

DEN FAGLIGE UDVIKLINGSPROCES

AARHUS UNIVERSITET

RAPPORT

UNIVERSITETSLEDELSEN DEN 9. MARTS 2011

Indholdsfortegnelse

1. Fremtidens Aarhus Universitet.....	3
1.1. Baggrund.....	3
1.2. Den faglige udviklingsproces: "Dybere sammenhæng".....	4
1.3. Forandringerne.....	6
1.4. Resultatet: Et mere værdifuldt bidrag.....	7
1.5. Processen.....	8
2. Resume: Beslutninger i den faglige udviklingsproces.....	10
2.1. Faglig organisering.....	10
2.2. Ledelse.....	11
2.3. Tværgående centre og initiativer.....	13
2.4. Økonomi og administration.....	16
2.5. Den kommende tid.....	17
3. Faglig organisering.....	18
3.1. Fire nye hovedområder og 26 fagligt stærke institutter.....	18
3.2. Lokalisering af faglige enheder.....	22
4. Ledelse.....	26
4.1. Ny ledelsesstruktur: Enhedsledelse og nye tværgående ansvarsområder.....	26
4.2. Råd og nævn.....	29
5. Tværgående centre og initiativer.....	32
5.1. Forskning.....	32
5.2. Talentudvikling.....	35
5.3. Videnudveksling.....	37
5.4. Uddannelse.....	39
6. Økonomi og administration.....	43
6.1. Midler til faglig strategisk satsning.....	43
6.2. Nye rammer for administrationen.....	44
7. Den kommende tid.....	55
7.1. 2011 – et overgangså.....	55
7.2. Særlige processer.....	55
7.3. Implementeringsorganisation.....	57
7.4. Møder og kommunikation.....	57

1. Fremtidens Aarhus Universitet

Aarhus Universitets ambition er at stå stærkt blandt Europas moderne universiteter. Derfor arbejder universitetet målrettet på at skabe frihed til fuldt ud at udnytte dets store styrker. Hensigten er, at alle fagområder skal opleve større frihed og videre rammer for aktiviteterne.

Aarhus Universitet...

- Er efter fusionerne i 2006 og 2007 dét universitet i Danmark med størst faglig spændvidde.
- Har styrkepositioner inden for alle betydende videnskabelige områder.
- Har flere end 32.000 bachelor- og kandidatstuderende, 8.500 masterstuderende og 1.800 ph.d.-studerende.

1.1. Baggrund

Aarhus Universitet fusionerede i 2006 og 2007 med fem andre forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Det betød, at universitetet fik tilført en række nye, stærke fagområder og fik en langt bredere kontaktflade til det omgivende samfund.

I 2008 vedtog universitetet "Strategi 2008-2012, Kvalitet og mangfoldighed". Strategien sætter rammerne for universitetets fire kerneaktiviteter: Forskning, talentudvikling, videnudvæksling og uddannelse. Strategien er fulgt op af en række delstrategier og handlingsplaner inden for blandt andet internationalisering og talentudvikling samt en visionsplan for den fysiske udbygning frem mod 2028. Endelig satte strategien en faglig reorganisering på dagsordenen, idet universitetet efter fusionerne stod med en række klare faglige synergimuligheder inden for alle fire kerneaktiviteter og betydelige potentialer for mere interdisciplinært samarbejde.

Målet med den faglige udviklingsproces er, at Aarhus Universitet skal realisere det faglige potentiale fuldt ud.

Udgangspunktet for den faglige udviklingsproces er, at Aarhus Universitet i 2010/2011 står stærkere end nogensinde før. Universitetet har flere studerende, ph.d.-studerende og forskere end tidligere. Forskningens omfang og gennemslagskraft er større end nogensinde, og universitetet tiltrækker en meget betydelig mængde forskningsmidler. Aarhus Universitet hører til i top100 på flere af de betydelige universitetsranglister.

Aarhus Universitets placering på udvalgte universitetsranglister 2010

- QS World University Ranking: 84
- Leiden – Crown Indicator: 95
- ARWU – Shanghai: 98
- HEEACT – Taiwan: 105
- Times Higher Education World University Ranking: 167

1.2. Den faglige udviklingsproces: ”Dybere sammenhæng”

”Dybere sammenhæng” er både navnet på og målet med den største faglige reorganisering i Aarhus Universitets historie. Begrebet udstikker to vigtige retninger for fremtidens Aarhus Universitet: Dels skal den faglige dybde, der altid har kendetegnet universitetet, bevares og videreudvikles, dels skal der søges nye muligheder og sammenhænge på tværs af fagskel og i tæt samspil med omverdenen.

De to retninger forudsætter gensidigt hinanden. En dyb faglighed er forudsætningen for, at studerende og forskere kan indgå meningsfuldt i interdisciplinært samarbejde. Samtidig er det interdisciplinære samarbejde i stigende grad en forudsætning for at opnå faglige resultater, fordi den verden, der søges dybere indsigt i, er sammensat og kompleks, og fordi de samfundsproblemer, der søges løsninger på, overskrider grænserne mellem de enkelte fagområder.

Interdisciplinær forskning

- Verden er kompleks, og det globale samfund bliver mere og mere sammensat. De traditionelle fagdiscipliner må i stigende grad samarbejde på tværs for at afdække sammenhænge og udvikle nye løsninger.
- Løsning af de globale udfordringer kræver inddragelse af forskere fra forskellige fagdiscipliner.
- Mange videnskabelige nybrud sker i grænsefladerne mellem de traditionelle faggrænser.
- Ny teknologi transformerer eksisterende fagdiscipliner, genererer nye discipliner og skaber nye muligheder for, at eksisterende fagdiscipliner kan arbejde sammen.

Et stærkt universitet rustes yderligere

Universitetets ambition er at stå stærkt blandt Europas moderne universiteter. Med "Dybere sammenhæng" rustes et i forvejen stærkt Aarhus Universitet endnu bedre til at imødegå en række eksterne udfordringer, som vil fordre nytænkning på alle universiteter – både i Danmark og internationalt. Udfordringerne berører alle universitetets fire kerneaktiviteter:

- **Forskning**

Forskningsfinansieringen udbydes i stigende grad i national og international konkurrence og ofte inden for rammerne af store strategiske forskningsprogrammer, der går på tværs af fagdiscipliner. Det betyder, at det enkelte universitet skal have et større og mere fleksibelt strategisk handlerum, så det kan agere proaktivt og koordineret og dermed tiltrække forskningsmidlerne.

- **Talentudvikling**

Universiteterne konkurrerer globalt om at tiltrække de bedste forskertalenter med henblik på at sikre samfundet de bedst trænede hjerner samt sikre den akademiske fødekæde. Derfor er det afgørende for det enkelte universitet at stille attraktive og fleksible rammer til rådighed for forskningen.

- **Videnudveksling**

Med større bevillinger følger større krav fra samfundet. Det betyder, at universiteterne i fremtiden i endnu højere grad skal stille deres viden til rådighed for omverdenen, bidrage til at løse problemstillinger, som sjældent holder sig inden for afgrænsede fagområder, og medvirke aktivt til dels at sikre det højest mulige videnniveau i befolkningen, dels at skabe økonomisk vækst og øget velfærd.

- **Uddannelse**

Universiteterne skal sikre et til stadighed stigende uddannelsesniveau i samfundet, bidrage til livslang læring, tiltrække studerende, som i stigende grad er mobile, og uddanne kandidater, der kan dække behovene på nutidens og fremtidens arbejdsmarked. Det kræver et mere fleksibelt uddannelsesmarked, nye uddannelser på tværs af eksisterende fagområder og et tæt samspil med aftagerne.

Aarhus Universitet vil imødegå disse udfordringer ved at skabe et universitet, der forener den dybe faglighed med interdisciplinært samarbejde og er i tæt samspil med det omgivende samfund.

Lund-deklarationens hovedtemaer om de største globale udfordringer

- Naturen og tilgangen til verdens ressourcer udfordrer os. Allerede i dag lægger den rige del af verden beslag på store dele af verdens ressourcer som mad, energi, vand og mineraler. Presset på ressourcerne øges i takt med den økonomiske vækst, og klimaforandringerne udløser naturkatastrofer og sender millioner af mennesker på vandring af økologiske grunde.
- Sundhed og samfund er påvirket af, at ca. 1/3 af verdens befolkning er underernæret. Fedme er en stigende udfordring i de rige lande. Sundhedsvæsenet presses yderligere af ændringer i levealderen.
- Migration og urbanisering udfordrer stabilitet og sikkerhed. Behovet for økonomisk vækst, som skal give verdens fattige mulighed for et liv i værdighed og under trygge kår, presser samfundsinstitutionerne og øger risikoen for internationale spændinger gennem inddragelse af havene og rummet som nye territorier og produktionsfelter.

1.3. Forandringerne

Med fusionerne i 2006 og 2007 blev Aarhus Universitet tilføjet en væsentlig faglig bredde. Det betyder, at universitetet rækker ud mod alle samfundets sektorer, og at der er unikke potentialer for at kombinere stærke fagligheder i nye interdisciplinære samarbejder med henblik på at skabe kreative og grænsebrydende forskningsresultater og uddannelser.

Aarhus Universitet tager nu det endelige skridt ved at samle kræfterne i ét universitet med større organisatorisk, ledelsesmæssig og økonomisk-administrativ sammenhæng. Færre enheder, færre interne grænser og flere tværgående initiativer skaber bedre mulighed for at tænke og samarbejde på tværs.

Forandringerne består af fire overordnede dimensioner, som alle har til formål at styrke den faglige udvikling og kvalitet på universitetet: Faglig organisering, ledelse, tværgående centre og initiativer samt økonomi og administration.

Faglig organisering: Ét samlet Aarhus Universitet

Enhver organisatorisk enhed er omgivet af grænser. Med den faglige udviklingsproces skabes ét samlet universitet, og de interne grænser mindskes ved at reducere antallet af organisatoriske enheder markant. Hvor Aarhus Universitet før bestod af ni selvstændige hovedområder, vil det fremover bestå af fire tæt sammenhængende hovedområder: Arts, Science and Technology, Health samt Business and Social Sciences. Og hvor der før var i alt 55 institutter på universitetet, vil der i fremtiden være 26 institutter. Samtidig tilstræbes det at samle alle institutter fysisk, og fagligt beslægtede institutter placeres i videst muligt omfang geografisk tæt på hinanden i fagligt stærke miljøer – også på tværs af hovedområder.

Ledelse: Én samlet ledelse

Enhver leder fokuserer på sit ansvarsområde. Med den faglige udviklingsproces sikres et fælles fokus på den faglige kvalitet ved at skabe én samlet ledelse med ansvar for hele universitetet. Den samlede universitetsledelse består fremover af rektor, prorektor, universitetsdirektøren og fire dekaner. De fire dekaner har det faglige og økonomiske ansvar for et hovedområde og desuden på vegne af universitetsledelsen ansvar for aktiviteterne under ét af universitetets fire kerneaktiviteter: Forskning, talentudvikling, videnudveksling og uddannelse.

Medarbejderne får øget indflydelse på universitetets strategiske satsninger. Desuden vil der ske en styrkelse af de akademiske råd, ligesom en reorganisering af studieledelses- og studienævnstrukturen skal sikre de studerendes indflydelse.

Tværgående centre og initiativer: Samarbejde på tværs fra dag ét

De organisatoriske, ledelsesmæssige og økonomisk-administrative rammer skaber tilsammen gode vilkår for, at der på sigt vil opstå øget samarbejde på universitetet. For at sikre, at fremtidens Aarhus Universitet arbejder mere på tværs fra dag ét, oprettes desuden konkrete tværgående initiativer i form af en række nye, fagligt stærke interdisciplinære centre og flere tværgående forsker- og ledelsesfora.

Økonomi og administration: Mere sammenhængende processer

Der sættes en ny dagsorden for administrationen med fokus på brugerservice og specialisering. Det indebærer udvikling af en ny fælles kultur i de administrative enheder og en ny organisering af opgaveløsningen.

Endvidere nedbrydes de eksisterende økonomiske og administrative barrierer for tværgående samarbejde ved at implementere en fælles økonomimodel og en mere ensartet og effektiv administration, som tilsammen vil skabe forbedrede vilkår for den faglige udvikling af universitetet.

1.4. Resultatet: Et mere værdifuldt bidrag

Den dybere sammenhæng på Aarhus Universitet vil medføre, at universitetet i fremtiden kan levere mere fleksible og tilpassede bidrag til alle dele af samfundet på tværs af de fire kerneaktiviteter:

- **Forskning**

På forskningssiden vil Aarhus Universitet fremover få flere tværgående forskningsprojekter og -centre, som kombinerer viden fra forskellige fagområder sammensat ud fra omverdenens behov eller ud fra en specifik videnskabelig problemstilling, som ikke kan løses ud fra ét afgrænset fagligt perspektiv.

- **Talentudvikling**
Aarhus Universitet kan i fremtiden tilbyde forskertalenter de bedste vilkår for interdisciplinær forskning og interdisciplinært samarbejde med førende forskere inden for beslægtede fagområder. Resultatet vil være en ny generation af forskere født ind i en tværgående tænkning med udgangspunkt i deres egen dybe faglighed.
- **Videnudveksling**
Forandringerne gør Aarhus Universitet i stand til at agere fleksibelt og imødekomme eksterne interessenters konkrete behov for viden og løsninger inden for specifikke tværfaglige temaer. Universitetet stiller hele sin viden til rådighed for myndigheder, erhvervsliv og borgere med klare og tydelige indgange og samarbejdsrelationer.
- **Uddannelse**
Forandringerne skaber et mere fleksibelt indre uddannelsesmarked på Aarhus Universitet, hvor det bliver nemmere at udveksle og udvikle uddannelser, kurser og undervisning på tværs af hovedområder, institutter og centre. Tilsvarende får de studerende nemmere ved at kombinere deres grunduddannelse med andre faglige perspektiver. Og ultimativt modtager samfundet kandidater, som forstår at tænke og agere tværfagligt med udgangspunkt i en solid faglighed.

Overordnet er det forventningen, at dette samtidig vil gøre Aarhus Universitet mere attraktivt for såvel internationale som danske studerende, forskningsfinansierende institutioner, myndigheder, virksomheder og organisationer samt forskertalenter.

1.5. Processen

Den faglige udviklingsproces er gennemført – og planlægges og implementeres fremadrettet – i tre sammenhængende faser:

Igangsættelse af proces og vedtagelse af de overordnede strukturer

Rektoratet igangsatte den faglige udviklingsproces med et visionspapir den 8. marts 2010. Der blev herefter bl.a. gennemført en række mundtlige og skriftlige høringer blandt medarbejdere og studerende, nedsat ni tværfaglige arbejdsgrupper, afholdt fire faglige strategiseminarer og indhentet input fra to udenlandske konsulenter. Den 17. juni 2010 besluttede bestyrelsen at samle alle faglige aktiviteter i fire nye hovedområder på Aarhus Universitet og fastlagde de overordnede rammer for den fortsatte proces.

Ny faglig struktur og styrket sammenhæng på tværs

I sommeren 2010 begyndte et grundigt fagligt analysearbejde med efterfølgende høringsprocesser på hvert af de fire nye hovedområder vedrørende den indre organisering, herunder bl.a. institutstruktur. Det mandede ud i fire indstillinger samt en række tiltag, der skal styrke sammenhængen på tværs af

de fire hovedområder. Sideløbende blev der gennemført et analysearbejde med henblik på en reorganisering af universitetets administration.

Endelig beslutning og implementering

Dette dokument beskriver den beslutning, der er truffet i bestyrelsen den 8. marts 2011 om indretningen af det fremtidige Aarhus Universitet. Herefter følger en fase med detaljeret planlægning og implementering af beslutningen.

I relation til ovennævnte og for yderligere information om den faglige udviklingsproces henvises til Aarhus Universitets hjemmeside på www.fremtidens.au.dk.

2. Resume: Beslutninger i den faglige udviklingsproces

2.1. Faglig organisering

Fire nye hovedområder og 26 fagligt stærke institutter

Den 1. januar 2011 gik Aarhus Universitet fra ni til fire nye hovedområder, og senest den 1. juli 2011 samles de faglige aktiviteter i 26 fagligt stærke institutter.

