thomsen, DI  
Vicedirektør Annette Toft, Landbrug & Fødevarer  
Centerleder Bjarne Wahlgren, Danmarks  
Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Univer-  
sitet  
Prodekan Peder Østergaard,  
Handelshøjskolen, Aarhus Universitet

## DEAs PARTNERFORUM – UDPEGET AF FUHU

Adm. direktør Sven A. Blomberg  
Adm. direktør Ulrik Bülow  
Tidl. adm. direktør Holger Dock  
Group Senior Vice President, People &  
Strategy Lisbet Thyge Frandsen  
Adm. direktør Thomas Hofman-Bang  
Formand Lars Nørby Johansen  
Direktør Niels Kjeldsen  
Koncerndirektør Annette Kreiner  
Professor Svend Erik Larsen  
Direktør Fritjof Lind  
Professor Søren Bo Nielsen  
Direktør Jannick B. Pedersen  
Generaldirektør Kenneth Plummer  
Group Manager Jeannette Ørsted  
Vicedirektør Kim Østrup

## NOCAs PARTNERE

Alfa Laval  
Aller Press A/S  
Alm. Brand  
Arla Foods  
ASB, Aarhus School of Business  
BRFKredit Carlsberg  
CBS  
Coloplast A/S  
Connmoto A/S  
Connectia A/S  
Coop Danmark A/S  
Dako Denmark A/S  
Danmarks Tekniske Universitet  
Danfoss A/S  
Danske Bank A/S  
Deloitte  
DONG Energy  
DSB  
Ennova A/S  
Finansrådet  
FL Smidth  
Forsvarsakademiet  
Grundfos DK A/S  
Gumlink A/S  
Handelshøjskolen i Aarhus  
HHE - Handelshøjskolens Efteruddannelses-  
center  
HRM TSP  
IBC International Business College  
IDA  
Integrationsministeriet  
Jyske Bank  
Kolding Kommune  
Københavns Kommune  
Københavns Universitet  
Lundbeck A/S  
Maersk Training Centre  
Mannaz  
Navair  
Niels Brock  
Novo Nordisk A/S  
Nykredit  
Personalestyrelsen  
PFA Pension  
Post Danmark A/S

Pressalit A/S  
Rambøll Danmark  
Region Nordjylland  
Region Syddanmark  
Rockwool A/S  
Roskilde Bank  
SCKK Statens Center for Kompetence- og  
Kvalitetsudvikling  
SIMI  
SKAT  
Solar A/S  
Strandgaard & Co. A/S  
Syddansk Universitet  
TDC  
Terma A/S  
VELUX Danmark A/S  
Vestas Wind Systems A/S  
Aarhus Universitet

## MEDLEMMER

Medlemmer af DEAs Partnerforum og partnere i  
NOCA er automatisk også medlem af FUHU.

## FUHUs MEDLEMMER

AmChamDenmark  
BEC Business Education College  
Boghandlerforeningen  
BRFkredit  
CELF  
Center for Ledelse  
CPH WEST  
Dagrofa A/S  
Dampskibsselskabet Torm A/S  
Danisco A/S  
Dansk Eksportforening  
Danske Erhvervsskoler/Sjælland Syd  
Deloitte  
DLG  
Erhvervsakademiet Lillebælt  
Erhvervsskolen Nordsjælland  
Esbjerg Handelsskole  
F. Rosendahl Sørensen  
Finanssektorens Uddannelsescenter  
FRR

FSR  
FUHU International Alumni  
Grant Thornton  
Haldor Topsøe A/S  
Handelsskolen København Nord  
Handelsskolen Minerva  
Henning Lindhardt Jensen  
HK/Danmark  
HP Holding A/S  
IBM Danmark A/S  
ISS Facility Services A/S  
J. Lauritzen A/S  
Jens Høgsberg Kristensen  
Knud Overø  
Københavns Erhvervsakademi - KEA  
Metro Cash & Carry Danmark  
Middelfart Sparekasse  
NKT Holding A/S  
Nordea A/S  
Novo Nordisk A/S  
Otto Mønsted A/S  
SAS Institute A/S  
Scandinavian Tobacco Group A/S  
Schouboe A/S  
Selandia – CEU, Slagelse  
TietgenSkolen, Odense  
Tønder Handelsskole  
VIA University College  
Aalborg Handelsskole  
Århus Købmandsskole

