

DFU

- Den Faglige Udviklingsproces

KOMMUNIKATIONSPAKKE TIL LEDERE

17/6 2010

INTRODUKTION	3
POWER POINT-PRÆSENTATION	4
KERNEBUDSKABER	5
PRESSEMEDDELELSE	6
BAGGRUNDSNOTAT	8
FAQ	12

INTRODUKTION

Indholdet i nærværende kommunikationspakke er tænkt som nogle redskaber, der kan tages udgangspunkt i eller bruges som inspiration, når de overordnede budskaber vedr. Den faglige Udviklingsproces skal sendes videre og indholdet skal gøres mere specifikt for en medarbejdergruppe eller et område.

Modtagerne af denne kommunikationspakke er:

- Dekaner
 - institutledere
 - administrationschefer
 - vicedirektører i AU Administration
 - hovedområdekommunikationsansvarlige
- Endvidere eftersendes pakken som orientering til tillidsmandssystemet via fælles tillidsrepræsentanterne

Pakken kan videredistribueres til øvrige relevante ledere eller mellemledere.

POWER POINT-PRÆSENTATION

Vedhæftet denne kommunikationspakke findes power points (i alt otte) med de væsentligste budskaber vedr. Den faglige Udviklingsproces. AU-ledere kan tage udgangspunkt i disse i forbindelse med lokale medarbejdermøder og selv føje yderligere til.

KERNEBUDSKABER

FAGLIGE KERNEBUDSKABER:

Den faglige udviklingsproces vil styrke Aarhus Universitet ved at:

- Tiltrække de bedste forskere og undervisere, de dygtigste studerende og en voksende andel af de konkurrenceudsatte midler, såvel nationalt som internationalt
- Udvikle universitetets stærke forsknings- og uddannelsesmiljøer yderligere
- Udvikle universitetets rolle som leverandør af den fremmeste forskningsbaserede viden til brug for myndigheder og virksomheder
- Understrege den stærke Aarhus-campus omkring Universitetsparken som et af Europas bedste universitetscampusmiljøer
- Gøre universitet endnu bedre i stand til at bidrage med viden og konkrete løsninger på de globale økonomiske, tekniske og samfundsmæssige udfordringer.

Den fremtidige administrative struktur analyseres med henblik på at optimere opgavefordelingen mellem fællesniveauet, hovedområdeniveauet og institutniveauet i lyset af den nye faglige struktur

PROCESSUELLE KERNEBUDSKABER:

Såvel faglige som administrative arbejdsgrupper begynder analysearbejdet i august. Grupperne afgiver endelige forslag til rektoratet december 2010.

De nye dekanstillinger besættes efter åbent opslag og forventes besat pr. 1. november 2010.

Den nye hovedområdestruktur etableres den 1. februar 2011.

Den nye institutstruktur forventes fastlagt januar 2011 og gennemført maj 2011.

Den nye administrative struktur forventes fastlagt den 1. februar 2011.

Administrationschefer og institutledere forventes ansat eller udpeget maj 2011

Budgettet for 2011, der skal godkendes december 2010 vil være et overgangsbudget. Budgettet for 2012, der skal godkendes december 2011 vil være baseret på den nye organisation og den nye økonomimodel.

Den nye organisatoriske struktur inklusive den nye økonomiske struktur er på plads den 1. januar 2012.

PRESSEMEDDELELSE

Offentliggjort torsdag d. 17. juni 2010 kl. 14.30.

Stor reform af Aarhus Universitet

Aarhus Universitets bestyrelse har i dag vedtaget principper for en omfattende reform af universitetet. Den nye struktur styrker universitetet og giver langt bedre muligheder for at indfri de faglige ambitioner om at styrke interdisciplinær forskning, fleksible og moderne uddannelser samt videnudveksling med samfundet. Der er tale om en løbende udvikling af universitetet, som forventes fuldt gennemført den 1. januar 2012.

Aarhus Universitet har i dag taget et afgørende skridt mod en enkel og fleksibel organisation, der modsvarer de udfordringer, universitetet står over for fagligt, ledelsesmæssigt og økonomisk. Der er tale om den største faglige reform i universitetets historie.

Beslutningen betyder bl.a., at de ni nuværende hovedområder primo 2011 samles i fire nye hovedområder:

- **Aarhus Faculty of Arts, Kulturvidenskab**
- **Aarhus Faculty of Science and Technology, Naturvidenskab og Teknologi**
- **Aarhus Faculty of Health Sciences, Sundhedsvidenskab**
- **Aarhus School of Business and Social Sciences, Erhverv og Samfundsvidenskab**

For at styrke den strategiske ledelse og samarbejdet på tværs af Aarhus Universitet er det samtidig besluttet, at de fire kommende dekaner indgår i en fælles ledelsesgruppe med rektoratet. Ud over at skulle lede et hovedområde skal dekanerne endvidere stå i spidsen for ét eller flere tværgående strategiske områder.