En organisatorisk og fysisk samling af aktiviteterne skal skabe grundlaget for at realisere faglige syner-gimuligheder, muliggøre yderligere faglig specialisering og dermed styrke forskningsmiljøerne og uni-versitetets øvrige aktiviteter. Hidtil har de faglige miljøer været fordelt på 55 institutter, ligesom de fag-lige miljøer har været placeret på forskellige geografiske lokaliteter. Nu skal de nye institutter så vidt muligt samles på samme lokalitet, og det er planen, at fagligt tilgrænsende institutter placeres geogra-fisk så tæt på hinanden som muligt.

Fire nye hovedområder og 26 fagligt stærke institutter			
Arts	Science and Technology	Health	Business and Social Sciences
Tre institutter og et institutlig-nende center	12 institutter	Fem institutter	Seks institutter og AU Herning
1. Institut for Samfund og Kultur 2. Institut for Æstetik og Kommunikation 3. Institut for Uddannelse og Læring (DPU) 4. Center for Universitets- og Ungdomsuddannelses-pædagogik	1. Institut for Husdyrviden-skab 2. Institut for Bioscience 3. Institut for Miljøvidenskab 4. Institut for Geoscience 5. Institut for Ingeniørviden-skab 6. Institut for Agroøkologi 7. Institut for Fødevarer 8. Institut for Molekylær Biologi og Genetik 9. Institut for Fysik og Astro-nomi 10. Institut for Matematik 11. Institut for Kemi 12. Institut for Datalogi	1. Institut for Biomedicin 2. Institut for Klinisk Medicin 3. Institut for Folkesundhed 4. Institut for Odontologi 5. Institut for Retsmedicin	1. Department of Business Communication 2. Department of Law and Administration 3. Department of Public Policy and Administration 4. Department of Psychology and Human Relations 5. Department of Business Administration 6. Department of Economics and Business 7. AU Herning

Det er besluttet at overføre Institut for Idræt fra Science and Technology til Health, hvor medarbejderne fremover vil indgå i Institut for Folkesundhed og bevare ansvaret for uddannelserne i idræt, der dermed fastholdes.

Modsat flytter uddannelsen til sundhedsingeniør (civilingeniør- og kandidatuddannelserne) fra Health til Science and Technology, og uddannelsen til elektronikingeniør på AU Herning flyttes fra Business and Social Sciences til Science and Technology. Det nye Institut for Ingeniørvidenskab skal også ses i sammenhæng med planerne om at fusionere med Ingeniørhøjskolen i Århus.

Disse organisatoriske ændringer betyder dog ikke nye geografiske placeringer eller ændringer i de aktuelle uddannelser.

Lokalisering af faglige enheder

En række af ændringerne i institutstrukturen og i den administrative organisation indebærer fysiske omplaceringer. Omflytningerne har forskellige tidsmæssige perspektiver, da de afhænger af ændringer i lejemål, ombygninger og frigørelse af arealer eller vil kræve nybyggeri.

2.2. Ledelse

Ny ledelsesstruktur: Enhedsledelse og nye tværgående ansvarsområder

Universitetsledelsen

Den øverste daglige ledelse af universitetet, Universitetsledelsen, udgøres pr. 1. januar 2011 af rektor, prorektor, universitetsdirektøren og dekanerne for de fire hovedområder. Universitetsledelsen udmønter universitetets overordnede strategi og mål og involveres kun i særlige situationer i den daglige drift, nemlig ved at meget væsentlige og principielle spørgsmål forelægges til afgørelse.

I den nye ledelsesmodel for Aarhus Universitet har dekanerne tre sidestillede funktioner:

- Dekanen er medlem af universitetsledelsen, fordi hovedområderne på den ene side skal ledes i tråd med universitetets strategiske beslutninger, og fordi input fra de faglige miljøer på den anden side skal inddrages i universitetsledelsens beslutninger. Endvidere er dekanen medlem af universitetsledelsen for at sikre en mere effektiv koordinering af aktiviteterne på de fire hovedområder og mere samarbejde på tværs af de fire hovedområder.
- Dekanen er leder af et hovedområde og har her det øverste faglige og økonomiske ansvar.
- Dekanen har et tværgående ansvar for aktiviteterne under én af de fire kerneaktiviteter i universitetets strategi: Forskning, talentudvikling, videnudveksling og uddannelse.

Dekanens tværgående funktion

Som leder af aktiviteterne under én af de fire tværgående funktioner skal dekanen på universitetsledelsens vegne sikre strategiske initiativer og innovation på området samt løbende træffe principielle og fagligt begrundede afgørelser med henblik på koordinering og afvikling af den daglige drift.

De fire strategiske kerneaktiviteter er ligeværdige. Derfor har universitetsledelsen besluttet, at dekanerne på skift varetager de tværgående funktioner i kadencer af ét års varighed. I ledelsen af den tvær-

gående funktion får dekanen støtte af de fire hovedområders prodekaner – og eventuelt ph.d.-skoleleder – på det pågældende område.

Den øvrige ledelse: Prodekaner, institutledere, ph.d.-skoleledere og studieledere

På hvert hovedområde udpeges tre eller fire prodekaner for henholdsvis forskning, talentudvikling, videnudveksling og uddannelse. Prodekanerne varetager i det daglige en række af dekanens opgaver på hovedområdet og indgår i dekanatet. Det øgede antal prodekaner afspejler dels et ønske om en forstærket strategisk ledelse på universitetet, dels et ønske om, at de tværgående funktioner er kvalitativt funderet i de faglige miljøer.

Institutlederne varetager efter bemyndigelse fra rektor og dekan instituttets faglige, økonomiske og personalemæssige ledelse, herunder planlægning og fordeling af arbejdsopgaver. Institutlederne ansættes efter opslag.

Universitetsledelsen har udpeget fire ph.d.-skoleledere, som har den overordnede ledelse af og ansvaret for universitetets fire nye ph.d.-skoler. Ph.d.-skolelederen forestår planlægning og løbende evaluering af ph.d.-skolens uddannelser.

Tilsvarende styrkes studieledernes funktion som daglige ansvarlige for uddannelserne.

Akademiske råd

De akademiske råd skal have et tæt samarbejde med dekanaterne og være sparringspartnere for lederne af hovedområderne i strategiske og principielle anliggender. Rådene vil blive sammensat, så der er medlemmer valgt af både det videnskabelige personale, de studerende og det teknisk-administrative personale. Alt taler for, at universitetsloven ændres, så dekanen ikke længere er født formand for det akademiske råd. Det skal der tages højde for i den fremtidige organisation, så dekanen og prodekanerne fortsat deltager i det akademiske råds møder af hensyn til dels en effektiv dialog og kommunikation mellem rådet og universitetsledelsen, dels rådets reelle betydning.

Nyt forum for hver af de fire tværgående aktiviteter

Fire nye AU-fora skal sikre, at universitetsledelsen får faglig rådgivning og inspiration fra universitetets bedste forskere, undervisere og andre medarbejdere. Medlemmerne skal være højt kvalificerede medarbejdere, der i særlig grad er aktive inden for det pågældende område.

- AU Forum for Forskning skal bl.a. rådgive om forskningsstrategi og større forskningssatsninger.
- AU Forum for Talentudvikling skal rådgive om talentudvikling, bl.a. ph.d.-uddannelserne, men også andre temaer.
- AU Forum for Videnudveksling skal bl.a. rådgive om erhvervsrettet videnudveksling og rådgivning af myndigheder, erhvervsliv og samfundssektorer.
- AU Forum for Uddannelse skal bl.a. rådgive om det indre og ydre uddannelsesmarked.

Der er endnu ikke truffet beslutning om forænes størrelse, konkrete sammensætning eller udpegningsmåde. Den ansvarlige dekan vil iværksætte en proces, som skal afklare disse spørgsmål. Det er tanken, at de kommende akademiske råd skal spille en væsentlig rolle ved udpegningen, ligesom det er hensigten, at AU Forum for Uddannelse skal have studerende som medlemmer.

Advisory boards og aftagerpaneler

Der nedsættes et antal relevante advisory boards ved hovedområderne. Disse skal have en væsentlig andel af medlemmer, der har en uddannelse fra andre institutioner og et internationalt perspektiv på forskning, uddannelse og formidling. Der nedsættes i henhold til universitetsloven aftagerpaneler på hovedområderne med eksterne aftagere for at sikre en god dialog mellem uddannelserne og deres aftagere, ligesom der oprettes aftagerpaneler inden for f.eks. myndigheds- og erhvervsbetjening eller i relation til specifikke sektorbehov.

Studienævn

Der er vedtaget en ny overordnet studienævnstruktur. Strukturen er principielt den samme på alle hovedområderne, så der skabes sammenhæng i Aarhus Universitets strategiske uddannelsesledelse. Strukturen er karakteriseret ved et uddannelsesforum på hovedområdeniveau – på Business and Social Sciences dog et hovedområdestudienævn – og studienævn på fagniveau, samt det generelle princip, at hovedområdets tværgående og uddannelsesstrategiske arbejde varetages af hovedområdeniveauet.

Samarbejdsudvalg

Uden for den faglige udviklingsproces arbejdes der i HR- og hovedsamarbejdsudvalgssammenhæng med en reorganisering af samarbejdsudvalgsstrukturen med henblik på at sikre medarbejdernes indflydelse i den nye organisation. Forhandlingsudvalget har nedsat en gruppe bestående af ledelses- og tillidsrepræsentanter. Gruppens arbejde fremlægges i foråret 2011, således at en ny samarbejdsudvalgsstruktur kan være på plads inden sommeren 2011.

2.3. Tværgående centre og initiativer

Interdisciplinære centre skal styrke forskningen og de øvrige formål

Universitetsledelsen har besluttet at oprette et antal interdisciplinære centre, der skal skabe nye og grænsebrydende resultater ved at bringe flere faglige ekspertiser og traditioner i spil. Universitetsled-

sen har på grundlag af indstillinger fra universitetets forskere i første omgang besluttet at tage initiativ til centerdannelse inden for seks områder. En proces, der indebærer en grundig beskrivelse af centeret, igangsættes i form af en international peer review-evaluering, og har den et positivt udfald, iværksettes etableringen af centeret.

Nye interdisciplinære centre

- Centre for Food, Nutrition and Health
- Centre for Global Change and Development
- Centre for iSequencing
- Neurocampus
- Centre for Integrated Register-based Research
- Centre for Arctic Research

Centrene er ikke nævnt i prioriteret rækkefølge.

Universitetsledelsen har herudover – i samarbejde med bestyrelsen for Aarhus Universitets Forskningsfond (AUFF) – besluttet at etablere AU IDEAS, der skal hjælpe visionære og originale projektideer frem mod fuld udfoldelse gennem et Research Seed Programme. Initiativet støttes med i alt 50 mio. kr. de næste tre til fem år.

Fire ph.d.-skoler og Aarhus Institute of Advanced Studies

Det er besluttet at oprette en ph.d.-skole på hvert af de fire nye hovedområder. I samarbejde med Aarhus Universitets Forskningsfond (AUFF) skabes desuden Aarhus Institute of Advanced Studies (AIAS), der skal forbedre rammerne for særligt talentfulde unge forskere, bl.a. i form af bedre muligheder for at forske i et internationalt og interdisciplinært miljø. Initiativet støttes med i alt 50 mio. kr. de næste tre til fem år.

Fire nye ph.d.-skoler

- Graduate School of Arts
- Graduate School of Science and Technology
- Graduate School of Health
- Graduate School of Business and Social Sciences

Nye organisationsdannelser skal styrke videnuvekslingen med det omgivende samfund

Aarhus Universitet har et stærkt ønske om at styrke videnuvekslingen yderligere med erhvervsliv, myndigheder, politiske beslutningstagere og den brede befolkning.

Technology Transfer Office i et nyt strategisk samarbejde

Universitetsledelsen har besluttet at styrke kommercialiseringsaktiviteterne betydeligt. Derfor har Technology Transfer Office (TTO), der er Aarhus Universitetets enhed for teknologioverførsel, indgået et

strategisk samarbejde med MedTech Innovation Center (MTIC), der er en del af Region Midtjyllands megasatsning "Erhverv og Sundhed". Visionen er at skabe et af Europas stærkeste innovations- og vækstmiljøer gennem udnyttelse og yderligere udbygning af de stærke kommercielle og juridiske kompetencer, som de to enheder besidder.

Nye nationale centre med særlige opgaver inden for videnuudveksling

Universitetet har besluttet at oprette tre nationale centre, der skal have særligt fokus på rådgivning af myndigheder, erhvervsliv og politiske beslutningstagere:

- National Centre for Environment and Energy (NERI)
Det Nationale Center for Miljø og Energi (DMU)
- National Centre for Food and Agriculture
Det Nationale Center for Fødevarer og Landbrug
- National Centre for Culture and Learning
Det Nationale Center for Kultur og Læring

De to første placeres under Science and Technology, mens det sidste placeres under Arts.

Biblioteksområdet – én organisation med flere betjeningssteder

Det er besluttet at samle ressourcerne på biblioteksområdet i én organisation under navnet Aarhus University Library med en række geografisk dækkende betjeningssteder og studiecentre. Målet er en sammenhængende, omkostningseffektiv og stærk biblioteksservice.

Endnu bedre og mere fleksible uddannelser

Aarhus Universitets mange uddannelser har højeste kvalitet og skal bevares. Universitetet vil fortsat kvalitetsudvikle de nuværende uddannelser, udvikle nye uddannelser og tage initiativ til et endnu bedre studiemiljø.

Det indre uddannelsesmarked

Uanset hvor universitetets kandidater kommer til at anvende deres viden og kompetencer, vil samarbejde være centralt. Derfor er det besluttet at etablere et indre uddannelsesmarked, der skal give de studerende mulighed for samarbejde og faglig udvikling på tværs af de nuværende faglige miljøer. Den øgede fleksibilitet i uddannelserne må ikke ske på bekostning af faglighed og kvalitet. Samtidig er det målet at styrke uddannelsernes kvalitet og derigennem kandidaternes beskæftigelsesmuligheder.

Educational it

Aarhus Universitet ønsker at være et moderne universitet, der sætter internationale standarder for undervisning. Det skal bl.a. ske ved at stille den nyeste teknologi til rådighed for undervisere og studeren-

de. Det er derfor besluttet dels at anskaffe en ny fælles teknologisk platform, der skal understøtte it-baserede undervisningsforløb, dels at gennemføre løbende opkvalificering af underviserne, bl.a. for at understøtte, at undervisningen gentænkes med anvendelse af de nyeste og mest relevante teknologiske muligheder.

Educational it forventes at blive en væsentlig katalysator for at rekruttere de bedste studerende, uddanne bachelorer, kandidater og ph.d.-studerende, der er attraktive for det offentlige og private arbejdsmarked, samt understøtte en smidig implementering af det indre uddannelsesmarked på Aarhus Universitet.

Interdisciplinary Centre for Entrepreneurship and Innovation

Interdisciplinary Centre for Entrepreneurship and Innovation (ICEI) skal være garant for udviklingen af dels entrepreneurshipundervisning med et forskningsbaseret afsæt, dels nye modeller for vidensamarbejde mellem forskning og offentlige og private organisationer. ICEI er et center med servicefunktion over for de faglige miljøer. Centeret har som målgruppe samtlige studerende på universitetet samt de undervisere i de faglige miljøer, der skal medvirke til de entreprenørielle undervisningsaktiviteter.

2.4. Økonomi og administration

Midler til faglig strategisk satsning

Bestyrelsen besluttede den 17. juni 2010 at etablere et strategisk økonomisk ledelsesrum på 200 mio. kr. pr. år – i alt 1.150 mio. kr. i perioden 2011-2016, hvilket svarer til godt 3 % af universitetets omsætning.

Puljen skal benyttes til at understøtte langsigtede satsninger på hovedområdeniveau og på tværs af universitetet samt løbende til nye initiativer. Blandt satsningerne er iværksættelse af nye og lovende interdisciplinære centre og initiativer til at underbygge den faglige integration i tilknytning til universitetets øvrige kerneydelser.