## FUHUs ÆRESMEDLEMMER

Adm. direktør Peter Bjerregaard  
Direktør Niels Kjeldsen  
Grosserer Thorvald Kortbæk  
Direktør Martin Lauth  
Statsaut. revisor Andreas Nicolaisen  
Direktør K. Hans Paaschburg  
Direktør Aage Rask-Pedersen  
Tidl. sekretariatschef Bente Westphal  
Direktør Ole Wiberg

## FUHUs LIVSVARIGE MEDLEMMER

Alice Fabricius  
Ballins Sønner A/S, M.I.  
Harlang & Toksvig Fond  
Hans Langkjær  
Høeg Hagen & Co. A/S  
Klavs Olsen  
Lauge Stetting  
Siemensfonden  
VWR & Bie & Berntsen A/S  
Aage Hempel

## DEAs FAGPANELER

### Danmarks Erhvervsforskningsbarometer

Professor og prodekan for formidling  
Flemming Poulfelt, formand  
Dekan Henrik Dam  
Adm. direktør Bent Engelbrecht / konsulent  
Thomas Frank  
Head of Research Ebbe Krogh Graversen  
Kommunikationsdirektør Anette Holm  
Kontorchef Ulla Lykke Jørgensen  
First Vice President Søren Rask Nymark  
Professor Jørgen Gulddahl Rasmussen  
Professor Jon Sundbo

### Sprogteknologi

Centerleder Bente Mægaard, formand  
Adm. direktør Niels Askær  
Adm. direktør Lars Høj  
Direktør Sabine Kirchmeier-Andersen  
Business Development Manager Jens  
Otto Kjærum  
Adjunkt Matthias T. Kromann  
Adm. direktør Susanne Lervad  
Lektor Børge Lindberg

## DEAs TÆNKETANKE

### EU-projekt

Prodekan Jakob Arnoldi  
Instituttleder Pia Borlund  
Fakultetssekretær Mads Funding  
Direktør George Greibe  
Fakultetssekretær Klaus Hollmann  
Forskningsdekan Alan Irwin  
AC-fuldmægtig Johanne Keiding  
Prodekan for forskning Johnny Laursen  
Lektor Lone Malmborg  
Fakultetsdirektør Jan Andresen Nielsen  
Chefkonsulent Jette Nøhr  
Instituttleder Lene Palsbro  
Konst. dekan Marianne Rostgaard  
Rektor Anne-Louise Sommer  
Prorektor Bjarne Graabech Sørensen  
Dekan Troels Østergaard Sørensen  
MEP Britta Thomsen  
Prodekan for forskning Mette Thunø  
Specialkonsulent Jakob Vester

### Human-Centered Research Hub (HRH)

Chief Executive Maurice Biriotti  
Adm. direktør Stina Vrang Elias  
Dekan Lone Dirckinck-Holmfeld  
Direktør Thomas Hammer-Jakobsen  
Instituttleder Alex Klinge  
Prodekan for forskning Johnny Laursen  
Group Senior Vice President Nordahl Lund  
Instituttleder Lene Palsbro  
Prodekan for forskning Mette Thunø

### Talentudvikling

Professor, dr.merc. Henrik Holt Larsen, formand  
Group Senior Vice President Lisbet Thyge  
Frandsen  
Head of HR Nordic Banking Niels Gregers  
Hansen  
Assoc. Professor Frances Jørgensen  
Senior Vice President Lars Chr. Lassen  
Studielektor Thorkil Molly-Søholm  
Director Carsten Møller  
Anne Krogh Nielsen  
Afdelingschef Lotte Pedersen  
Director Group Talent Management Maria  
Aagaard Pejter  
HR-direktør Ditte Marstrand Wulf

### Taskforce for sprog

Tidl. forbundsformand Birgitte Jensen,  
formand  
Adm. direktør Hanne Rosenvold Anderson  
Marketingchef Tino Bendix  
Adm. direktør Henrik Jeppesen  
Studieleder Flemming Smedegaard  
Instituttleder Anette Villemoes  
Prodekan Peder Østergaard

### Videndeling

General Manager Henrik Morgen, formand  
Adm. direktør Helle Bechgaard  
Mette Bock  
MBA, ErhvervsPhD Anette Brøløs  
Adm. direktør Martin E. Holgaard  
Prodekan for formidling Claus Holm  
Divisionsdirektør Lars Kirdan  
Professor Kai Kristensen  
Prodekan for uddannelse Hanne Løngreen

## DEAs PRISKOMITEER

### DEAs Erhvervsforskerpriser for Kultur og Kommunikation

Professor, direktør Jørn Lund, formand  
Professor Kirsten Drotner  
Minister Lykke Friis  
Group Manager Jeannette Ørsted