Derudover er det besluttet, at der årligt afsættes en strategisk pulje på ca. 200 mio. kr. eller ca. tre procent af omsætningen til langsigtede faglige aktiviteter.

Bestyrelsen besluttede også hurtigst muligt at samle Aarhus School of Business and Social Sciences omkring det nordøstlige hjørne af Universitetsparken og i et nyt byggeri på Lille Barnow-grunden. Desuden vil man sikre bygningsmæssige faciliteter på Katrinebjerg for dele af jordbrugsforskningen, samt iværksætte byggeriet af et nyt laboratoriekompleks for sundhedsvidenskab ved Nørrebrogade og til Naturvidenskab og Teknologi centralt i Universitetsparken.

Den nye overordnede organisation er første del af en faglig udviklingsproces, som universitetet tog hul på i begyndelsen af året. De endelige snitflader mellem hovedområderne og etableringen af færre og større underliggende faglige enheder samt ny studienævnstruktur fastlægges i efteråret på baggrund af et intensivt fagligt analysearbejde.

At Aarhus Universitet nu tager fat på en så omfattende reform skyldes ikke mindst, at det danske universitetslandskab lige nu er under hastig og omfattende forandring, og at de store fusioner i 2006 og 2007 gav Aarhus Universitet en ny mangfoldighed og styrke til at spille en stadig større rolle både nationalt og internationalt. Det store potentiale for tværfaglig synergi, som fusionerne medførte, vil i den nye struktur få langt bedre muligheder for at udvikle sig på forsknings-, uddannelses- og videnudevekslingsområdet.

– Selvom vi i dag står stærkere end nogensinde inden for forskning, uddannelse, talentudvikling og videnudeveksling, så ønsker vi at stå styrket i den nationale og internationale konkurrence om forskningsmidler og de bedste studerende og medarbejdere, siger rektor Lauritz B. Holm-Nielsen.

Han understreger, at der er politisk fokus på, at viden er altafgørende for at skabe fortsat udvikling og vækst, og at uddannelsesniveaet i det danske samfund derfor skal styrkes i lighed med den udvikling, der er i andre højt udviklede økonomier.

Vejen til at styrke den faglige dybde og bredde på Aarhus Universitet har været en omfattende og åben faglig udviklingsproces, der har involveret først og fremmest medarbejdere, men også forslag fra studerende og eksterne eksperter. På den baggrund har rektoratet udarbejdet en plan for ændringer af universitetets organisation og ledelse m.v., og den har en enstemmig bestyrelse nu tilsluttet sig.

– Bestyrelsen har fulgt processen tæt gennem hele forløbet og er meget tilfreds med det store arbejde, som ledelsen, men også medarbejderne og de studerende har leveret til den faglige udviklingsproces. Bestyrelsen er optaget af at styrke forsknings- og uddannelsesprofilen og den samlede videnudeveksling fra universitetet, og derfor er det også en samlet bestyrelse, der i dag har sagt ja til første del af denne store reform af Aarhus Universitet. Bestyrelsen lægger også vægt på, at universitetet i denne proces sikrer et generationsskifte i topledelsen, siger formand for bestyrelsen, Jens Bigum.

Tidsplan for den faglige udviklingsproces på Aarhus Universitet

De fire nye dekanstillinger er nu sendt i opslag med ansøgningsfrist ultimo august og forventes besat snarest muligt efter den 1. november. De nye hovedområder etableres den 1. januar 2011, mens de underliggende faglige enheder forventes fastlagt i begyndelsen af 2011. Den nye struktur er gennemført den 1. januar 2012.

Yderligere oplysninger:

Bestyrelsesformand Jens Bigum, mobil: 2014 4155

Rektor Lauritz B. Holm-Nielsen, mobil: 2338 2126

Pressechef Anders Correll, mobil: 2899 2235

Yderligere information:

Organogram over den nye organisering: [www](#) (link følger, når der kan uploades)

Se rektoratets indstilling til bestyrelsen: [www](#) (link følger, når der kan uploades)

Alle dokumenter i forbindelse med den faglige udviklingsproces ligger tilgængelig på: www.au.dk/fu

BAGGRUNDSNOTAT

Udgangspunkt

Aarhus Universitet har været i konstant udvikling og forandring siden fusionerne i 2006 og 2007. Fusionerne gav Aarhus Universitet en ny mangfoldighed og styrke med nye muligheder for at spille en stadig større rolle i det danske samfund og for at indgå i det globale netværk af universiteter.

Eksterne udfordringer

Det danske universitetslandskab er under hastig og omfattende forandring. Aarhus Universitet har udnyttet de ændrede vilkår til at udvikle sine styrkepositioner og er i dag et meget bredt og internationalt anerkendt universitet.