Konkret afsættes der i perioden 2011-2016 i alt 380 mio. kr. til finansiering af faglige udviklingsplaner på de fire nye hovedområder, 330 mio. kr. til ledespuljen samt 440 mio. kr. til en række konkrete interdisciplinære og integrationsorienterede initiativer med henblik på at styrke den langsigtede og strategiske udvikling af universitetet.

Aarhus Universitets Forskningsfond (AUFF) har truffet beslutning om over de næste tre til fem år at uddele 100 mio. kr. til støtte af forskningen på Aarhus Universitet. Bevillingen udmøntes gennem to initiativer, der skal give grundlag for et kvalitativt og kreativt løft af universitetets stærke forskningsmiljø med 50 mio. kr. pr. initiativ:

- AU IDEAS til projektudvikling og udvikling af pilotcentre
- Aarhus Institute of Advanced Studies (AIAS)

Nye rammer for administrationen

Reorganiseringen af universitetets faglige områder følges op af betydelige ændringer i administrationen. Administrationen er en serviceorganisation, som i alle led skal være parat til at hjælpe de studerende og understøtte universitetets kerneaktiviteter ved at yde vejledning, hjælp og service til de personer og dele af organisationen, der gennemfører forskning, undervisning, videnuddeling mv. Den administrative betjening skifter karakter og skal grundlæggende være baseret på specialiserede funktioner og medarbejdere.

Pejlemærker for administrationen

- Professionel opgaveløsning med udgangspunkt i brugernes behov og ønsker
- Sagsbehandling på højst to administrative niveauer
- Standardløsninger og specialisering
- Digitalisering
- Effektivisering

Den fremtidige administration er organiseret på to niveauer:

- En (enheds-)administration (AU Administration), som med reference til universitetsdirektøren betjener universitetsledelsen, herunder dekanerne i deres egenskab af ledere af hovedområderne. AU Administration består af en fællesadministration og fire decentralt placerede administrative centre, som foruden hver sin dekan også servicerer institutter og centre.
- En lokal administration på institut-/centerniveau, hvor de administrative medarbejdere refererer til institut-/centerlederen.

2.5. Den kommende tid

En lang række af beslutningerne omtalt ovenfor skal i den kommende tid konkretiseres, forberedes og planlægges i detaljer, før de kan iværksættes.

Generelt vil 2011 være et overgangsår, hvor universitetet er i forandring. De sidste fem prodekaner og de kommende institutledere forventes at være ansat inden den 1. juni 2011, og de kommende institutter forventes etableret senest den 1. juli 2011. Budgettet for 2012 vil følge den fremtidige struktur, og den vedtagne nye budgetmodel vil have virkning fra 2013.

Læs mere om de omtalte beslutninger i de følgende afsnit.

3. Faglig organisering

3.1. Fire nye hovedområder og 26 fagligt stærke institutter

Fire nye hovedområder, der samarbejder på tværs

Bestyrelsen vedtog den 17. juni 2010, at Aarhus Universitet fremover skal have fire nye hovedområder:

- Arts
- Science and Technology
- Health
- Business and Social Sciences

	Faculty of Arts	Faculty of Science and Technology	Faculty of Health Sciences	School of Business and Social Sciences
Kort kaldeform	Arts	Science and Technology	Health	Business and Social Sciences
Forkortelser (kun til internt brug)	AR	ST	HE	BS

I efteråret 2010 og frem til bestyrelsens møde den 8. marts 2011 har de nye hovedområder analyseret – og er kommet med indstillinger til – den kommende institutstruktur.

26 fagligt stærke institutter

Det er besluttet at samle aktiviteterne i 26 fagligt stærke institutter. Hidtil har de faglige miljøer været fordelt på 55 institutter. En organisatorisk og fysisk samling af aktiviteterne skal skabe grundlag for faglige synergier samt muliggøre yderligere specialisering og dermed styrke forskningsmiljøerne og universitetets øvrige kerneaktiviteter.

Arts: Tre institutter og et institutlignende center

- Institut for Samfund og Kultur
- Institut for Æstetik og Kommunikation
- Institut for Uddannelse og Læring (DPU)
- Center for Universitets- og Ungdomsuddannelsespædagogik

Science and Technology: 12 institutter

- Institut for Husdyrvidenskab
- Institut for Bioscience
- Institut for Miljøvidenskab

- Institut for Geoscience
- Institut for Ingeniørvidenskab
- Institut for Agroøkologi
- Institut for Fødevarer
- Institut for Molekylær Biologi og Genetik
- Institut for Fysik og Astronomi
- Institut for Matematik
- Institut for Kemi
- Institut for Datalogi

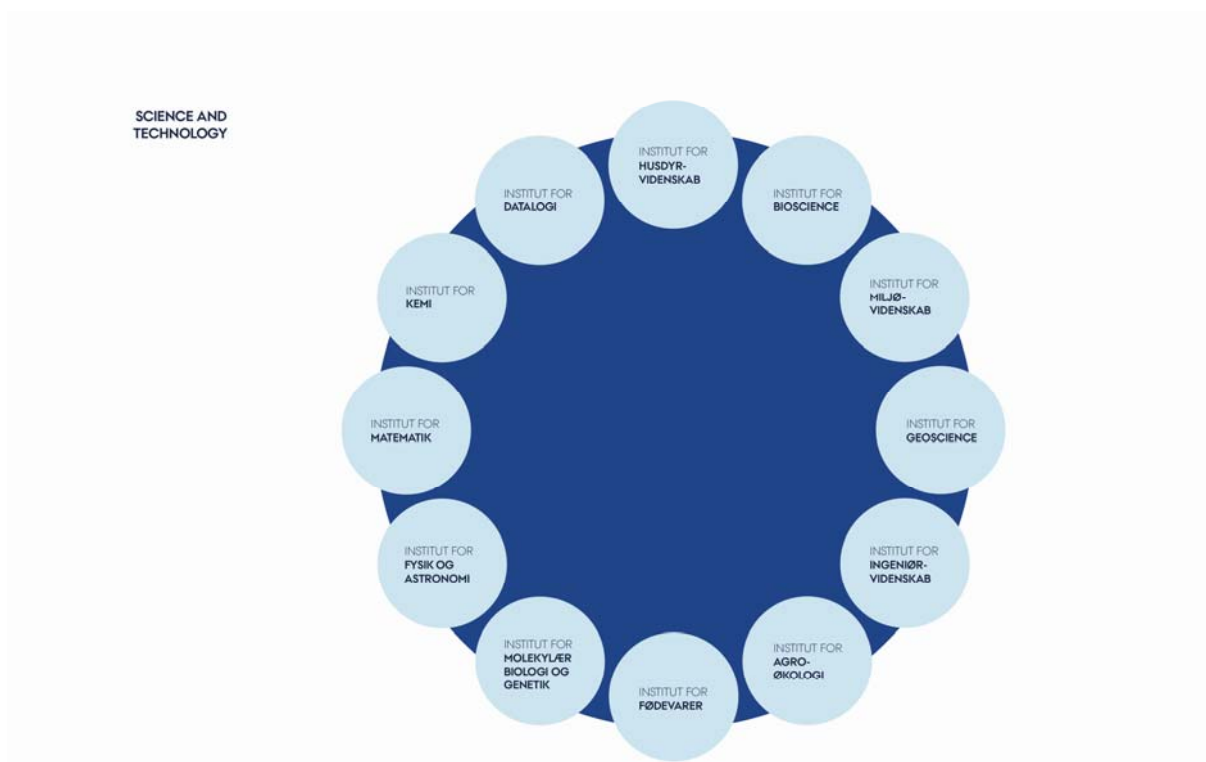
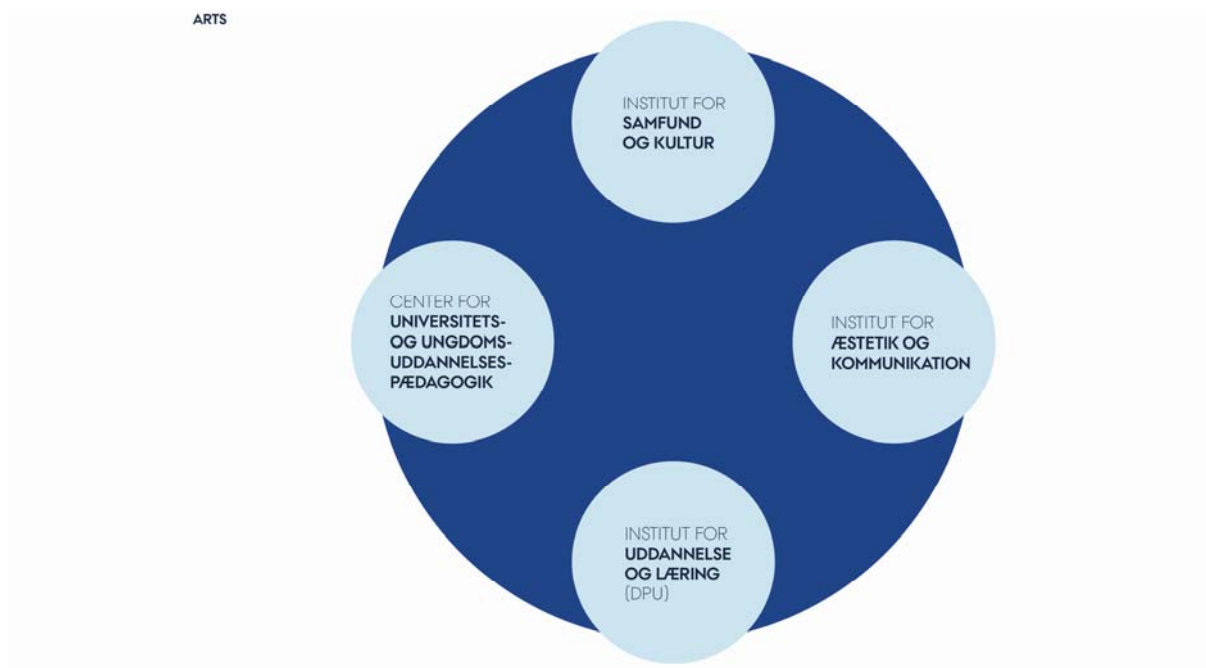
Health: Fem institutter

- Institut for Biomedicin
- Institut for Klinisk Medicin
- Institut for Folkesundhed
- Institut for Odontologi
- Institut for Retsmedicin

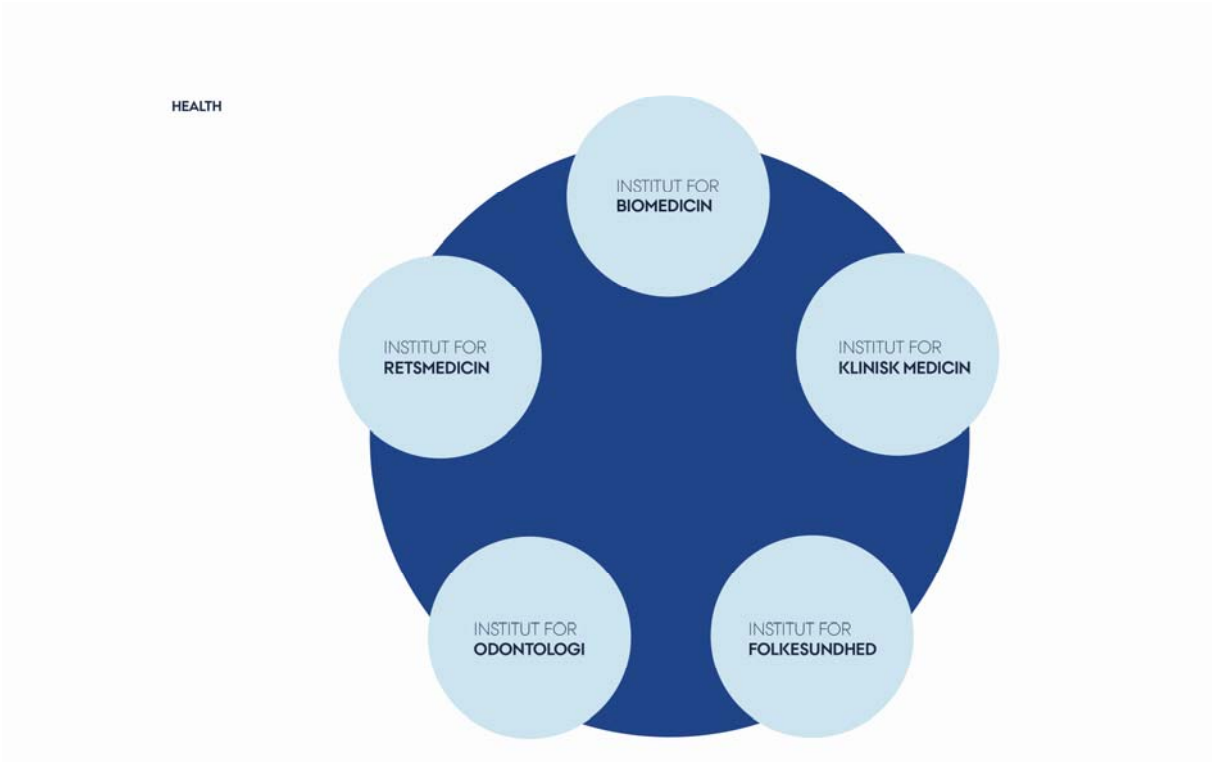
Business and Social Sciences: Seks institutter og AU Herning

- Department of Business Communication
- Department of Law and Administration
- Department of Public Policy and Administration
- Department of Psychology and Human Relations
- Department of Business Administration
- Department of Economics and Business
- AU Herning

Institutter på Aarhus Universitet – Arts og Science and Technology



Institutter på Aarhus Universitet – Health og Business and Social Sciences



Organisering internt på institutterne

Det er ikke præcist fastlagt, hvordan de nye og betydeligt større institutter skal indrette deres interne organisation. Organiseringen skal dog af institutledelsen og medarbejderne tilrettelægges i en projektlignende struktur på basis af forskergrupperinger. Der ønskes ikke en organisering i afdelinger, der bygger på den gamle institutstruktur.

Institutterne vil de fleste steder være så store, at det er nødvendigt med en decentral ledelsesstruktur. Det er f.eks. tilfældet, hvor projektlederne refererer til institutlederen, mens medarbejderne refererer til den aktuelle projektleder.

Organisatoriske omflytninger

Det er besluttet at overføre Institut for Idræt fra Science and Technology til Health, hvor medarbejderne fremover vil indgå i Institut for Folkesundhed og bevare ansvaret for uddannelserne i idræt, der dermed fastholdes.

Modsat flytter uddannelsen til sundhedsingeniør (civilingeniør- og kandidatuddannelserne) fra Health til Science and Technology, og uddannelsen til elektronikingeniør på AU Herning flyttes fra Business and Social Sciences til Science and Technology. Det nye Institut for Ingeniørvidenskab skal også ses i sammenhæng med planerne om at fusionere med Ingeniørhøjskolen i Århus.

Disse organisatoriske ændringer betyder dog ikke nye geografiske placeringer eller ændringer i de aktuelle uddannelser.

Det er besluttet ikke at ændre den organisatoriske placering af AU Herning. AU Herning vil også i fremtiden have status af et særligt institut under Business and Social Sciences. Administrativt understøttes AU Herning af det administrative center, der er rettet mod Business and Social Sciences.

3.2. Lokalisering af faglige enheder

Principper

En række af ændringerne i institutstrukturen og den administrative organisation indebærer fysiske omplaceringer. Disse fysiske omplaceringer kan være bundet til ændringer i lejemål, ombygninger og frigørelse af arealer eller vil kræve nybyggeri. Flytningerne har derfor forskellige tidsmæssige perspektiver, men de har alle "Visionsplan 2010-2028 for den fysiske udbygning af Aarhus Universitet" som overordnet ramme, og det tilstræbes i videst muligt omfang og inden for visionsplanens rammer at samle de nye faglige enheder fysisk.

Det er visionsplanens mål, at der skal ske en udbygning af hovedcampus Aarhus og etableres en stærk campus i Emdrup samtidig med, at undervisnings- og forskningsfaciliteter og en række forsøgsstationer uden for de to campusser fastholdes. Universitetets fysiske udbygning vil finde sted på de to

campusser, og i den forbindelse har planerne for AU Arts and Business Building, overtagelsen af Århus Sygehus' bygninger på Nørrebrogade samt udbygningen på Katrinebjerg stor betydning for på sigt geografisk at samle de nye hovedområder og institutter på campusen i Aarhus.