### DEAs Erhvervsforskerpriser for Samfund og Erhverv

Direktør Lars Nørby Johansen, formand  
Professor Kai Kristensen  
Instituttleder Tage Koed Madsen  
Adm. direktør Poul Skadhede  
Vicedirektør Kim Østrup

### Tietgenpriskomiteen

Professor, instituttleder Hans  
Siggaard Jensen, formand  
Professor Per Nikolaj Bukh  
Professor Stig Hjarvard  
Professor Thorbjørn Knudsen  
Professor Anker Brink Lund  
Professor, prodekan Flemming Poulfelt

## FBEs TÆNKETANKE, ARBEJDS- OG REFERENCEGRUPPER

### Analyse af internationale studerendes beskæftigelsessituation efter endt uddannelse Referencegruppe

Konsulent Jens Frank  
Chefkonsulent Tine Gram  
Chefkonsulent Jóannes J. Gaard  
Direktør Marianne Hansen  
Senior Analyst, ph.d. Rasmus Højbjerg Jacobsen  
Afdelingschef Niels Lykke Jensen  
Senior Analyst Martin Junge  
Director of International Relations, Regitze  
Sparre Kristensen  
Chefkonsulent Birger Mortensen  
Projektleder Finn Rasmussen  
Chefkonsulent Ken Thomassen  
Karrierekonsulent Helle Rønne Warburg

## **Behovet for merkantilt uddannede**

### **Referencegruppe**

Teamleder Lene Daugaard  
Senior rådgiver Finn Kjerulff Hansen  
Konsulent Sarah Gade Hansen  
Partner Kurt Johannesen  
Partner Thomas Lange  
Konsulent Ole Bech Lykkebo  
Direktør Steen Sørensen  
Sekretariatsleder Povl Tiedemann  
Konsulent Gitte Vedel

## **HR/CSR**

### **Strategi Forum**

Professor Mette Morsing, formand  
Adm. direktør Hans Erik Brønserud  
Koncerndirektør Lone Hass  
Direktør René van Laer  
Uddannelsesdekan Jan Molin  
Senior Executive Vice President Lars Mørch  
Koncerndirektør Bente Overgaard  
Manager Corporate Communication  
Bo Terp  
Adm. direktør Mette Vestergaard  
Adjungeret professor Mads Øvlisen

### **Innovationsgruppe**

Underdirektør Knud Henning Andersen  
Corporate Learning Manager Michael Duncan  
Rektor Ole Gram-Olesen  
Kommunikationskonsulent Pernille Hermansen  
Partner Anna Gitte Lund  
Økonomidirektør Steffen Lund  
Manager CSR Annemarie Meisling  
HR-specialist Maj Pagh  
Underdirektør Knud Herbert Sørensen

### **Mønsterbrydere**

#### **Inspirationsforum**

Founder and President Enan Galaly  
Virksomhedsejer Soulaima Gourani  
Direktør Lotte Hansen  
Bestyrelsesformand Peter Højland  
Direktør Ane Arnth Jensen  
Koncernchef Allan Søgaard Larsen  
Tidl. adm. direktør Susanne Larsen

CEO Ole Niss

Vice President Naveed Niwaz  
Adm. direktør Poul Erik Pedersen  
Product Manager Jakob Øzcan

### **Idégruppe**

Direktør Eva Hofman-Bang, formand  
Ex-formand Thomas Gloy  
Afdelingsforstander Mette Greisen  
Direktør Annette Ernst Lauridsen  
Vicedirektør Bente Vibeke Lauridsen  
Direktør Helene Refstrup Møller  
Skoleinspektør Jan Møller  
Rektor Ove Poulsen  
Forsker Lars Ulriksen

## FUHU repræsenteret i råd og udvalg

**ACE Denmark, aftagerpanelet**

Adm. direktør Stina Vrang Elias

**AIESEC****Board of Trustees**

Direktør George Greibe, formand

**Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV)****Erhvervsforskerudvalget**

Professor Klaus G. Grunert

**Arbejdsgruppe om bedre overblik over det statslige forsknings- og innovationssystem**  
Udviklingschef Mikkel Bülow Skovborg

**Boligfonden for udenlandske studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København**

Statsautoriseret revisor

Andreas Nicolaisen, formand

Direktør Niels Kjeldsen, næstformand

**CBS****Bestyrelsen**

Direktør Anders Knutsen, formand

Direktør Merete Eldrup, næstformand

Vice President Klaus Holse Andersen

Direktør Eva Berneke

Direktør Peter Gorm Hansen

Landechef Peter Schütze

**Copenhagen Business Academy, Uddannelsesudvalget for logistik, service, handel og markedsføring**

Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Copenhagen Congress Advisory Board**

Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Danmark-Amerika Fondet****Bestyrelsen**

Adm. direktør Thomas Hofman-Bang

**Danske Erhvervsskoler****Følgegruppen for HHX-projektet Handels-gymnasiet – hhx. Kvaliteter og udfordringer**

Chefkonsulent Susanne Brandenburg Boeck

**Det Rådgivende Udvalg for MPA-uddannelsen**

Chefkonsulent Susanne Brandenburg Boeck

**DJØFs referencegruppe for 2030-fremskrivning**

Chefkonsulent Jóannes J. Gaard

**European University-Business Forum**

Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Forsknings- og Innovationsstyrelsen Det Nationale SSH-referencenetværk**

Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Forsknings- og Innovationsstyrelsen FP7 High Level Group**

Adm. direktør Stina Vrang Elias

**FUHU International Alumni Bestyrelsen**

Troels Lindgård, formand

Jes Allersted

Jens Asbjørn Andersen

Lars Bendtsen

Susanne Brandenburg Boeck

Benjamin Folkmann Hansen

Berit Arboe Marthedal

Karsten Rendemann

**Generalkonsul Frode Hedorf og Hustrus Fond****Bestyrelsen**

Direktør Ole Wiberg, formand

**IDA****Styregruppen for projektet International Students – International Career, ISIC**

Chefkonsulent Susanne Brandenburg Boeck

**Københavns Universitet Aftagerpanelet, Det Naturvidenskabelige Fakultet**

Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Københavns Universitet**  
**Aftagerpanelet, Institut for Antropologi**  
Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Københavns Universitet**  
**HumanT, Det Humanistiske Fakultet**  
Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Københavns Universitet**  
**Task force for erhvervsamarbejde**  
Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Niels Brock**  
**Bestyrelsen**  
Adm. direktør Ernst Lykke Nielsen,  
Formand  
Adm. direktør Jens Bjergmose  
Direktør Anders Jensen  
Adm. direktør Annette Kreiner  
HR-direktør Finn Vestergaard

**Prins Joachims og**  
**Prinsesse Alexandras Fond**  
**Bestyrelsen**  
Statsautoriseret revisor  
Andreas Nicolaisen

**Rysensteen Gymnasium**  
**Bestyrelsen**  
Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Rådet for Teknologi og Innovation**  
**RTI's Serviceudvalg**  
Udviklingschef Mikkel Bülow Skovborg

**Rådgivende Panel for Institut for Internatio-**  
**nale Kultur- og Kommunikationsstudier, CBS**  
Konsulent Maria Lindorf

**Scandinavian International**  
**Management Institute (SIMI)**  
**Admission Committee**  
Direktør Ole Wiberg

**SIMI Strategy Award**  
Direktør Martin Lauth

**Styregruppen for EAIE-konferencen i DK 2011**  
Chefkonsulent Susanne Brandenburg Boeck

**Styregruppen for FoU-projektet Virksom-**  
**hedspraktikkens muligheder og forløb for**  
**internationale studerende på de erhvervsret-**  
**tede professionsbachelor- og erhvervsakade-**  
**miuddannelser**  
Chefkonsulent Susanne Brandenburg Boeck

**Styregruppen for Knowledge**  
**Communication Lab**  
Udviklingschef Mikkel Bülow Skovborg

**Styregruppen til fokusanalysen om Erhvervs-**  
**skoler som kraftcentre for innovation og for**  
**kompetenceudvikling**  
Chefkonsulent Jóannes J. Gaard

**Teknologirådet, repræsentantskabet**  
Adm. direktør Stina Vrang Elias

**Aarhus Universitet**  
**Aftagerpanelet, Det Humanistiske Fakultet**  
Adm. direktør Stina Vrang Elias

## FUHU – DENGANG OG NU

FUHU blev skabt af erhvervslivet i 1880'erne for at fremme uddannelse og forskning på det merkantile område. Siden er meget sket, men formålet er stadig det samme – at fremme viden. I de kommende år vil FUHU igangsætte initiativer, hvor Danmarks indsats inden for uddannelse, forskning og innovation gentænkes på et videnbaseret grundlag – med afsæt i virksomhedernes behov.

INNOVATION PRODUKTIVITET  
KOMMUNIKATIONER