En række eksterne omstændigheder udfordrer imidlertid universitetssektoren:

- Der er i de seneste år gennemført betydelige omlægninger i forskningsfinansieringen, hvor en stadig stigende andel af nye midler udbydes i national og international konkurrence og indenfor rammerne af strategiske forskningsprogrammer.
- Konkurrencen om de bedste forskere, medarbejdere og studerende er stadigt stigende.
- Et højt uddannelsesniveau i samfundet er den afgørende faktor for økonomisk udvikling og vækst, derfor er der - både nationalt og internationalt - en klar politisk forståelse for, at uddannelsesniveaet skal forøges.
- Der stilles i stigende grad krav til universiteterne om at bidrage med faglig viden til løsninger på væsentlige samfundsmæssige udfordringer.
- De danske universiteter er underkastet stor politisk bevågenhed, og den netop afsluttede internationale evaluering af den danske universitetssektor fastslog behovet for bl.a. at justere universiteternes rammevilkår.

Den faglige udviklingsproces

I den faglige udviklingsproces er der sat fokus på, hvordan Aarhus Universitets styrkeposition kan udbygges, således at universitet kan medvirke til at løse de opgaver samfundet med rette forventer løst og samtidig fastholde både den nationale og internationale konkurrenceevne. Aarhus Universitets position skal bl.a. styrkes ved at tiltrække de bedste forskere og undervisere, de dygtigste studerende og en voksende andel af de konkurrenceudsatte midler, såvel nationalt som internationalt. Universitetets stærke forsknings- og uddannelsesmiljøer skal yderligere styrkes, og universitetets rolle som leverandør af den fremmeste forskningsbaserede viden til brug for myndigheder og virksomheder skal understreges yderligere.

Universitetets indre styrker og svagheder

Aarhus Universitet har et stærkt udgangspunkt. Den faglige udviklingsproces har afdækket en række udfordringer, barrierer og muligheder for at udvikle universitetet yderligere:

Forskning

Hjørnестenen i Aarhus Universitets virksomhed er universitetets brede forskningskompetencer. Forskerne ved mange af de forskningsområder, som universitetet dækker, hører til blandt de fremmeste, og universitetet ønsker at styrke og fokusere dets forskningsprofil yderligere.

Forskertalent

Aarhus Universitet har udviklet forskeruddannelser af høj kvalitet og lever op til de mål, der er aftalt i udviklingskontrakten. Men universitetet skal styrke sin rekrutteringsindsats med en systematisk og professionel tilgang til rekruttering af talent på alle niveauer.

Myndighedsbetjening og vidensspredning

God myndighedsbetjening er forskningsbaseret, sektorrettet og tværdisciplinær. Det sætter Aarhus Universitet i en særlig gunstig situation, dels fordi der er en række klart sektorrettede forskningsenheder, dels fordi der er et stærkt tværdisciplinært potentiale på højt fagligt niveau.

Uddannelse og formidling

Uddannelsesområdet indeholder det største uudnyttede potentiale efter fusionerne. For at udnytte dette er det afgørende, at uddannelserne og uddannelsesområdet kommer i fokus med fælles mål, værdier og politikker; et fællesskab, der skal kunne rumme forskellighed. Helt særligt er der behov for, at der kommer fokus på større fleksibilitet og gennemsigtighed af uddannelserne gennem styrkelse af det indre uddannelsesmarked.

Ledelsesstruktur

Universitetets daglige ledelse består af rektor, prorektor og universitetsdirektøren. Rektor er universitetets øverste daglige leder. Aarhus Universitet har en mangeårig praksis for, at hovedområderne har en stor faglig, administrativ og økonomisk selvstændighed. Dette, sammen med de mange enheder, har i en række sammenhænge vanskeliggjort gennemførelsen af fælles AU initiativer af såvel faglig, ledelsesmæssig og administrativ karakter.

Administration

Den administrative forandringsproces, der er gennemført i 2008 og 2009, har sikret en robusthed i forhold til at gennemføre administrative reorganiseringer. Udfordringerne inden for kerneaktiviteterne indebærer også, at der er behov for ændringer i den administrative organisering.

Den økonomiske model

Universitetet har hidtil valgt en budgetstruktur, der afspejler hovedområdernes selvstændighed, men som samtidig gør det vanskeligt for topledelsen at skabe sammenhæng og udnytte universitetets strategiske muligheder.

På baggrund af ovenstående foreslår rektoratet at gennemføre følgende forandringer i universitetets organisation og ledelse m.v.:

1. Ændringer i hovedområde-, institut- og studienævnsstruktur

Der etableres fire nye hovedområder:

Aarhus Faculty of Arts, Kulturvidenskab etableres hovedsageligt ved sammenlægning af det nuværende Humanistiske Fakultet, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole og Det Teologiske Fakultet. Det er formålet med etableringen af det nye fakultet at skabe et af Europas stærkeste kulturvidenskabelige fakulteter med både brede faglige og uddannelsesmæssige kompetencer.