Beslutninger

Arts

Arts vil – ligesom Business and Social Sciences – ifølge visionsplanen også på sigt være lokaliseret i det nordøstlige hjørne af Universitetsparken, i Nobelparken og i bebyggelserne nord og syd for Ringgaden. De langsigtede muligheder for de to hovedområders samling af institutter og aktivitetsudvidelser er i særlig grad afhængig af opførelsen af AU Arts and Business Building og overtagelsen af Århus Sygehus' bygninger på Nørrebrogade. Forskellige flytninger på kort og mellemlangt sigt kan dog muliggøre samlokaliseringer af de nye institutter i videst muligt omfang.

Arts spænder over to geografiske lokaliteter og campusser i henholdsvis Aarhus og Emdrup, jf. bilag 1. Arts' aktiviteter i Aarhus samles og lokaliseres i Nobelparken, hvor Aarhus Universitet forventer at overtage de ledige lokaler, når VIA University College med udgangen af august 2011 fraflytter sit lejemål. Department of Business Communication under Business and Social Sciences lokaliseres i Nobelparken sammen med de europæiske sprog- og kommunikationsfag under Arts. Arts vil endvidere have aktiviteter på Trøjborg, i bygningerne på hjørnet af Nordre Ringgade og Randersvej, på Katrinebjerg (nuværende bygninger samt nyt lejemål), på kasernearealet ved Langelandsgade, i Sahva-bygningen og på Moesgård.

Der forventes på kort og mellemlangt sigt, at aktiviteter flyttes fra Moesgård til campusen i Aarhus (bygningerne på hjørnet af Nordre Ringgade og Randersvej).

Der forventes endvidere på kort og mellemlangt sigt flyttet aktiviteter fra Emdrup til Aarhus i et endnu ikke fastlagt omfang.

Science and Technology

Science and Technology planlægger at samle hovedområdet aktiviteter gennem en række flytninger i perioden 2012-2020, hvoraf de fleste flytninger forventes gennemført i løbet af en femårsperiode. Samlingen og den arealmæssige udbygning vil finde sted i Aarhus og Emdrup, jf. bilag 2.

Udbygningen i Aarhus vil finde sted gennem nybyggeri ved "biokæden" i Universitetsparken, ved Gustav Wieds Vej og på Katrinebjerg (bl.a. Falck-grunden) samt gennem overtagelse af bygning 1170 i Universitetsparken i 2016 – svarende til en samlet udvidelse i Aarhus på ca. 40.000 m² frem til 2020. De væsentligste flytninger forventes at være realiseret i 2016.

Beslutningerne indebærer, at forskningscentrene Flakkebjerg og Årsløv ændres til forsøgsstationer, og at universitetets areal på begge lokaliteter reduceres væsentligt. Universitetet undersøger muligheder-

ne for at indgå i forskerparksamarbejder i de ledigblevne faciliteter på de to lokaliteter. Foulum vil fortsat have forskningsaktiviteter i betydeligt omfang, men reduceres dog arealmæssigt i et vist omfang.

Beslutningerne indebærer endvidere, at faciliteterne i Roskilde på ca. femårssigt rømmes, og at de lokale aktiviteter søges flyttet til campussen i Emdrup.

I takt med udbygningen af campussen i Aarhus ændres Silkeborg og Kalø i løbet af en fire til femårsperiode til forsøgsstationer. Universitetet vil undersøge, om der kan placeres undervisnings- og kursusaktiviteter i bygningerne på disse lokaliteter, jf. bilag 2.

Health

Health forbliver i Universitetsparkens sydøstlige hjørne. På kort og mellemlangt sigt forventes renovering af laboratorier og nybyggeri til Institut for Biomedicin på 8.000-10.000 m² i Universitetsparken i området omkring bygning 1090/Officersbygningen ved Vennelyst Boulevard. Byggeriet planlægges sammen med Science and Technology med henblik på eventuel overtagelse, når andre bygninger tilhørende det nuværende Århus Sygehus bliver tilgængelige. Efter ibrugtagning af nybyggeriet om fire til seks år forventes bygning 1170, hvor Medicinsk Biokemi i dag har til huse, overdraget til Science and Technology. Endvidere forventes bygningerne 1160 og 1180 efter renovering nedgraderet fra at være bygninger med laboratorier til at være bygninger, der rummer "tørre" aktiviteter. Der er endnu ikke truffet beslutning om bygningernes fremtidige anvendelse. Udbygningsplanerne for Health er nærmere beskrevet i bilag 3.

På længere sigt ønskes yderligere arealudvidelser af Health placeret i den sydlige del af Århus Sygehus' bygninger på Nørrebrogade.

Der er i forbindelse med det kommende byggeri af det nye Aarhus Universitetshospital i Skejby disponeret 19.000 m² til de universitetsrelaterede aktiviteter integreret i hospitalet. Endvidere overvejes det i samarbejde med Region Midtjylland og ligeledes til universitetsrelaterede opgaver at opføre et 28.000 m² stort CORE-center i hjertet af sygehuset.

Business and Social Sciences

Business and Social Sciences vil have aktiviteter i Ringgadebebyggelsen fra bygning 1415 og langs Nørrebrogade til bygning 1330, på Øen, på Fuglesangs Allé og i Herning. Det nuværende Institut for Psykologi og Center for Rusmiddelforskning flyttes fra Nobelparken, og de to eksterne lejemål i Frichshuset og Haslegården afvikles. Flytningerne giver mulighed for, at de nye institutter samlokaliseres. Den fysiske placering af de nye institutter fremgår af bilag 4. Department of Business Communication under Business and Social Sciences lokaliseres i Nobelparken sammen med de europæiske sprog- og kommunikationsfag under Arts.

S-bygningen på Fuglesangs Allé, som er under opførelse, forventes taget i brug sommeren 2012, og i den forbindelse vil Business and Social Sciences fraflytte sine lokaler på Trøjborg.

Det er forventningen, at administrative funktioner i en periode frem til opførelse af AU Arts and Business Building placeres i eksterne lejemål.

4. Ledelse

Den faglige udviklingsproces har fokus på, hvordan Aarhus Universitets styrkeposition kan udbygges, så universitetet kan medvirke til at løse de opgaver, som samfundet med rette forventer løst, og samtidig fastholde både den nationale og internationale konkurrenceevne. Realiseringen af disse ønsker tager udgangspunkt i beslutningen om samling af de faglige områder i betydeligt færre enheder, der skal bidrage til en øget udnyttelse af de faglige synergier og medvirke til en faglig og kulturel integration på tværs af de hidtidige faggrænser. Desuden gennemføres der en reorganisering af ledelsesstrukturen, der sikrer et fælles fokus på den faglige kvalitet.

4.1. Ny ledelsesstruktur: Enhedsledelse og nye tværgående ansvarsområder

Universitetsledelsen

Universitetsledelsen udgøres af rektor, prorektor og universitetsdirektøren og dekanerne for de fire hovedområder. Universitetsledelsen udøver en samlet og sammenhængende daglig ledelse af universitetet og udmønter universitetets strategi og mål.

Etableringen af en samlet universitetsledelse er en nyskabelse på universitetet og skal sikre, at:

- Universitetet drives ud fra en helhedsbetragtning med synergi og samarbejde på tværs af hovedområderne.
- Universitetet fremstår og handler som en samlet institution.
- Tværgående strategiske tiltag og prioriteringer besluttet og gennemføres.
- Ledelsen af hovedområderne har en utvetydig sammenhæng med universitetets samlede strategi, herunder den strategi, der gælder for et indsatsområde på tværs af hele universitetet.

Samlingen af den øverste ledelse er således et væsentligt bidrag til at forebygge, at der opstår et modsætningsforhold mellem de enkelte hovedområder, mellem fællesadministrationen og hovedområderne samt mellem hovedområderne og den øverste ledelse. Etableringen af en samlet universitetsledelse fjerner ikke det forhold, at der er spørgsmål og prioriteringer, der nødvendigvis må tage sig forskelligt ud afhængigt af, hvorfra i organisationen problemstillingen ansues. Men det er i den situation universitetsledelsens opgave at træffe en afbalanceret afgørelse, der kan gennemføres i alle dele af organisationen.

Universitetsledelsens hovedfokus vil være på de fremadrettede opgaver og indsatser, herunder ikke mindst arbejdet med at sikre universitetet en optimal placering på det globale videnmarked. Universitetsledelsen udmønter universitetets overordnede strategi og mål og involveres kun i særlige situationer i den daglige drift, nemlig ved at meget væsentlige og principielle spørgsmål forelægges til afgørelse.

Dekanernes nye roller, herunder varetagelse af de tværgående funktioner

I den nye ledelsesmodel for Aarhus Universitet har dekanerne tre sidestillede funktioner:

- Medlem af universitetsledelsen: De fire dekaner er fødte medlemmer af universitetets øverste daglige ledelse. Det skal på den ene side sikre, at hovedområderne ledes i tråd med universitetets strategiske beslutninger, og at input fra de faglige miljøer på den anden side inddrages i beslutningerne i universitetsledelsen.
- Leder af et hovedområde: Dekanerne har det øverste faglige og økonomiske ansvar for hvert sit hovedområde.
- Ansvarlig for én af universitetets tværgående funktioner.

Som leder af én af de tværgående funktioner skal dekanen på universitetsledelsens vegne varetage en række strategiske opgaver inden for universitetets kerneaktiviteter. Opgaven vil også være at træffe en række principielle og fagligt begrundede afgørelser med henblik på koordinering og afvikling af den daglige drift.

Det er vigtigt, at den helhedsopfattelse, der skal præge ledelsesbeslutningerne på universitetet fremover, understøttes stærkt i de tværgående funktioner. Det er vigtigt, at alle fire strategiske kerneaktiviteter er ligeværdige. Universitetsledelsen har derfor besluttet, at dette bl.a. kan sikres ved, at dekanerne på skift varetager de forskellige tværgående funktioner i perioder af ét års varighed.

Følgende fordeling af de tværgående funktioner er aftalt for det kommende år:

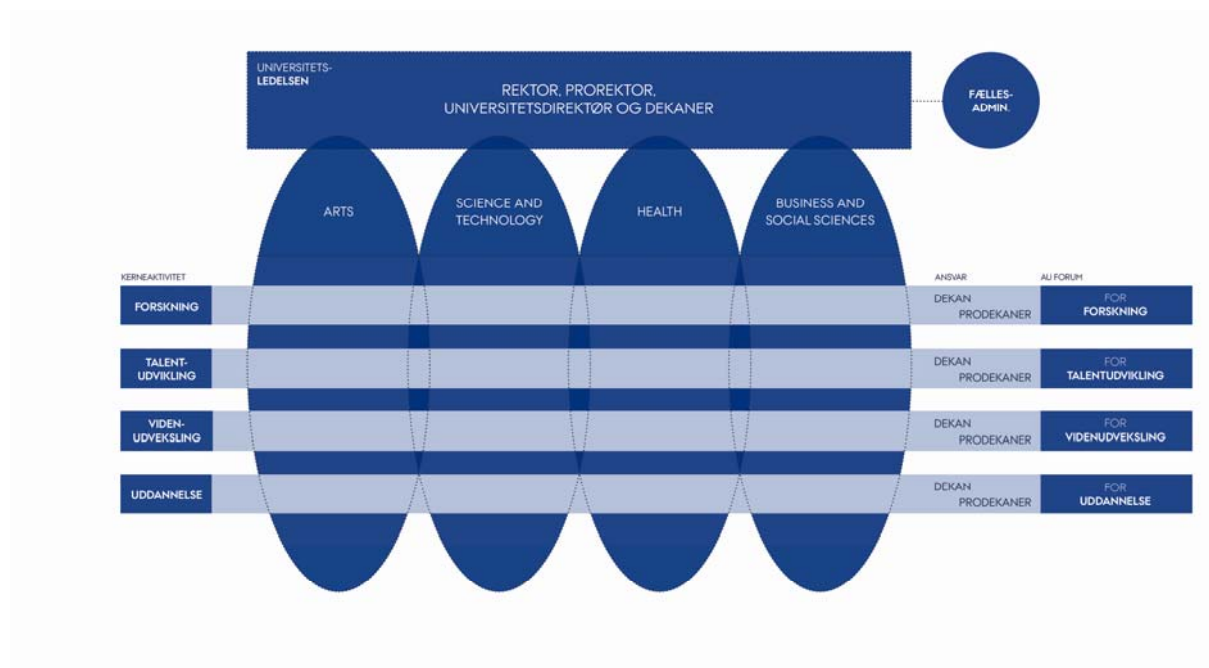
- Dekan Brian Bech Nielsen: Forskning
- Dekan Svend Hylleberg: Talentudvikling
- Dekan Allan Flyvbjerg: Videnuveksling
- Dekan Mette Thunø: Uddannelse

Prodekaner

På hvert hovedområde udpeges tre eller fire prodekaner for henholdsvis forskning, talentudvikling, videnuveksling og uddannelse. Pr. 1. marts 2011 er ni forskere ansat efter internt opslag på universitetet, og de resterende prodekanstillinger forventes besat inden for de næste måneder efter eksternt opslag.

Prodekanerne varetager i det daglige en række af dekanens opgaver på hovedområdet og indgår i dekansekretariatet. Antallet af prodekaner afspejler ønsket om en forstærket strategisk indsats på universitetet og et stærkt ønske om at sikre, at de tværgående funktioner er kvalitativt funderet i de faglige miljøer.

Organisering af Aarhus Universitet



Institutedere

Institutederne ansættes efter opslag. Fællesopslag udarbejdes og indrykkes i danske og internationale medier. Institutederne repræsenterer institutterne udadtil og varetager efter bemyndigelse fra rektor og dekan institutternes faglige, økonomiske og personalemæssige ledelse, herunder planlægning og fordeling af arbejdsopgaver. Som led i den faglige udviklingsproces er antallet af institutter reduceret betragteligt, og de nye institutter har alle en betydelig størrelse. Karakteren af institutedernes arbejde vil være præget af disse ændringer. Det er ønsket, at institutedernes indsats hovedsageligt vil omfatte faglige spørgsmål. Det er hensigten, at den professionalisering og specialisering, der gennemføres i den administrative support, jf. afsnit 6.2. om nye rammer for administrationen, vil sikre, at institutederne i betydeligt omfang vil være frigjort for administrative opgaver.

Ph.d.-skoleledere

Ph.d.-skolelederne varetager den overordnede ledelse af ph.d.-skolerne. Ph.d.-skolelederne godkender de ph.d.-studerende og forestår planlægningen af ph.d.-skolernes uddannelser, herunder de ph.d.-studerendes internationale ophold. Ph.d.-skolelederne sikrer løbende evalueringer af ph.d.-skolernes uddannelser og udarbejder forslag til opfølgning på disse evalueringer.

Universitetsledelsen har udpeget de fire ph.d.-skoleledere, jf. bilag 9.

Studieledere

Der sættes et betydeligt fokus på studieledelse med ændringen af 1) studienævnstrukturen, 2) dannelsen af uddannelsesforum på hovedområderne (på Business and Social Sciences et hovedområde-studienævn) og 3) etableringen af den tværgående funktion for uddannelse. Det indebærer også et ønske om at styrke den funktion, som varetages af studielederne.

4.2. Råd og nævn

Akademiske råd

Det akademiske råd skal sikre samarbejde og tværfaglig udvikling både inden for hovedområdet og på tværs af hovedområderne og dermed bidrage til universitetets samlede udvikling.

Rådet skal sikre en løbende inddragelse af medarbejdere og studerende, så disse grupper sikres en reel indflydelse på ledelsen og udviklingen af hovedområdet. Det akademiske råd skal gennem regelmæssige drøftelser af hovedområdets kerneaktiviteter fungere som garant for en akademisk ansvarlig varetagelse af disse, særligt vedrørende forskning og uddannelse. Rådets medlemmer bidrager dermed til kvalitetssikring og stimulering af nye ideer og forslag.

Der har været nedsat en arbejdsgruppe, der har set på de fremtidige akademiske råds opgaver og sammensætning mv. Arbejdsgruppen finder det nødvendigt, at der som hidtil etableres et akademisk råd på hvert hovedområde. De akademiske råd skal have et tæt samarbejde med dekanaterne og være sparringspartnere for ledelserne af hovedområderne i strategiske og principielle anliggender. Rådene vil blive sammensat, så der er medlemmer valgt af både det videnskabelige personale, de studerende og det teknisk-administrative personale. Alt taler for, at universitetsloven ændres, så dekanen ikke længere er født formand for det akademiske råd. Det skal der tages højde for i den fremtidige organisation, så dekanen og prodekanerne fortsat deltager i det akademiske råds møder af hensyn til dels en effektiv dialog og kommunikation mellem rådet og universitetsledelsen, dels rådets reelle betydning. Arbejdsgruppen foreslår herudover, at der etableres et akademisk råd på institutniveau efter samme principper som på hovedområdeniveau, og at der etableres et organ på universitetsniveau, som kan være sparringspartner for universitetsledelsen og udgøre en samlet repræsentation af universitetets ansatte.

Universitetsledelsen har besluttet at gøre arbejdsgruppens indstilling til sit forslag i den proces, der skal føre frem til en ny vedtægt på baggrund af den forventede ændring af universitetsloven.

AU-fora

For at sikre den store faglige viden, der er til stede hos universitetets mange medarbejdere er det vedtaget at oprette fire AU-fora, ét for hver af de fire strategiske kerneaktiviteter: AU Forum for Forskning, AU Forum for Talentudvikling, AU Forum for Videnudveksling og AU Forum for Uddannelse. Foraene skal virke som sparringspartnere for dekanen i det strategiske arbejde omkring den tværgående funktion.

Der er endnu ikke truffet beslutning om foraenes størrelse, sammensætning eller udpegningsmåde. De enkelte dekaner vil iværksætte en proces, som skal afklare disse spørgsmål. Det er tanken, at de kommende akademiske råd skal spille en væsentlig rolle ved udpegningen, ligesom det er hensigten, at AU Forum for Uddannelse skal have studerende som medlemmer. De nye fora skal indledningsvis arbejde nærmere med rammerne og opgaverne for det enkelte forum.

Advisory boards

Der nedsættes i henhold til universitetsloven og Aarhus Universitets vedtægt et advisory board på de hovedområder, hvor dette er påkrævet for at opnå eller vedligeholde væsentlige internationale akkrediteringer af hovedområdetets uddannelser, eller hvor andre hensyn til hovedområdetets centrale aktiviteter tilsiger det. Et advisory board vil bestå af eksterne medlemmer med særlig indsigt eller interesse i universitetsforhold. Et advisory board skal have en væsentlig andel af medlemmer, der har en uddannelse fra andre institutioner og et internationalt perspektiv på forskning, uddannelse og formidling.

Aftagerpaneler

Der nedsættes i henhold til universitetsloven aftagerpaneler på hovedområderne med eksterne aftagere for at sikre en god dialog mellem uddannelserne og deres aftagere. Det er forventningen, at den nye universitetslov giver mulighed for, at universiteterne kan oprette aftagerpaneler inden for andre områder end uddannelse, f.eks. inden for myndigheds- og erhvervsbetjening eller i relation til specifikke sektorbehov.

Aftagerpanelerne består af udefra kommende medlemmer, der tilsammen skal have erfaring med og indsigt i uddannelsesområdet og de ansættelsesområder, som den enkelte uddannelse giver adgang til. Formålet er at sikre dialog mellem aftagerpanelerne og hovedområderne om uddannelsernes kvalitet og relevans for samfundet og at inddrage aftagerpanelerne ved udvikling af nye og eksisterende uddannelser samt ved udvikling af nye undervisnings- og prøveformer.

Studiencævn

Der er vedtaget en ny overordnet studiecævnstruktur for Aarhus Universitet. Strukturen er principielt den samme på alle hovedområderne, så sammenhængen mellem uddannelsesniveauerne understøttes både vertikalt og horisontalt i organisationen. Derved skabes sammenhæng i Aarhus Universitets strategiske uddannelsesledelse.

Strukturen tager udgangspunkt i en organisering i henhold til ledelsesstrukturen og er karakteriseret ved et uddannelsesforum på hovedområdeniveau – på Business and Social Sciences dog et hovedområdestudienævn – og studienævn på fagniveau samt det generelle princip, at hovedområdets tværgående og uddannelsesstrategiske arbejde varetages af hovedområdeniveauet.

Studienævnene tager sig således af de uddannelsesnære aspekter, curriculumudvikling og den praktiske planlægning af uddannelserne og eksamenerne. Det gælder dog for en række opgaver, at begge niveauer bidrager til opgavevaretagelsen. På begge niveauer arbejdes ud fra fælles procedurer og principper beskrevet af universitetsledelsen med baggrund i det tværgående AU Forum for Uddannelse.

En vigtig målsætning er at opbygge en studienævnstruktur, der sikrer de studerendes og medarbejdernes medbestemmelse og medinddragelse på uddannelse og undervisning og samtidig tilgodeser det tværgående og strategiske uddannelsesarbejde på Aarhus Universitet.

Samarbejdsudvalg

Uden for den faglige udviklingsproces arbejdes der i HR- og hovedsamarbejdsudvalgssammenhæng med en reorganisering af samarbejdsudvalgsstrukturen med henblik på at sikre medarbejdernes indflydelse i den nye organisation. Forhandlingsudvalget har nedsat en gruppe bestående af ledelses- og tillidsrepræsentanter. Gruppens arbejde fremlægges i foråret 2011, således at en ny samarbejdsudvalgsstruktur kan være på plads inden sommeren 2011.

5. Tværgående centre og initiativer

Med fusionerne i 2006 og 2007 blev Aarhus Universitet tilført en væsentlig faglig bredde. De faglige potentialer heri betyder, at universitetet rækker ud mod alle samfundets sektorer, og at der er en unik mulighed for at kombinere stærke fagligheder i nye interdisciplinære samarbejder med henblik på at skabe kreative og grænsebrydende forskningsresultater og uddannelser. Den ny organisering skal skabe rammerne for at realisere dette faglige potentiale fuldt ud. Aarhus Universitet samler kræfterne i ét universitet med større sammenhæng, færre enheder og færre interne grænser og skaber dermed mulighed for flere tværgående initiativer.

Aarhus Universitet skabte med fusionerne i 2006 og 2007 en ny strategisk ramme for universitetets virke inden for de fire kerneaktiviteter: Forskning, talentudvikling, videnuddveksling og uddannelse. Denne ramme vurderes fortsat at være aktuel for den videre udvikling af universitetet, og i det følgende beskrives nogle af de centrale udfordringer inden for de fire kerneaktiviteter kort sammen med nogle af de beslutninger, som er truffet inden for de enkelte områder.

5.1. Forskning

Forskningsfinansieringen udbydes i stigende grad i national og international konkurrence og ofte inden for rammerne af store strategiske forskningsprogrammer, som går på tværs af fagdiscipliner. Det betyder, at universitetet skal have et større og mere fleksibelt strategisk handlerum med henblik på at agere proaktivt og koordineret og tiltrække forskningsmidler i den globale konkurrence.

Universitetsledelsen har besluttet at oprette et antal interdisciplinære centre, der, med deltagelse af forskere, skal skabe nye og grænsebrydende resultater ved at bringe flere faglige ekspertiser og traditioner i spil.

Interdisciplinære centre

Der oprettes et antal interdisciplinære centre, der alle er kendetegnet ved, at de beskæftiger sig med mindst to – og helst tre – af universitetets fire kerneaktiviteter: Forskning, talentudvikling, videnuddveksling og uddannelse. Disse centre vil også omfatte aktiviteter ved to eller flere hovedområder.

Kendetegnede for de interdisciplinære centre er, at de:

- Er tværgående i deres faglighed og udnytter synergimuligheder på tværs af universitetets hovedområder.
- Har forskningsmæssig excellence.
- Har mulighed for at tiltrække betydelige eksterne bevillinger.
- Har en opgaveportefølje, som dækker mindst to – og helst tre – af universitetets fire kerneområder: Forskning, talentudvikling, videnuddveksling og uddannelse.

- Har en betydelig volumen på niveau med institutter og et potentiale til at udvikle sig til institutter.
- Har en leder, som er en fremragende forsker og besidder de nødvendige ledelsesmæssige kvalifikationer.

Det er tanken, at der udarbejdes en fem- til tiårig kontrakt i forbindelse med etableringen af et interdisciplinært center, som indeholder en forventningsafstemning mellem hovedområderne og centeret, herunder præcisering af klare succeskriterier for centeret henover perioden, f.eks. mål for centerets produktion og indtjening samt konkrete opgaver for hovedområderne. Desuden fastlægges mål for hovedområdernes økonomiske engagement og samspillet mellem centeret og institutterne.

Centrene organiseres under ét af hovedområderne, og centerlederen refererer til den pågældende dekan.

Inden etableringen af et interdisciplinært center udarbejdes et forslag med en detaljeret redegørelse for centerets målsætning, planer, ledelse, personale, finansieringsplan mv. Hovedområderne iværksætter herefter en international peer review af forslaget, herunder centerets dokumenterede kompetencer og kvalitet, potentiale, risiko mv. Hovedområderne iværksætter en analyse af behov og potentiale for forslagens aktiviteter inden for uddannelse og videnformidling med inddragelse af relevante aftagermarkeder.

I forbindelse med den faglige udviklingsproces har universitetsledelsen modtaget en række forslag til nye større tværdisciplinære satsninger. Disse forslag vil blive behandlet med henblik på at vurdere muligheden for at igangsætte en proces, som kan føre til etableringen af interdisciplinære centre inden for de foreslåede områder.

Universitetsledelsen har på grundlag af de modtagne indstillinger fra universitetets forskere i første omgang taget initiativ til centerdannelser inden for (ikke nævnt i prioriteret rækkefølge):

- Centre for Food, Nutrition and Health
Visionen bag dette center er at udføre forskning, talentudvikling, videnuveksling og uddannelse inden for området fødevarer, ernæring og sundhed for at skabe et stærkt forskningsmiljø, der bidrager til en forståelse af de biologiske og menneskelige/kulturelle processer og sammenhænge, som har indflydelse på ernæring og sundhed hos mennesker og dyr. Dette kan ske ved at udbygge Aarhus Universitets eksisterende stærke ekspertise og samarbejde inden for Arts, Science and Technology, Health og Business and Social Sciences.
- Centre for Global Change and Development
Formålet med dette center er at styrke forskning, talentudvikling og uddannelse inden for problemstillinger, der udspringer af globale forandringer og menneskelig udvikling. Centeret vil knytte forskellige forsknings-, uddannelses- og videnuvekslingsmiljøer på Aarhus Universitets fi-

re hovedområder tæt sammen i en enhed med henblik på at undersøge de klimamæssige, demografiske, landbrugsmæssige, sundhedsmæssige, politiske, økonomiske, sociale og kulturelle processer, der på globalt niveau fører til hastige og omfattende forandringer i menneskets livsvilkår og biodiversitet. Det interdisciplinære center skal etablere et innovativt og internationalt miljø, hvor naturvidenskabsforskere, medicinere, politologer, økonomer, sociologer og kulturforskere arbejder sammen om studiet af globale processer og forandringer. Centerets forskning skal bidrage til at udvikle løsninger på de udfordringer, som globaliseringen i alle dens aspekter stiller samfundet overfor.

- Centre for iSequencing

Visionen bag dette center er at sekventere alle slags organismer og biologiske enheder, bakterier og andre mikroorganismer, celler, planter, cellemodeller, væv, dyr og mennesker. Gennem samarbejdet med Beijing Genomics Institute (BGI) og etableringen af BGI-Europe er der et unikt udgangspunkt for at blive førende inden for dette område på verdensplan. Centerets aktualitet understreges af, at der netop er tilflydt det dansk-kinesiske samarbejde mellem Danmarks Tekniske Universitet, Københavns Universitet, Beijing Genomics Institute og Aarhus Universitet en stor millionbevilling fra Højteknologifonden til en bioinformatisk genomplatform. På Aarhus Universitet vil de vigtigste bidragsydere komme fra Health, Science and Technology og Business and Social Sciences på grund af disse områders internationalt førende ekspertiser inden for genetik, epidemiologi, paraklinik og klinik, matematik, statistik, bioinformatik og massiv databehandling. Centeret vil dog også kunne rumme innovative projekter i samarbejde med Arts.

- Neurocampus

Neuroforskningen på Aarhus Universitet har i de senere år gennemgået en udvikling fra at være sporadisk og fragmenteret til nu at bestå af adskillige forskningsenheder, og antallet af forskningscentre har været stærkt stigende. Inden for life sciences dækker forskningsgrupperingerne allerede et bredt spektrum af neurovidenskabelige forskningsfelter og kompetencer, der inkluderer strukturel molekylærbiologi, biokemi, cellebiologi, udvikling af transgene dyremodeller samt fænotypisering, stereologi, neurogenetik, avancerede imaging-teknikker, neurologi, neurokirurgi, psykiatri og rehabilitering. Formaliserede samarbejder mellem grupper på Health, Science and Technology, Business and Social Sciences og Arts understreger en genuin tværfaglig interesse. Området vurderes at have potentiale til at kunne transformere sig til et stærkt interdisciplinært center i verdensklasse.

- Centre for Integrated Register-based Research

Danmark har enestående muligheder for at gennemføre befolkningsbaserede undersøgelser af helbredsforhold. Det vil være et internationalt nybrud at danne et center på Aarhus Universitet med en ny organisering af den befolkningsbaserede forskning vedrørende helbredsforhold - gående fra den sundhedsøkonomiske og socialepidemiologiske forskning over traditionel epidemiologisk forskning til genetisk og molekylærepidemiologisk forskning, hvor befolkningsdata

kombineres med f.eks. genomisk information eller detaljeret biologisk måling af eksponeringer. Målet er at opnå en gensidig udnyttelse af de kompetencer, der er til stede ved Business and Social Sciences, Health og Science and Technology. Gennem en interdisciplinær indsats stimuleres tværvideenskabelig forskning særligt med henblik på bedre udnyttelse af samfundsvidenskabelig ekspertise ved studier af sociale og økonomiske forholds betydning for sygdommes opståen og forløb samt de sociale og økonomiske konsekvenser af sygdom på forskellige niveauer.

- Centre for Arctic Research

De igangværende og beregnede globale klimacændringer vil forventelig få maksimal effekt på natur, sundhed og samfund i Arktis. For at forstå omfanget og konsekvenserne af disse effekter er det en meget betydelig og aktuel opgave at styrke forskningen i det arktiske område, hvorfor forskning og rådgivning inden for arktisk miljø, klima, sundhed, etnografi og samfund er af største betydning. Centeret etableres som en tværgående enhed på Aarhus Universitet med aktører fra de fire nye hovedområder og relevante danske og grønlandske forskningsinstitutioner. Centeret kan ses som en videreudvikling af det eksisterende arktiske samarbejde mellem Science and Technology (Afdeling for Arktisk Miljø og Afdeling for Atmosfærisk Miljø) og Health (Center for Arktisk Miljømedicin) samt et udbygget samarbejde med forskere fra Business and Social Sciences og Arts. Interdisciplinære forskningsprojekter, der i vid udstrækning udnytter og indhenter arktiske monitoringsdata og involverer samfundsforskere, sundhedsforskere, biologer, geologer, antropologer, klimaforskere og miljøforskere, vil kræves for at løfte opgaven.

AU IDEAS

Universitetsledelsen har herudover – i samarbejde med bestyrelsen for Aarhus Universitets Forskningsfond (AUFF) – besluttet at etablere AU IDEAS, der skal hjælpe visionære og originale projektideer frem mod fuld udfoldelse gennem et Research Seed Programme. Programmet giver mulighed for at støtte universitetets forskere på følgende to måder: AUFF Project Development, som primært har til formål at støtte originale projektideer i en indledende fase, og AUFF Pilot Centres, som er næste trin i udviklingen af projektideer for en forskergruppe, som både kan omfatte junior- og seniorforskere og gerne involverer forskere uden for Aarhus Universitet og uden for Danmark.