Aarhus Faculty of Science and Technology, Naturvidenskab og Teknologi etableres som udgangspunkt ved sammenlægning af Det Naturvidenskabelige Fakultet, Danmarks

Miljøundersøgelser og Det Jordbrugsvidenskabelige Fakultet. Det er formålet med denne sammenlægning at skabe et nyt og samlet stærkt, tæt integreret naturvidenskabeligt miljø, der dækker hele forskningskæden fra grundforskning over strategisk forskning til anvendt forskning på højeste internationale niveau.

Aarhus Faculty of Health Sciences, Sundhedsvidenskab er primært en fortsættelse af det nuværende sundhedsvidenskabelige fakultet. Den faglige udviklingsproces benyttes på det sundhedsvidenskabelige område imidlertid til at samle fakultetet i større og måske nye konstellationer, ligesom snitflader, nye samarbejdsmuligheder, institutter og forskningscentre på tværs af de nye hovedområder overvejes.

Aarhus School of Business and Social Sciences, Erhverv og Samfundsvidenskab Universitetsskole etableres med udgangspunkt i en sammenlægning af Det Samfundsvidenskabelige Fakultet og Aarhus School of Business. Med valget af den engelske betegnelse Aarhus School of Business and Social Sciences signaleres etablering af en ny bred universitetsskole, hvor såvel de stærke bånd til erhvervslivet og business-miljøet omkring studierne som de stærke miljøer og uddannelser i relation til Jura, Psykologi, Statskundskab og Økonomi bevares.

Institutstruktur

De endelige grænser mellem hovedområderne og etableringen af de færre og større institutter fastlægges af rektoratet på baggrund af et intensivt fagligt analysearbejde af den fremtidige institutstruktur, som rektoratet iværksætter. Det faglige analysearbejde skal sikre faglig synergi, styrke forskningsprofilen og på basis af faglig dybde bidrage til udvikling og styrkelse af uddannelserne og videnudvekslingen

Studienævnstruktur

Rektoratet ønsker at igangsætte et analysearbejde med henblik på at fastlægge en studienævnstruktur, der sikrer fleksibilitet og samarbejde på tværs, samtidig med at studienævnsarbejdet med den dybe kernefaglighed i uddannelsernes bevares.

2. Ændringer i ledelsesforholdene

Med henblik på at styrke den strategiske ledelse og samarbejdet på tværs af Aarhus Universitet og sikre, at den ledelsesmæssige indsats på det enkelte hovedområde har en utvetydig sammenhæng med universitetets samlede strategi, foreslår rektoratet, at de fire dekaner sammen med rektoratet skal indgå i universitetets fælles ledelse (universitetsledelsen). Hver dekan leder desuden et hovedområde og får endvidere på tværs af universitetet ansvaret for et eller flere strategiske områder eller initiativer.

Som støtte for de tværgående funktioner udpeges/ansættes et antal prodekaner på hvert hovedområde, og der oprettes tre bredt sammensatte fora med rådgivende funktioner vedrørende henholdsvis forskning, uddannelse og videnudveksling.

3. Ændringer i den administrative struktur

Der iværksættes et analysearbejde med henblik på at fastlægge den fremtidige administrative struktur. Analyserne skal sikre, at den nye administrative struktur i større grad bidrager til at understøtte universitetets strategiske kerneaktiviteter. Analysearbejdet ledes af universitetsdirektøren. For hvert enkelt af de relevante administrationsområder etableres særlige arbejdsgrupper til varetagelsen af disse analyser.

4. Ændringer i universitetets økonomiske styring

Med det sigte at sikre den finansielle mulighed for at udvikle universitetet ændres universitetets økonomiske styringsmodel, så den principielt baseres på en projektstyringsøkonomi, som både omfatter udgifts- og indtægtsforhold.

Det er hensigten i hvert finansår at afsætte ca. 200 mio. kr. i universitetets budget til finansiering af strategisk udvikling.

5. Visionsplan for Aarhus Universitets fysiske udbygning 2010-2028

Samtidig i et eget spor og koordineret med den faglige udviklingsproces har universitetet arbejdet med en visionsplan for den fysiske udbygning frem til 2028. Denne plan muliggør størst mulig fælles fysisk placering af beslægtede fagområder. Planen er færdigudarbejdet og bliver forelagt for universitetets bestyrelse den 17. juni 2010 til drøftelse og godkendelse.

6. Øvrige processer, der igangsættes på baggrund af den faglige udviklingsproces

Rektoratet foreslår, at universitetet fortsætter den igangværende proces med udformning af en ny fælles personalepolitik. Der igangsættes parallelt hermed et udviklingsarbejde med henblik på udvikling af differentierede karriereveje for alle personalegrupper.

Organiseringen af medarbejderindflydelsen på egne arbejdsvilkår skal justeres i samarbejde med de ansattes organisationer med henblik på, at der sikres et effektivt samarbejds- og arbejdsmiljøsystem, der er tilpasset den nye struktur på universitetet.