5.2. Talentudvikling

Universiteterne konkurrerer globalt om at tiltrække de største forskertalenter til samfundet med henblik på at sikre den højeste kvalitet i den akademiske fødekæde. Derfor er det afgørende for det enkelte universitet at stille attraktive og fleksible rammer til rådighed for forskningen.

Der er gennem de senere år sket en målrettet og succesfuld indsats med henblik på at styrke ph.d.-uddannelserne på Aarhus Universitet – kvalitativt såvel som kvantitativt. Ph.d.-området indgår i en bredere visionær og ambitiøs del af universitetets strategi under overskriften "Fokuseret Talentudvikling".

Ph.d.-området er imidlertid også i fokus i bredere sammenhæng. Nationalt er ph.d.-uddannelserne et højt prioriteret satsningsområde, eksemplificeret i bl.a. universiteternes udviklingskontrakter, globaliseringsaftaler mv., og internationalt er ph.d.-uddannelserne under stor bevågenhed, eksemplificeret i bl.a. Council for Doctoral Education under European University Association, den øgede aktivitet omkring dobbeltgrader i specielt Europa og ikke mindst planer om en større satsning på ph.d.-området i EU-regi. Hele denne globale udvikling bidrager til, at ph.d.-området i højere grad end tidligere er en afgørende parameter for universitetets ambitioner om internationalt at markere sig blandt de bedste i verden.

På den baggrund er det besluttet at samle de hidtidige otte ph.d.-skoler i fire nye:

- Graduate School of Arts
- Graduate School of Science and Technology
- Graduate School of Health
- Graduate School of Business and Social Sciences

Ph.d.-skolelederne har ansvaret for ph.d.-uddannelserne og har således ansvaret for, at uddannelserne lever op til de høje kvalitetskrav.

Administrativ support

Ph.d.-uddannelserne på universitetet er reguleret af de samme generelle regler, hvorfor der er basis for et betydeligt administrativt driftsfællesskab.

Under ledelse af vicedirektøren for AU Talent opbygges en fælles administration af ph.d.-uddannelserne. Vicedirektøren sikrer en central koordinering, og driftsopgaverne varetages på fælles-administrationens fire administrative centre. Hermed er der taget hensyn til den kendsgerning, at ph.d.-uddannelsen især på Healths område – med den meget ofte tætte kontakt til den kliniske sektor – har andre behov end de øvrige ph.d.-uddannelser. Centrene yder også administrativ support til kursusafviklingen i forskeruddannelsesprogrammerne.

Ph.d.-skolelederne vil blive understøttet af dekansekretariatet i arbejdet med at udvikle ph.d.-skolen fagligt og strategisk.

Aarhus Institute of Advanced Studies

Universitetsledelsen vil – i samarbejde med Aarhus Universitets Forskningsfond (AUFF) – gennem Aarhus Institute of Advanced Studies (AIAS) skabe rammerne for, at særligt talentfulde unge forskere (junior fellows) på et tidligt stadium af deres karriere kan forske i et internationalt og interdisciplinært stimulerende miljø, uafhængigt af formelle og faglige forpligtelser. AIAS er et ambitiøst prestigeprojekt, der skal være med til at styrke Aarhus Universitets position på verdensplan i kraft af junior fellows, der har været ved instituttet og senere vil gøre international forskningskarriere på førende udenlandske

universiteter eller Aarhus Universitet. Det er forventningen, at junior fellows vil være i stand til at skabe nye internationale stærke forskningsvækstpunkter. AIAS vil lægge vægt på både eksperimentelle og teoretiske kompetencer og skal tiltrække junior fellows fra hele det faglige spektrum, således at de kan bringe videnskaberne sammen og skabe grænsebrydende teoretiske og empiriske resultater.

5.3. Videnudveksling

Med øgede bevillinger følger øgede krav fra samfundet. Det betyder, at universiteterne i fremtiden i endnu højere grad skal stille deres viden til rådighed for omverdenen, bidrage til at løse problemstillinger, som sjældent holder sig inden for afgrænsede fagområder, og medvirke aktivt til at skabe økonomisk vækst og øget velstand.

Nationale centre

De nationale centre har særlige opgaver inden for samarbejde og videnudveksling med myndigheder og erhvervsliv. Der oprettes tre nationale centre af denne type:

- National Centre for Environment and Energy (NERI)
Det Nationale Center for Miljø og Energi (DMU)
- National Centre for Food and Agriculture
Det Nationale Center for Fødevarer og Landbrug
- National Centre for Culture and Learning
Det Nationale Center for Kultur og Læring

De to førstnævnte placeres under Science and Technology, mens det tredje placeres under Arts.

For hvert center udpeges en centerdirektør/centerleder afhængigt af bl.a. centerets størrelse og profil. Den pågældende skal besidde faglig ekspertise inden for centerets område, referere til dekanen for hovedområdet og samarbejde tæt med prodekanen for videnudveksling. Centeret er den organisatoriske ramme, der koordinerer og kvalitetssikrer de forskningsbaserede myndighedsopgaver og øvrige videnudvekslingskontrakter på fagområdet og styrer den tilhørende økonomi. Centeret bemannes med et begrænset antal videnskabeligt kompetente medarbejdere, der fungerer som projektere og koordinatore. Centrene understøttes af det administrative center, der er dedikeret til det pågældende hovedområde. For yderligere om organisering af videnudveksling og de nationale centre, jf. bilag 10.

Centrene får midler stillet til rådighed gennem den relevante ministerieaftale og gennem aftaler med andre offentlige myndigheder og private samarbejdspartner foruden en grundbevilling for de næste fem år.

Centrene rekvirerer og finansierer efter aftaler med relevante institut- og centerledere den nødvendige fagkundskab og projektledelse inden for hovedområdet til udførelse af centrenes videnuudvekslingsopgaver. Dog kan centrene også henvende sig til institutter og centre uden for hovedområdet.

Vicedirektøren for AU Viden, som referer til universitetsdirektøren og i faglige spørgsmål til universitetsledelsen, varetager universitetets forhandlinger og kontraktindgåelse med myndigheder i et tæt samspil med universitetsledelsen – både hvad angår de generelle myndighedsopgaver og de mere specifikke videnuudvekslingsopgaver. Vicedirektøren stiller endvidere den nødvendige juridiske og økonomiske specialkompetence til rådighed for centrene og sikrer i øvrigt den strategiske udvikling på hele videnuudvekslingsområdet på universitetet.

Technology Transfer Office

Technology Transfer Office (TTO) er Aarhus Universitetets enhed for teknologioverførsel. Enheden beskæftiger sig med de fire grundlæggende og centrale kerneprocesser for arbejdet med teknologioverførsel, nemlig 1) patentering og kommercialisering af opfindelser, 2) netværksdannelse med andre relevante støtteenheder og mellem forskningsmiljøerne og erhvervslivet, 3) scouting med henblik på at forøge omfanget af teknologioverførsel og forskningsbaseret innovation og 4) administrativ understøttelse af universitetets samarbejdsaftaler.

I Aarhus Universitets strategi for teknologioverførsel 2010-2013 lægges der bl.a. op til en betydelig styrkelse af universitetets kommercialiseringsaktiviteter. Tilsvarende er det visionen, at TTO skal udvikle sig til en netværksbaseret organisation, hvor interessenthåndtering og -pleje er i centrum. På den baggrund har TTO netop indgået et strategisk samarbejde med MedTech Innovation Center (MTIC), der er en del af Region Midtjyllands megasatsning "Erhverv og Sundhed". Visionen for dette samarbejde er at skabe et af Europas stærkeste innovations- og vækstmiljøer gennem udnyttelse og yderligere udbygning af de stærke kommercielle og juridiske kompetencer, som de to enheder besidder.

TTO er ledet af en centerdirektør og består p.t. af ca. 18 medarbejdere. TTO placeres under AU Viden med reference til vicedirektøren for området. Enheden refererer fagligt til universitetsledelsen.

En samlet beskrivelse af målsætningen for samarbejdet mellem TTO og MTIC fremgår af visionspapiret "Et af Europas stærkeste innovations- og vækstmiljøer", jf. bilag 12.

Biblioteksområdet – én organisation med flere betjeningssteder

Det er besluttet at samle ressourcerne på biblioteksområdet i én organisation under navnet Aarhus University Library med en række geografisk dækkende betjeningssteder og studiecentre. Målet er en sammenhængende, omkostningseffektiv og stærk biblioteksservice.

En fælles organisation med en fælles ledelse af bibliotekerne på Aarhus Universitet er det bedste udgangspunkt for at skabe:

- Et nyt og stærkere samarbejde med Statsbiblioteket som Aarhus Universitets universitetsbibliotek.
- En mere effektiv udnyttelse af de samlede biblioteksressourcer.
- En biblioteksbetjening, der matcher den fremtidige universitetsorganisation.
- En god service af forskerne.
- En samlet indsats for et attraktivt studiemiljø for de studerende.

Det anbefales, at den nye organisation implementeres i faser for at sikre stabil drift samtidig med, at den nye organisation udvikler services og opbygger studiecentre.

Beslutningen om at skabe én samlet organisation bygger på en række væsentlige udviklingstræk på biblioteksområdet i 2011 og fremtiden. For det første ses en overgang til et mere digitalt baseret bibliotek. For det andet skal biblioteker i fremtiden fortsætte udviklingen af attraktive studiemiljøer, hvor flere studerende kan arbejde selvstændigt og i grupper. Og for det tredje bør alle biblioteker i fremtiden kunne betjene flere fagmiljøer og fagligheder.

Det politiske og strategiske ansvar for biblioteksområdet på Aarhus Universitet placeres i den tværgående funktion for videnuudveksling. Det administrative og økonomiske ansvar for biblioteksområdet placeres under vicedirektøren for AU Viden. Indtil den nye organisation er etableret, iværksættes konkrete udviklingsprojekter på biblioteksområdet.

5.4. Uddannelse

Universiteterne skal sikre et til stadighed stigende uddannelsesniveau i samfundet, bidrage til livslang læring, tiltrække studerende og uddanne kandidater, der kan dække behovene på nutidens og fremtidens arbejdsmarked og derved bidrage til samfundets vækst og velfærd. Det kræver, at de gode og stærke uddannelser bevares, at der etableres et mere fleksibelt uddannelsessystem, at der skabes nye uddannelser på tværs af de traditionelle fag, og at der er et tæt samspil med aftagerne.

Gennem de senere år har Aarhus Universitet vedtaget flere centrale strategier på uddannelsesområdet og har præsteret en række resultater. Aarhus Universitet er således det universitet i Danmark med størst tilgang til bacheloruddannelserne, men også det universitet med forholdsmæssigt flest studerende på graduate niveau. Aarhus Universitet vil derfor udvikle uddannelsesområdet ud fra en styrkeposition og vil i den nye organisation sætte fokus på det indre uddannelsesmarked, kvalitet, educational it, studiemiljø og Interdisciplinary Centre for Entrepreneurship and Innovation (ICEI).

Det indre uddannelsesmarked

Uddannelsesområdet indeholder et stort uudnyttet potentiale efter fusionerne. For at udnytte dette potentiale er det helt afgørende, at uddannelserne og uddannelsesområdet kommer i fokus med fælles mål, værdier og politikker – et fællesskab, der skal kunne rumme forskellighed.

Det indre uddannelsesmarked er en del af ovenstående fællesskab og afspejler ønsket om større fleksibilitet i og gennemsigtighed af uddannelserne for de studerende. Kandidaterne er universiteternes vigtigste bidrag til samfundet, og uanset hvor de kommer til at anvende deres viden og kompetencer, vil samarbejde på tværs være centralt. Samarbejde på tværs skal derfor også være muligt i de studerendes uddannelser, som skal afspejle de nye forskningsmåder og arbejdsmetoder på arbejdsmarkedet generelt. Det er derfor centralt, at uddannelserne på Aarhus Universitet giver plads til faglig udvikling på tværs af de nuværende faglige miljøer.

Fleksible uddannelser vil være et konkurrenceparameter i fremtidens uddannelsesmarked – også i et internationalt perspektiv. Flexibilitet må imidlertid ikke etableres på bekostning af faglighed og kvalitet i uddannelserne. Det er visionen, at det indre uddannelsesmarked skal kunne rummes i et uddannelsessystem med forskningsbaserede uddannelser af højeste kvalitet, da det er universitetsuddannelsernes kendetegn.

Kvalitet

For at understøtte, videreudvikle og dokumentere den høje kvalitet i de forskningsbaserede uddannelser har Aarhus Universitet udformet en politik for kvalitetsarbejde (kvalitetssikring og kvalitetsudvikling) på uddannelsesområdet. Med politikken etablerer Aarhus Universitet fælles rammer for kvalitetsarbejdet på hele universitetet på tværs af de forskellige niveauer. Derved rammesættes og udnyttes de samlede aktiviteter og metoder, der systematisk og målrettet dokumenterer og forbedrer kvaliteten af universitetets indsats på uddannelsesområdet, optimalt.

Politikken giver Aarhus Universitet et godt afsæt for at intensivere kvalitetsarbejdet og dermed få forberedt universitetet til det nye akkrediteringssystem med institutionsakkreditering, der forventes at træde i kraft i 2012 og giver universitetet de ønskede frihedsgrader til udbud af nye uddannelser.

Educational it

Tidssvarende undervisningsaktiviteter med fokus på de studerendes læring og kompetenceudvikling er centralt i Aarhus Universitets helt nye satsning på educational it.

Sammensætningen og antallet af studerende vil over de kommende år ændre sig bl.a. som følge af 50 %-målsætningen. Det giver nye udfordringer for undervisning og læringsaktiviteter, hvilket educational it skal bidrage til at imødekomme. Det gælder hele spektret af undervisning på Aarhus Universitet fra store hold af bachelorstuderende til erhvervs-specifikke efter- og videreuddannelsesforløb.

Educational it er et koncept, der består dels af en teknologisk platform, dels af løbende opkvalificering af undervisernes og de studerendes arbejde. Det er Aarhus Universitets grundlæggende målsætning, at den nyeste teknologi skal understøtte undervisning og forskning.

Educational it kan blive en væsentlig katalysator for at udbygge den stærke position, hvad angår rekruttering af de bedste studerende til Aarhus Universitets uddannelser og talentudviklingsprogrammer. Derudover kan brugen af educational it medvirke til, at Aarhus Universitet til stadighed kan levere attraktive bachelorer, kandidater og ph.d.-studerende til det offentlige og private arbejdsmarked samt understøtte en smidig implementering af det indre uddannelsesmarked på Aarhus Universitet.

Med educational it vil Aarhus Universitet have et pædagogisk redskab, der giver de studerende nye og unikke muligheder for netbaserede læringsaktiviteter og kommunikation med undervisere og andre studerende i uddannelser og undervisning, hvor stærke undervisnings- og studiemiljøer prioriteres højt.

Det er Aarhus Universitets vision, at educational it skal understøtte de studerendes kompetenceudvikling, så de studerende bliver stadig dygtigere og mere engagerede via brug af tidssvarende og relevante teknologiske løsninger. Derudover skal educational it understøtte og gøre det gode studiemiljø på Aarhus Universitet endnu bedre. De konkrete undervisningsmiljøer skal til enhver tid udvikles, så undervisningen tilrettelægges med afsæt i den aktuelle medievirkelighed.

Universitetsledelsen har vedtaget politikken for educational it, jf. bilag 13.

Studiemiljø

Studiemiljøet på Aarhus Universitet er unikt. Derfor er en styrkelse af studiemiljøet helt centralt for Aarhus Universitet, der har sat nationale standarder for målinger af de studerendes trivsel gennem forskningsbaserede undersøgelser af et betydeligt omfang. Aarhus Universitet vil i den nye organisation styrke indsatsen for at øge de studerendes trivsel. Det afspejler sig også i universitetets fortsatte bestræbelser på at skabe og forbedre det sammenhængende studiemiljø omkring Universitetsparken og universitetets øvrige campusser.

Studiemiljøet prioriteres ligeledes højt i forbindelse med byggerier, hvilket f.eks. kan ses i det nye internationale center "Dale T. Mortensen Building". Der afsættes ved byggerier og flytninger konkrete midler til understøttelse af et godt studiemiljø, hvilket også kommer til udtryk i forbindelse med den kommende satsning i relation til etableringen af Aarhus University Library, hvor antallet af studiepladser forøges. Tiltag til styrkelse af studiemiljøet udføres altid i dialog med de relevante studerende, hvilket vil være meget centralt i forbindelse med implementeringen af organisationsforandringerne i den faglige udviklingsproces.

Interdisciplinary Centre for Entrepreneurship and Innovation

Interdisciplinary Centre for Entrepreneurship and Innovation (ICEI) skal være garant for udviklingen af dels entrepreneurshipundervisning med et forskningsbaseret afsæt, dels nye modeller for vidensamarbejde mellem forskning og offentlige og private organisationer. ICEI er et center med servicefunktion over for de faglige miljøer. Centeret har som målgrupper samtlige studerende på Aarhus Universitet samt de undervisere i de faglige miljøer, der skal medvirke til de entreprenørielle undervisningsaktiviteter. Centeret er ikke et forskningscenter i sædvanlig forstand, men dets medarbejdere kan indgå i forberedelse og gennemførelse af relevante forsknings- og udviklingssamarbejder i et tæt samspil med de relevante faglige miljøer inden for alle universitetets hovedområder. En del af medarbejderne vil derfor løbende være involveret i forskningsaktiviteter i samarbejde med forskere på Aarhus Universitet eller andre universiteter.

ICEI tilknyttes organisatorisk til Arts, men det vil fungere som et center på tværs af alle hovedområderne. ICEI består af Aarhus Entrepreneurship Centre (AEC), herunder "Det Entrepenørielle Universitet", og AU OutReach (AUO) og har eksterne projekter inden for entrepreneurship for studerende, videnbaseret innovation og next practice-metodeudvikling samt efter- og videreuddannelsestilbud. Den organisatoriske placering under Arts skal sikre centeret en tæt forankring til relevante forsknings- og uddannelsesmiljøer. En styregruppe nedsættes med ledelsesrepræsentanter (dekaner/prodekaner) fra flere hovedområder. For endvidere at sikre centeret tværfakultær funktionalitet etableres under ledelse af centerlederen et fagligt forum med relevante aktører.

For en samlet beskrivelse af centeret, jf. bilag 1 og 11.

6. Økonomi og administration

6.1. Midler til faglig strategisk satsning

Bestyrelsen besluttede den 17. juni 2010 at etablere et strategisk økonomisk ledelsesrum på 200 mio. kr. pr. år – i alt 1.150 mio. kr. i perioden 2011-2016, hvilket svarer til godt 3 % af universitetets omsætning.

Puljen skal benyttes til at understøtte langsigtede satsninger på hovedområdeniveau og på tværs af universitetet samt løbende til nye initiativer. Blandt satsningerne er iværksættelse af nye og lovende interdisciplinære centre og initiativer til at underbygge den faglige integration i tilknytning til universitetets øvrige kerneydelser.

Konkret afsættes der i perioden 2011-2016 i alt 380 mio. kr. til finansiering af faglige udviklingsplaner på de fire nye hovedområder, 330 mio. kr. til ledelsespuljen samt 440 mio. kr. til en række konkrete interdisciplinære og integrationsorienterede initiativer med henblik på at styrke den langsigtede og strategiske udvikling af universitetet, jf. tabellen nedenfor.

De 440 mio. kr. til konkrete faglige tværgående initiativer fordeles således:

- 230 mio. kr. til etablering af en række interdisciplinære centre med et beløb i størrelsesordenen 25 mio. kr. pr. center.
- 8 mio. kr. til etablering af de fire nye ph.d.-skoler i 2011 og 2012.
- 60 mio. kr. til etablering af de tre nye nationale centre med et beløb i størrelsesordenen op til 25 mio. kr. pr. center.
- 6 mio. kr. til styrkelse af teknologioverførsel og kommercialisering.
- 40 mio. kr. til kvalitetsudvikling af uddannelser.
- 8 mio. kr. til forbedring af studiemiljø og etablering af flere studiepladser, bl.a. i forbindelse med etablering af Aarhus University Library.
- 68 mio. kr. til institut- og integrationsstøtte i forbindelse med etablering af de mange nye institutter og forskergrupper på universitetet.
- 20 mio. kr. til integrationsstøtte af fusionen med Ingeniørhøjskolen i Århus.

Aarhus Universitets Forskningsfond

Aarhus Universitets Forskningsfond (AUFF) har truffet beslutning om at uddele 100 mio. kr. i støtte til forskningen på Aarhus Universitet over de næste tre til fem år. Bevillingen udmøntes gennem to initiativer, der skal danne grundlag for et kvalitativt og kreativt løft af universitetets stærke forskningsmiljø med 50 mio. kr. pr. initiativ:

- AU IDEAS til projektudvikling og udvikling af pilotcentre
- Aarhus Institute of Advanced Studies (AIAS)

Midler til interdisciplinære og integrationsorienterede initiativer

	2011-2012	2013-2016	I alt
	Mio. kr.	Mio. kr.	Mio. kr.
Forskning			
Seks interdisciplinære forskningscentre	45	105	150
Nye potentielle interdisciplinære centre	0	80	80
AU IDEAS*			(50)
Talentudvikling			
Fire nye ph.d.-skoler	8	0	8
Aarhus Institute of Advanced Studies (AIAS)*			(50)
Videnudveksling			
Tre nye nationale centre	18	42	60
Technology Transfer Office (TTO) og kommerialisering	2	4	6
Uddannelse			
Kvalitetsudvikling af uddannelser, herunder educational it	20	20	40
Forbedring af studiemiljø	8	0	8
Andet			
Institut- og integrationsstøtte, inklusiv flytning	56	12	68
Integrationsstøtte vedrørende Ingeniørhøjskolen i Århus	10	10	20
AU-initiativer i alt	167	273	440
AUFF-initiativer, jf. AU IDEAS og AIAS ovenfor	-	-	100
I alt	-	-	540

*) AUFF-initiativ og finansiering.

6.2. Nye rammer for administrationen

Baggrund

Som led i den faglige udviklingsproces gennemføres der en reorganisering af den administrative betjening på Aarhus Universitet. Den gennemgribende reorganisering af universitetets faglige områder følges op af betydelige ændringer i administrationen, inklusiv administrationens bygningsdrift, it-ydelser mv. Den administrative betjening af universitetet skifter karakter og vil i fremtiden grundlæggende være baseret på specialiserede funktioner og medarbejdere. Administrationen er en serviceorganisation, som i alle led skal være parat til at hjælpe de studerende og understøtte universitetets kerneaktiviteter ved at yde vejledning, hjælp og service til de personer og dele af organisationen, der gennemfører forskning, talentudvikling, videnudveksling, uddannelse mv. På hovedområdeniveau – og institut-/centerniveau – skal den administrative betjening fra fællesadministrationens side opleves som et forhold mellem en aftager og en leverandør.

Administrationen må samtidig tage hensyn til effektiv udvikling og drift af de administrative systemer. Mange af de administrative opgaver, der udføres på et universitet, ligner på de fleste områder administrative opgaver, som løses i enhver større offentlig eller privat virksomhed. Den administrative udfordring ved ansættelser, lønudbetaling, opstilling af budget og regnskab, bygningsvedligeholdelse, rengøring, intern kommunikation, it-drift mm. adskiller sig på et universitet ikke væsentligt fra andre organisationers udfordring. Derimod er der en række administrative områder, hvor et universitet adskiller sig fra andre organisationer. Forskellene er typisk fagligt begrundede og forklarer også de interne forskelle på det enkelte universitet. Ikke desto mindre er det et mål at gennemføre en så vidtgående standardisering som mulig. Som udgangspunkt regnes der med, at 90 % af de administrative opgaver kan løses inden for en fælles standard, mens de resterende 10 % af opgaverne må løses på grundlag af fagligt betingede variationer.

Administrationen skal udover forskere og studerende også understøtte bestyrelsen, universitetsledelsen, studienævnene mv., som tilsvarende skal opleve at blive betjent af en effektiv administration.

Ændringerne har til formål at sikre sammenhængskraft, samarbejde, fælles kultur og mål og effektivt samvirke mellem de administrative funktioner.

Administrative ydelser er en begrænset ressource, og prioriteringer er derfor nødvendige. Den administrative organisation skal opbygges, så disse prioriteringer afgøres ud fra en helhedsbetragtning med udgangspunkt i brugernes behov.

Præmisser og udfordringer for den fremtidige administration

Den fremtidige administration bygger på en række præmisser og har en række udfordringer:

- Universitetsledelsen finder det afgørende, at sigtet med reorganiseringen af administrationen er at sikre brugerne (forskere, undervisere, studerende, TAP'ere m.fl.) en god og professionel administrativ betjening. En tilsvarende kompetent administrativ betjening ydes til universitetsledelsen og institut- og centerlederne. Dette har også været sigtet indtil nu, men administrationens opgave som en serviceorganisation for de faglige opgaver skal tydeligere indarbejdes i de administrative processer.
- Administrationen skal organiseres og arbejdsgange tilrettelægges effektivt, således at ressourceforbruget til administration bliver så omkostningseffektivt som muligt. Et helt centralt element heri er anvendelsen af fælles processer, systemunderstøttelse, digitalisering, standardisering og specialisering. Store forskelle i systemer og processer har hidtil hæmmet en effektiv udvikling af de administrative processer.
- Det tilstræbes, at sager behandles og afgøres på ét administrativt niveau og kun undtagelsesvis på to niveauer.

- Det er et konkret eksternt givet vilkår, at de administrative omkostninger skal reduceres i årene frem til 2013.
- Administrationen er underlagt – og skal understøtte – ledelsen af universitetet. Det betyder f.eks., at principielle spørgsmål om administrative fællesløsninger afgøres i ledelsesstrukturen.
- Det tilstræbes, at Aarhus Universitet har et entydigt ledelsesmæssigt referenceforhold for alle administrative medarbejdere og enheder. Samtidig erkendes det, at universitetets faktiske natur og ledelsesstruktur er en matrixorganisation, hvorfor de entydige referenceforhold må suppleres på forskellig vis.
- Som landsdækkende universitet har Aarhus Universitet specielle udfordringer med hensyn til den administrative understøttelse af geografisk afgrænsede faglige enheder, hvis størrelser kan give suboptimale administrative løsninger. På samme måde har Aarhus Universitet nogle særlige udfordringer på baggrund af fusionerne. Der er fortsat eksempler på forskellig praksis, hvor løsninger ofte har været søgt ud fra lokale synspunkter og ikke ud fra en helhedsopfattelse. Udfordringen er at harmonisere og effektivisere administrationen på det samlede universitet, således at eventuelle forskelle i administrativ organisering og arbejdsgange ikke længere kan begrundes i historiske forhold eller lokal kultur – men, i givet fald, udelukkende fagligt eller geografisk.
- For at sikre en professionel administration på Aarhus Universitet er det en ledelsesmæssig prioritering – også økonomisk – at administrative ledere og medarbejdere på alle niveauer løbende udvikles fagligt og personligt. Herunder må generelle rotationsordninger for administrative medarbejdere overvejes.
- Tilrettelæggelsen af administrationen på Aarhus Universitet må ses i sammenhæng med den kommende økonomimodel, da økonomistyring og ledelse selvsagt er tæt forbundne.

Udfordringen er at tilpasse den administrative struktur og de administrative arbejdsgange til den fremtidige organisation med ændret ledelsesstruktur og færre og større enheder.

De forestående forandringer i den administrative organisering og i arbejdsgangene vil medføre væsentlige ændringer for såvel administrative ledere som øvrige medarbejdere. Det gælder referenceforhold, arbejdsindhold og geografisk placering. Udfordringen er at motivere såvel ledere som medarbejdere til at indgå konstruktivt i de kommende forandringer, således at såvel Aarhus Universitet som den enkelte medarbejder opnår de tilsigtede gevinster ved omlægningerne. Bestræbelserne på at sikre den optimale brugerbetjening vil indebære ændringer af snitfladerne på alle de administrative områder med ændret fordeling af opgaver og medarbejdere på de forskellige administrative enheder

og niveauer til følge. De efterfølgende eksempler på snitflader mellem forskellige administrative niveauer kan justeres og konkretiseres bl.a. i forbindelse med implementeringen af den nye administrative organisation.

Organiseringen af administrationen

Med udgangspunkt i ovenstående tilrettelægges en administration, som består af to niveauer:

- En (enheds-)administration (AU Administration), som med reference til universitetsdirektøren betjener universitetsledelsen, herunder dekanerne i deres egenskab af ledere af hovedområdet. AU Administration er opdelt i en fælles del og en del, der retter sig mod hovedområderne og deres institutter og centre mv. (de administrative centre).
- En lokal administration på dekanens hovedområdeniveau bestående af et dekansekretariat. Dekansekretariatet udarbejder de strategiske analyser samt udfører de udviklings- og kvalitetsopgaver, som dekanen og prodekanerne har brug for i deres faglige og økonomiske ledelse af hovedområdet. Endvidere en lokal administration på institut-/centerniveau, hvor de administrative medarbejdere refererer til institut-/centerlederen (lokal administration).

AU Administration

AU Administration udgøres fremover i store træk af en samling af de hidtidige fakultetsadministrationer og den hidtidige fællesadministration. En lang række administrative funktioner, der i dag udføres på institutniveau, løftes ind i andre organisatoriske sammenhænge med bedre mulighed for udvikling og kvalitetsforøgelse som følge af den større grad af specialisering.

AU Administration betjener *bestyrelsen* på samme måde, som den blev betjent indtil 1. januar 2011. Bestyrelsen støttes administrativt af AU Strategi, der i denne opgave trækker på den øvrige administration.

AU Administration betjener *universitetsledelsen* på samme måde, som rektoratet blev betjent indtil 1. januar 2011. Universitetsledelsen har de opgaver, der ikke direkte eller indirekte er overladt til andre ansatte på universitetet. Universitetsledelsen understøttes administrativt af universitetsledelsens stab, AU Strategi og den øvrige administration. De strategiske opgaver, der ikke direkte vedrører kerneaktiviteter, behandles af den pågældende vicedirektør og de respektive administrative afdelinger. De strategiske opgaver vedrørende universitetets kerneaktiviteter: Forskning, talentudvikling, videnuudveksling og uddannelse udføres i et samarbejde med de relevante administrative afdelinger.

AU Administration betjener *dekanerne (og prodekanerne)* i deres roller som ansvarlige for de fire tværgående strategiske satsninger: Forskning, talentudvikling, videnuudveksling og uddannelse.

AU Administrations betjening af *hovedområderne*, herunder institutter/centre, tilrettelægges dels via fællesadministrationen, dels i en række administrative centre.