7. Formel proces

Aarhus Universitet skal indsende en ny vedtægt med henblik på Videnskabsministerens godkendelse. Videnskabsministerens godkendelse er en ren legalitetskontrol og vil for eksempel kunne indeholde en dispensation fra de gældende styrelsesregler. Det er universitetets forventning, at Videnskabsministeren godkender de nødvendige ændringer.

8. Tidsplan

Nye dekanstillinger forventes besat pr. 1. november 2010.

Den nye hovedområdestruktur etableres den 1. februar 2011, mens den nye institutstruktur forventes fastlagt den 1. januar 2011 og gennemført med virkning fra den 1. april 2011.

Den nye administrative struktur forventes fastlagt den 1. februar 2011.

Budgettet for 2011, der skal godkendes december 2010, vil være et overgangsbudget. Budgettet for 2012, der skal godkendes december 2011, vil være baseret på den nye organisation og den nye økonomimodel.

Den nye organisatoriske struktur inklusiv den nye økonomiske struktur er på plads den 1. januar 2012.

FAQ

*Spørgsmål og svar i forbindelse med den faglige udviklingsproces
Listen lægges også på <http://au.dk/fu> og vil løbende blive ajourført.*

Den faglige udviklingsproces generelt:

- I processen er det bl.a. blevet sagt, at de stærke hovedområder både har været en styrke, men også en svaghed i forhold til fælles strategi og ønsket om mere synergi på tværs. Hvordan sikrer man, at de nye dekaner arbejder mere med fokus på det tværgående AU og ikke kun har øje for at bygge nye, stærke hovedområder op?
*Det er vigtigt at slå fast, at kernefagligheden er et nødvendigt grundlag for den måde, vi tænker tværfaglighed på Aarhus Universitet. Tværfaglighed opstår i mødet mellem kernefagligheder. De nye hovedområder kan kun blive stærke, hvis det sker på basis af en øget tværfaglig interaktion mellem fag fra de nuværende hovedområder.
For det andet: Det tværgående arbejde – også mellem hovedområderne – bliver en formel del af strukturen og en formel del af dekanernes arbejdsopgaver. Derfor vil det interdisciplinære fylde mere i hverdagen. Det bliver desuden et fast fikspunkt for ledelsen at se på, hvordan hovedområderne arbejder sammen, og hvordan man kan katalysere nye samarbejder.*
- Hvad er de helt centrale succeskriterier for udviklingsprocessen, og hvornår/hvordan vil rektoratet måle, om disse blev opfyldt?
Det vigtigste er, at universitetet fuldt ud udnytter de mange muligheder for at kombinere faglighed med tværfaglighed og formår at kombinere anvendt forskning med strategisk forskning og grundforskning og formår at udvikle moderne, fleksible uddannelser uden tab af kvalitet og faglighed. Om det lykkes, kan ikke måles på en enkelt parameter og skal i virkeligheden vurderes på den anerkendelse, universitetet vil opnå for dets bidrag til løsningen af de samfundsmæssige og teknologiske udfordringer.
- Vil den faglige udviklingsproces (som proces) på et tidspunkt blive evalueret?
Den faglige udviklingsproces starter ikke på en dag og slutter på en bestemt anden dag, og der er ikke pt. aftalt en særlig evaluering af processen. Det er givet, at universitetet til stadighed vil tage sin funktionsmåde op til vurdering med mellemrum.
- Det er påfaldende, at den kommende struktur i store træk ligner de fire familier, der blev oprettet allerede før alt analysearbejdet, og som rektor flere gange har omtalt. Har beslutningen været truffet på forhånd, og har medarbejdere og studerende overhovedet haft indflydelse på processen?
Det er muligt, at nogen finder, at løsningen med de fire hovedområder lå lige til højrebænet. Men i processen har mange andre modeller været drøftet, og rektoratets udmelding fra marts om 3 – 5 hovedområder var længe et åbent spørgsmål. Først meget sent – formentlig i slutningen af maj – besluttede rektoratet at arbejde hen mod fire hovedområder. Der er bestemt lyttet til synspunkterne i processen. Det skal

også pointeres, at grænserne mellem de fire hovedområder ikke er præcist fastlagt. Den akademiske analyseproces, der skal gennemføres i resten af året, skal bl.a. afdække, om der skal justeres på grænserne.

- Giv konkrete eksempler på aspekter af rektoratets indstilling, der afspejler ønsker fra medarbejdere eller studerende?
Der kan nævnes flere. Eksempelvis er oprettelsen af de særlige AU-fora direkte taget fra forslag i processen, det samme er analysearbejdet vedrørende de fremtidige akademiske råd. Hvad angår ønsker fra de studerende, er det nok vigtigst at pege på det analysearbejde, der skal gennemføres med henblik på at udvikle studienævnsstrukturen.
- Hvordan vil I sikre, at processen bliver bredt helt ud?
Ledelsen vil løbende følge op på udviklingen og holde sig orienteret om, hvordan den faglige udviklingsproces forløber, så der er hele tiden mulighed for at følge op via dialog med ledere på de nye hovedområder. Selvom processen formelt fuldendes den 1. januar 2012, vil medarbejdere over hele universitetet stadig skulle medvirke til at sikre, at den tværfaglige kultur får rod fæste i alle aktiviteter inden for både rådgivning, forskning og uddannelse.
- Skal institutterne være samme størrelse, eller hvad bliver kriterierne for deres sammensætning?
Størrelsen på institutterne er ikke det væsentligste i denne sammenhæng. Det vigtige er, at institutterne kan videreudvikle universitetets faglige kvaliteter og skabe mulighed for faglig synergi, samt at der sikres mulighed for fælles fysisk placering af beslægtede fagområder. Efterårets faglige analysearbejde skal klarlægge, hvilken institutstruktur der kræves for at nå disse mål.

Forskning:

- Der tales om nye karriereveje for forskere; også unge forskere. Betyder den faglige udviklingsproces flere videnskabelige stillinger?
I sig selv betyder processen ikke flere akademiske stillinger. Det er hensigten bl.a. med reorganiseringen af den administrative struktur at lede efter ressourcer, der kan frigøres til kerneaktiviteterne. Udviklingen af karriereveje skal bidrage til bedre rekruttering og skabe bedre grundlag for den enkeltes karriereplanlægning

Uddannelse:

- Hvordan vil "det nye" Aarhus Universitet være bedre for nuværende og kommende studerende?
- Får den beslutning, som bestyrelsen har truffet den 17. juni betydning for uddannelserne her og nu?
- Hvordan vil jeg som studerende kunne mærke, at der bliver et tættere samarbejde mellem fakulteterne?

Den nye institutstruktur ventes at træde i kraft den 1. april 2011, og ændringerne i den økonomiske og organisatoriske struktur forventes at være fuldendt 1. januar 2012. Det betyder, at de nuværende studerende ikke påvirkes af bestyrelsens beslutning før da. For de studerende betyder det, at det indre uddannelsesmarked bliver mere fleksibelt, og tværgående uddannelser bliver mere smidige at gennemføre. Det faglige udvalg bliver større, og de studerende får større mulighed for løbende at få indflydelse på, hvilke faglige kompetencer, de opnår i løbet af deres uddannelse.

- *Vil studerende kunne sammensætte en uddannelse frit i det indre uddannelsesmarked? Nej, ikke helt frit. Uddannelsernes sammensætning vil fortsat være beskrevet i en studieordning, som skal følges af hensyn til uddannelsernes kvalitet og progression. Der vil dog være øget fleksibilitet i forbindelse med forskellige uddannelsesmæssige valg og mere fokus på tværfagligt uddannelsessamarbejde. For eksempel arbejdes der på at indføre 10 ECTS points valgfrihed i alle uddannelser, hvor den studerende kan vælge helt frit mellem en lang række forskellige valgfag på egne og andre uddannelser. Elementerne i det indre uddannelsesmarked er endnu ikke besluttet, men den grundlæggende vision er, at AU fortsat skal have uddannelser af højeste kvalitet, men med mere fokus på fleksibilitet og sammenhæng, hvor de studerende får mulighed for at samarbejde med andre fagligheder.*
- *Vil de studerende miste deres indflydelse på egne uddannelser? Nej, det er netop formålet at fastholde de studerendes – og medarbejdernes – engagement og indflydelse på egne uddannelser. Den nuværende studienævnstruktur har imidlertid vist sig at ikke at være optimal for udvikling og implementering af mere fleksibilitet og sammenhæng i uddannelserne. Derfor igangsættes der en analyse af, hvilken studienævnstruktur, der bedst kan være "fagnær" og samtidig have et mere tværgående og strategisk perspektiv på uddannelserne.*
- *Bliver min uddannelse anderledes, hvis den skal flytte hovedområde? Nej, ikke umiddelbart, men det at skifte hovedområde vil formentlig åbne op for flere og andre uddannelsesmæssige strømninger, der vil påvirke uddannelsernes indhold og opbygning på sigt. Derudover vil uddannelser blive påvirket af processen omkring det indre uddannelsesmarked, som er beskrevet ovenfor.*

Myndighedsbetjening:

- *Hvilken betydning får myndighedsbetjeningen i det færdige AU? Myndighedsbetjeningen får en central rolle inden for alle fagområder, og der oprettes en tværgående enhed for rådgivning og erhvervsrettet viden-udveksling, som skal samle erfaringerne med myndighedsrådgivning og sikre, at AU i løsningen af rådgivningsopgaverne trækker på en så bred faglighed som muligt.*
- *For den forskningsbaserede rådgivning er det vigtigt med tværgående forskning. Tager den nye struktur højde for det?*

AUs nye struktur giver bedre forudsætninger for at knytte flere forskningsfelter sammen i de enkelte rådgivningsopgaver. Den tværgående enhed for rådgivning sikrer endvidere, at mulige faglige synergieffekter udnyttes i højere grad, end tilfældet har været hidtil.

Talentudvikling:

- Der tales om en ph.d.-skoleleder pr. hovedområde: bliver der færre forskerskoler end i dag? Hvis ja: Hvordan vil man bevare den faglige nærhed, der i dag eksisterer på ph.d.-skoleniveau? Hvad sker der med de nuværende ph.d.-skoleledere?
Antallet af ph.d.-skoler følger naturligt antallet af hovedområder, så der vil fremover være fire forskerskoler på Aarhus Universitet. Det øgede fokus på tværfaglighed bliver gennemgående for hele universitetet, og derfor skal ph.d.-uddannelsernes tværfaglighed også styrkes. Hvad der sker med konkrete personer og stillinger er det endnu for tidligt at sige noget om.

Ledelse:

- De nye institutter bliver meget store og potentielt vanskeligere at lede. Hvad gør AU for at sikre, at de nye ledere har/får de nødvendige ledelsesmæssige forudsætninger for at få sådanne enheder til at fungere?
Vi har allerede mange kvalificerede ledere i den nuværende struktur, så fundamentet er i orden. Derudover har vi fuld tiltro til, at grundige ansættelsesprocesser vil betyde, at de institut- og centerledere, der ansættes, besidder de nødvendige kompetencer. Derudover vil lederne kunne finde faglig vejledning i de akademiske råd, ligesom efteruddannelse altid vil være en mulighed, hvis der er ønske herom. Det er en vigtig del af universitetets HR-strategi at udvikle og udbyde lederuddannelsesforløb.
- Vil alle lederstillinger på alle niveauer i organisationen blive slået op igen? Hvis kun nogle; hvilke?
Foreløbig er det besluttet at opslå de nye dekanstillinger. Det er endnu ikke afgjort, om tilpasningen af den administrative struktur skal sikres ved opslag eller gennem interne omflytninger – det bliver sandsynligvis en kombination heraf.
- I APV rapporterne fremgår det mange steder, at man mangler en synlig ledelse. Bliver ledelsen mere synlig af, at der er færre i ledelsen?
Dekaner og institutledere vil være synlige på et horisontalt niveau, fordi de på grund af deres tværfagligt funderede arbejdsopgaver får en bredere berøringsflade. Men i og med, at dekaner og institutledere får ansvar for større områder i fremtiden, betyder det også, at det bliver vigtigt at optrappe indsatsen på ledelseskommunikationsområdet. Derudover er det vigtigt at påpege, at der inden for de nye hovedområder vil opstå understrukturer med forskningsgruppeledere m.v.
- Den nye model forbinder indsatsen mellem arbejdet på de fire hovedområder med en række tværgående funktioner. Hvem bestemmer, hvis der ikke er overensstemmelse

mellem det faglige behov på hovedområdet og den tværgående funktion?

Langt de fleste tiltag vil være til gavn for både hovedområder og tværgående enheder. Hvis det i enkelte tilfælde skulle være umuligt, forventes det, at dekanerne – med solid støtte fra deres faglige bagland (herunder især de akademiske råd) og den øvrige ledelse – vil kunne prioritere indsatsen på bedst mulige måde. I sidste instans vil rektor have ansvaret for at pege på de nødvendige løsninger.

- Dekaner ansættes 1. november. Hvordan får man sat gang i arbejdet inden den dato? *Der er mange ting at gå i gang med, og det er vigtigt at træffe de afgørende beslutninger på et optimalt grundlag. Hvis de faglige snitflader skal placeres korrekt, er det nødvendigt med omfattende input fra alle organisationslag, og derfor er det ikke nødvendigt, at dekanstillingerne er besat, inden analysearbejdet går i gang. Mange medarbejdere har i processens første fase gjort opmærksom på, at faglige initiativer skal komme "nedefra", og det perspektiv er vigtigt at holde sig for øje.*

Medarbejdere:

- Hvordan vil I bevare gejsten hos medarbejderne hen over efteråret og vinteren?
- Kan I forstå, hvis medarbejderne er mætte af forandring?
Vi har naturligvis forståelse for, at forandringer kan være ressourcekrævende, men den faglige udviklingsproces er igangsat for at gøre Aarhus Universitet til et bedre universitet – både for medarbejdere, studerende, og for samfundet generelt. Vi kan se på de mange tilbagemeldinger, vi har fået i forbindelse med den faglige udviklingsproces, at universitetet står samlet i ønsket om et stærkere AU, og det er vi i rektoratet utrolig glade for. Derfor tror vi også på, at medarbejderne kan se det endelige mål for sig, og at de kan finde en stor motivation i det analysearbejde, der skal foregå i efteråret, hvor der virkelig bliver mulighed for at nytænke Aarhus Universitet.
- Skal medarbejderne være nervøse for deres job – vil nogen blive sparet væk eller omplaceret?
Den faglige udviklingsproces er udtryk for en ambitiøs vision for et Aarhus Universitet, der også i fremtiden står stærkt i den internationale konkurrence. Processen er ikke igangsat for at spare hverken penge eller stillinger, og det er derfor ikke noget, der bliver fokuseret på i efterårets analysearbejde.

Administrationen (central og decentral):

- Hvad betyder forandringerne for fællesadministrationen?
- Vil der være personale, der skal flyttes mellem fakultetsadministrationerne til fællesadministrationen eller omvendt?
- Det er blevet meldt ud, at målet er en slankere og mere effektiv administration – betyder det, at der nedlægges stillinger i administrationen?
Reformen af AU betyder ikke, at der bliver færre uddannelser eller færre forskningsopgaver. Tværtimod forventes det, at der i fremtiden vil komme flere studerende og

stigninger i universitetets forskningsmidler. Derfor bliver der heller ikke færre administrative opgaver. Reformen vil betyde, at mange administrative medarbejdere får anderledes opgaver, end tilfældet er i dag, fordi de uddannelses- eller forskningsområder, de skal støtte, bliver forandret. Optimering af det administrative system, herunder placering af snitflader mellem centraladministration og administrationen på de nye hovedområder er én af de opgaver, som efterårets omfattende analysearbejde vil finde løsninger på.

Geografi:

- Hvornår forventes de første fysiske rokader helt præcist at ske?
- Hvorfor er Roskilde ikke nævnt?
- Hvis hovedområderne/fakulteterne skal slås sammen, vil det vel også betyde, at fakultetssekretariatene skal slås sammen. Vil det ikke betyde, at der er medarbejdere der bliver nødt til at flytte f.eks. fra København til Århus eller omvendt?
- Hvornår ved jeg som medarbejder, om jeg skal flytte arbejdsplads rent geografisk? *Der er lagt op til, at Aarhus Universitet fortrinsvis skal styrke campusområderne i Århus og Emdrup, men der skal stadig være forskningsfaciliteter forskellige steder i landet. Det faglige analysearbejde, som påbegyndes i august 2010, går forud for beslutninger om den fremtidige udnyttelse af bygninger og lokaliteter, så analysearbejdet skal færdiggøres, før der kan siges noget om, hvordan specifikke lokaliteter skal anvendes i fremtiden. Det skal dog påpeges, at der naturligvis vil blive taget hensyn til geografi og økonomi, når der træffes endelige beslutninger om eventuelle udbygninger af lokaliteter eller samling af aktiviteter.*

Økonomi:

- Jeg har hørt, at det er planen at opsamle 1 milliard kr. de næste 5 år til strategiske satsninger. Kan det ske uden personalereduktioner på de andre områder? *Nu er det ikke sådan, at de strategiske midler forsvinder fra universitetet. Der er tale om en intern prioritering, som vil flytte en beskedent del af midlerne til særlige områder (ca. 3 % af omsætningen). Midlerne bliver således på universitetet, men det vil naturligvis kunne få den effekt, at nogen medarbejdere skal arbejde med andre opgaver, end de gør i dag. De strategiske midler skal være med til at indfri de faglige ambitioner om at styrke den interdisciplinære forskning, skabe mere fleksible og moderne uddannelser, samt at øge videnudvekslingen med samfundet.*
- Får de udmeldte besparelser fra regeringens genopretningsplan indflydelse på den faglige udviklingsproces? *Nej, genopretningsplanen får ikke indflydelse på den faglige udviklingsproces. Genopretningsplanen går ud på at spare penge på kort sigt, men Aarhus Universitet er nødt til at tænke længere ud i fremtiden – på den anden side af finanskrisen og genopretningsplaner – for at forberede sig på en fremtid med flere studerende og større forskningsinvesteringer. Derfor er udviklingsprocessen ikke afhængig af økonomi på kort sigt.*

Information, kommunikation og indflydelse:

- Hvordan får den enkelte mulighed for at få indflydelse i processen?
- Hvor kan den enkelte forvente løbende information (både henvisning til net, men også til linjekommunikation/tillidsrepræsentanter etc.)
- Nu har bestyrelsen tiltrådt indstillingen og beslutningen om det nye AU er truffet; hvad er så næste skridt i processen?

Fire arbejdsgrupper nedsættes i august 2010. De, der ikke er med i selve arbejdsgrupperne, vil løbende have mulighed for at afgive deres input til gruppemedlemmerne. Gruppernes diskussioner og anbefalinger vil blive offentliggjort på au.dk/fu så hurtigt som muligt. Det er desuden planen fortsat at understøtte udviklingsprocessen med en omfattende kommunikation, med medarbejdermøder, artikler i blade m.v.

Næste skridt i processen er at fastlægge kommissoriet for det faglige analysearbejde, der ligger forud for beslutningen om institutstrukturen. Efter sommerferien konstitueres arbejdsgrupperne, samtidig med at arbejdet med at finde de fire dekaner pågår.