Fællesadministrationen

Den ene del af AU Administration – fællesadministrationen – er principielt placeret fysisk omkring universitetsledelsen. Fællesadministrationen har f.eks. følgende opgavetyper:

- Generel administration og udarbejdelse af fælles retningslinjer
- Udvikling og drift af fælles systemer
- Planlægning og gennemførelse af nybyggeri
- Opgaveløsning, der kræver spidskompetencer, hvor hele universitetet er den nødvendige kritiske masse
- Kommunikation på tværs af hele universitetet
- Drift af it for hele universitetet
- Praktisk gennemførelse af større arrangementer og konferencer

Fællesadministration består pr. 1. januar 2011 af ni enheder, som hver især er ledet af en vicedirektør:

- Universitetsledelsens stab, inklusiv presseenheden
- AU Strategi, inklusiv bestyrelsens sekretariat
- AU Talent, inklusiv Internationalt Center og Forskningsstøtteenheden
- AU Viden
- AU Økonomi og Planlægning
- AU HR
- AU Studieadministration
- AU Kommunikation
- AU IT

De administrative centre

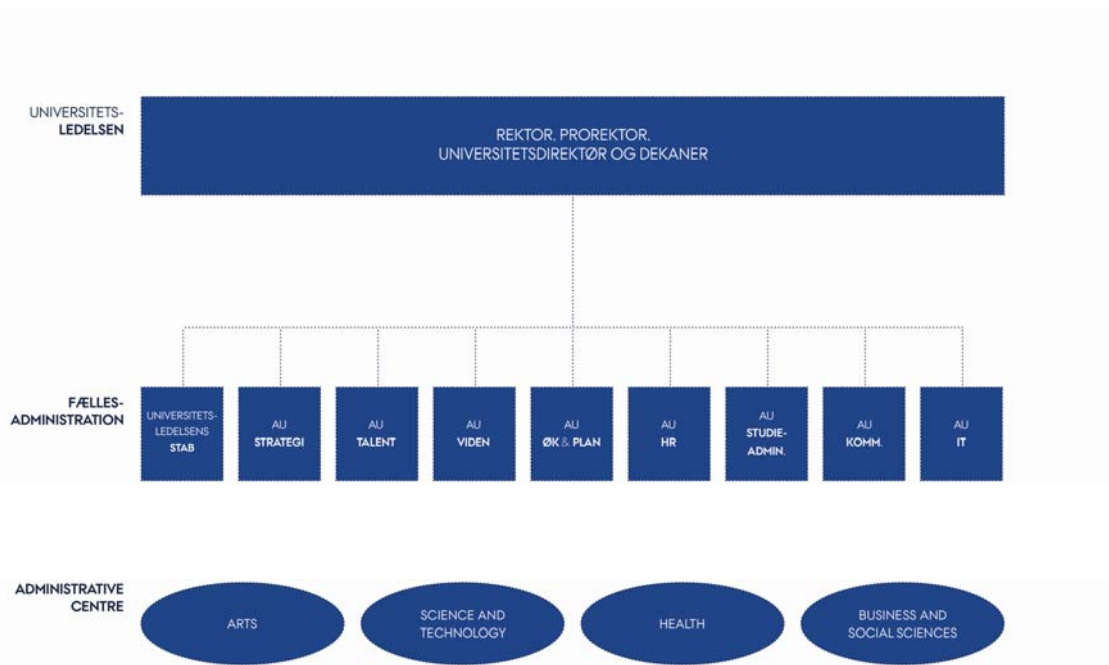
Den anden del af AU Administration – den brugervendte fællesadministration – er rettet mod hovedområdernes, herunder institutternes og centrenes, daglige drift. De administrative centre har f.eks. følgende opgavetyper:

- Budgetarbejde for hovedområder samt institutter og centre
- Forretningscontrolling vedrørende økonomistyring
- Projektbevillinger og forskningsledelse
- Understøttelse af personaleadministration og personaleledelse
- It-support
- Understøttelse af myndighedsbetjening og teknologisamarbejde
- Planlægning af undervisning i samarbejde med institutter, studieledere og studienævn
- Bygningsdrift
- Studie- og eksamensadministration

- Studievejledning
- Studienævnsekretariatsfunktioner
- Kommunikation
- Personaleadministration
- Personalesager
- Internationaliseringsfunktioner

Hovedområder/institutter/centre – og deres medarbejdere og studerende – er således AU Administrations kunder, og kundetilfredsheden er en væsentlig målsætning. De administrative centre, der er rettet mod betjening af hovedområder/institutter/centre, placeres fysisk tæt på de faglige miljøer.

AU Administration – organisatorisk



Administrationens brugerservice er organiseret i fire administrative centre. Hvert center er fysisk og bemandingsmæssigt orienteret mod ét af de nye hovedområder og dets institutter og centre. De administrative centre, der er orienteret mod henholdsvis Arts og Science and Technology, er opdelt i geografiske enheder med centre i Emdrup, Roskilde og Foulum.

Alle medarbejderne i det administrative center refererer direkte eller indirekte via den hierarkiske opbygning til universitetsdirektøren. De enkelte medarbejdere i centeret refererer således til universitetsdirektøren via den relevante vicedirektør. Hvis der er flere medarbejdere inden for samme arbejdsfelt i et administrativt center organiseres disse i et team med en teamleder/afsnitsleder.

Administrationschefen

Der ansættes en administrationschef med direkte reference til universitetsdirektøren. Denne har til opgave at sikre sammenhængen mellem de administrative ydelser i det administrative center. Hvis et center er opdelt geografisk, som Arts og Science and Technology er, ansættes ligeledes en leder herfor, der refererer til universitetsdirektøren via administrationschefen på det administrative center.

Administrationschefen spiller en central rolle i sammenhængen mellem de decentralt og centralt placerede medarbejdere i AU Administration. På samme måde spiller administrationschefen en central rolle i samarbejdet mellem dekanen, dekansekretariatet og hovedområdet institutter og centre. Det er den enkelte dekan og hovedområdet, der har opgaven med at prioritere de faglige opgaver, der skal understøttes administrativt af centeret inden for de overordnede rammer, der er udstukket, og administrationschefen sikrer på universitetsdirektørens vegne, at de samlede administrative ydelser effektivt lever op til de fastsatte mål og er i overensstemmelse med de behov for administrativ bistand, der udspringer af dekanens faglige og økonomiske ledelse og af institutternes og centrenes administrative behov. Administrationschefen har således en væsentlig opgave i proaktivt at medvirke til en løbende tilpasning af de administrative ydelser, snitflader og processer.

Administrationschefen skal også på universitetsdirektørens vegne påse, at det administrative center anvender de fastlagte systemer, procedurer og administrative rutiner, der er fastlagt af vicedirektørerne. Til at sikre koordinationen og det løbende samarbejde kan såvel administrationschefen som de relevante vicedirektører tage initiativ til afklaring af fælles spørgsmål.

Såfremt ændrede opgaver og faglig udvikling på et hovedområde indebærer et behov for ændret administration, påhviler det administrationschefen at rejse disse spørgsmål og ønsker i den samlede administrative ledelse.

Administrationschefen deltager i løbende møder i den samlede administrative ledelse, der foruden fire administrationschefer består af universitetsdirektøren og AU Administrations vicedirektører. Desuden forudsættes administrationschefen at være en aktiv deltager i det daglige samarbejde med vicedirektørerne og chefrådgiveren, der er leder af dekansekretariatet. Administrationschefen deltager også i ansættelsesprocessen vedrørende personale i det administrative center mv.

Kvalitet og finansiering

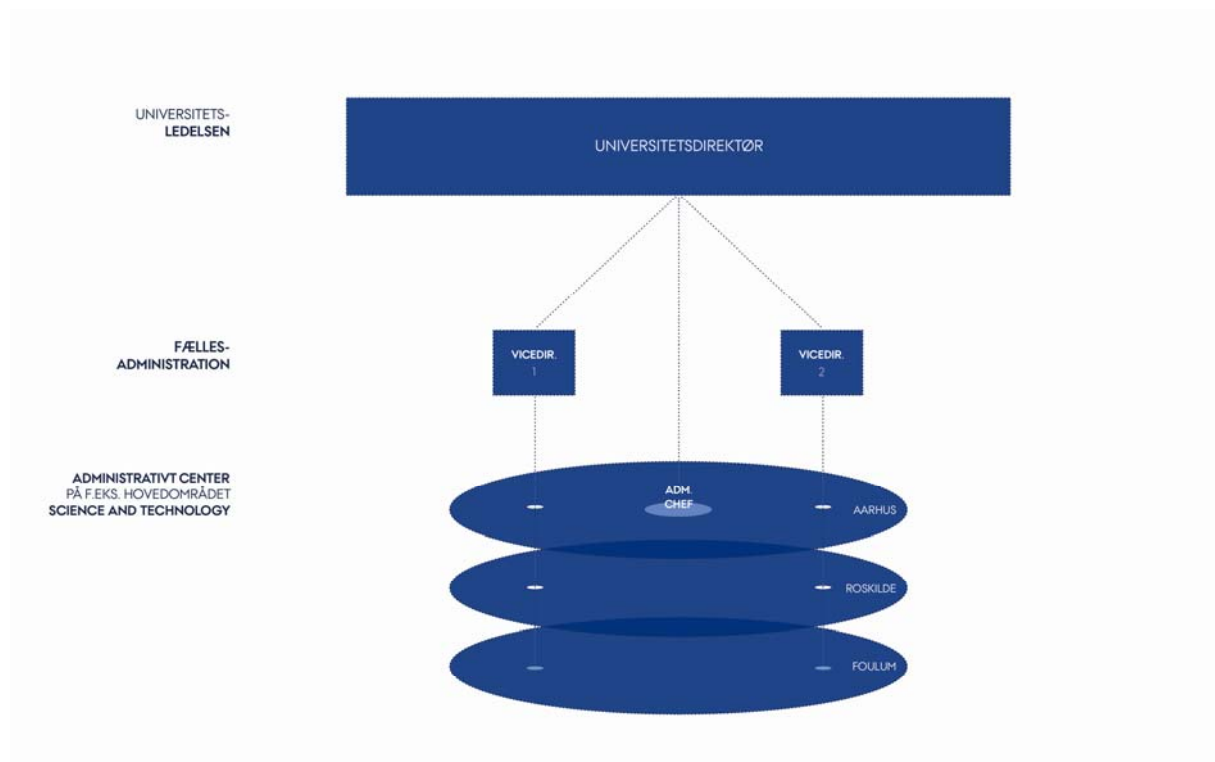
Den administrative standard i et administrativt center fastlægges årligt i en Service Level Agreement (SLA), som udarbejdes i samarbejde mellem den relevante vicedirektør, administrationschefen og dekanen for det pågældende område og godkendes af universitetsledelsen i forbindelse med budgetprocessen. I SLA'en indgås aftale om kvantitative og kvalitative servicemål, herunder brugernes tilfredshed med de administrative ydelser. I aftalerne tages der også stilling til, om det administrative center skal fravige de generelt gældende administrative forskrifter af hensyn til særlige opgaver eller vilkår på et hovedområde. Som udgangspunkt forventes, at 90 % af et hovedområdes administrative

bistand kan opfyldes ved de fælles systemer og standarder. Det administrative center finansieres af det administrative budget, som hovedområderne bidrager til.

Referenceforhold

Nedenfor illustreres referenceforholdene for de administrative medarbejdere i AU Administrations administrative centre. Administrationschefen er indtegnet som en samlende person i disse enheder med reference til universitetsdirektøren. Det fremgår, at der på personniveau vil være entydig reference og ledelse, men organisatorisk er der foruden det direkte referenceforhold mellem administrationschefen og universitetsdirektøren en uformel relation mellem administrationschefen og den respektive dekan og dekanat samt mellem AU Administrations administrative center og den lokale administration på institut-/centerniveau.

AU Administration – referenceforhold



Betjening af dekanen som leder af et hovedområde

Ovenfor er beskrevet, hvordan de generelle administrative opgaver på Aarhus Universitet skal løses. Der er som nævnt tale om administrative opgaver, som på de fleste områder ligner administrative opgaver, som skal løses i enhver større offentlig eller privat virksomhed. Men på de faglige områder adskiller et universitet sig klart fra andre virksomheder. Ansvar for den faglige udvikling samt den tilhørende økonomi påhviler i Aarhus Universitets nye ledelsesstruktur i særlig grad de fire dekaner.

Dekanernes ansvar kan deles i tre områder:

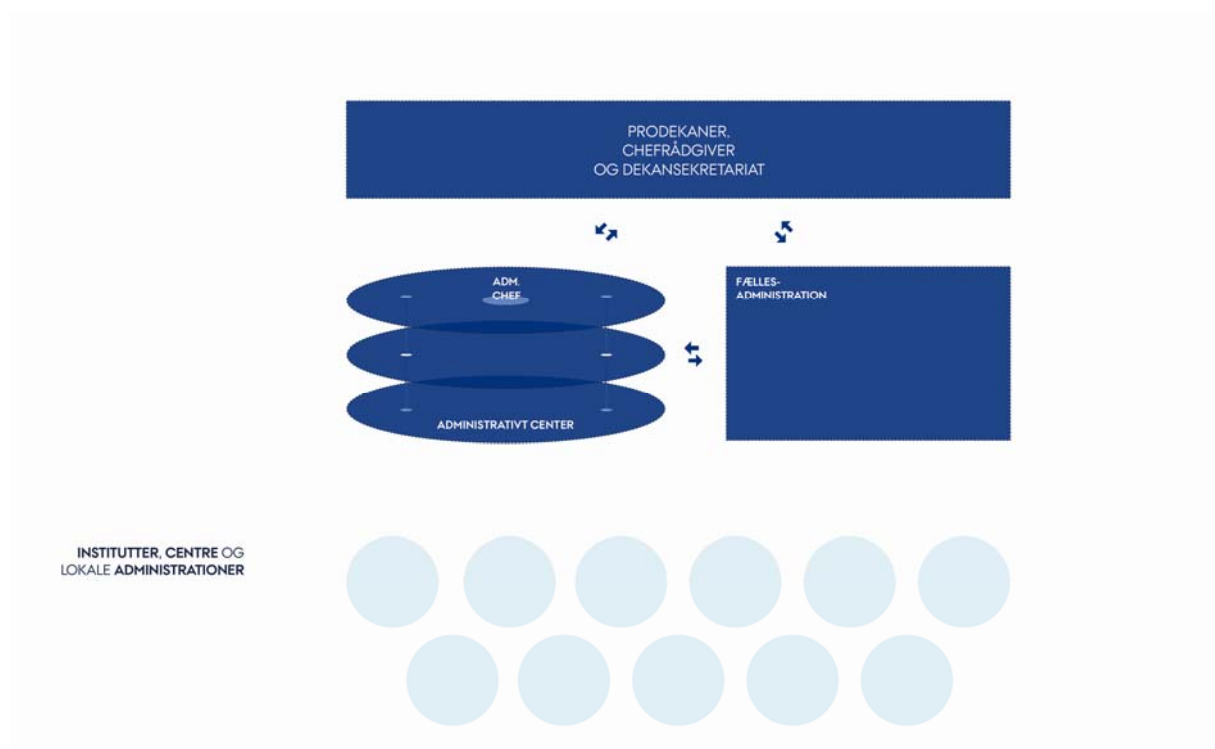
- Ansvar for det samlede universitet som medlem af universitetsledelsen,
- Ansvar – sammen med prodekanerne – for én af de tværgående funktioner: Forskning, talentudvikling, videnudveksling og uddannelse,
- Ansvar som leder af et hovedområdes faglige udvikling og økonomi.

Den administrative understøttelse af dekanerne som medlemmer af universitetsledelsen og som ansvarlige for at fremme de fire strategiske områder for Aarhus Universitet leveres som ovenfor beskrevet af AU Administration.

Den administrative understøttelse af dekanens rolle som faglig leder og økonomisk ansvarlig for et hovedområde skal tilsvarende sikres.

Dekanens ledelsesmæssige styrke i hovedområdet er – udover vedkommendes egen ledelsesmæssige og faglige legitimitet – et dekanat bestående af dekanen selv, hovedområdet prodekaner samt dekansekretariatet under ledelse af chefrådgiveren.

Den administrative understøttelse af dekanens ledelse af et hovedområde



Dekansekretariatet

Dekansekretariatet består af chefrådgiveren og et meget begrænset antal akademisk uddannede medarbejdere samt den nødvendige sekretærbistand. Alle medarbejderne i dekansekretariatet refe-

rerer via chefrådgiveren til dekanen. Dekansekretariatet udfører de strategiske analyser samt udviklings- og kvalitetsopgaver, som dekanen og prodekanerne har brug for i deres faglige og økonomiske ledelse af hovedområdet. Dekansekretariatet trækker på data og analyser, der udarbejdes i det tilhørende administrative center og kan i den forbindelse anmode hele AU Administration om at opgøre og udføre særligt udarbejdede data og analyser.

Dekansekretariatet placeres, så det både er muligt at sikre god samordning med det administrative center, der er knyttet til hovedområdet, og den øvrige ledelsessupport. Der vil derfor blive indrettet kontor og mødefaciliteter i nærheden af det administrative center og i nærheden af den samlede universitetsledelse.

Prodekanerne

På hvert hovedområde udpeges tre eller fire prodekaner for henholdsvis forskning, talentudvikling, videnudvikling og uddannelse. Prodekanerne varetager i det daglige en række af dekanens opgaver på hovedområdet og indgår som ansvarlige i dekanatet. Prodekanerne understøttes af dekansekretariatet og har i det daglige en tæt kontakt med det administrative center, der yder service og support til hovedområdets institutter og centre. Prodekanerne prioriterer herunder på dekanens vegne de faglige opgaver, der skal løses. Derudover har prodekanerne tæt kontakt med de tilsvarende prodekaner på de øvrige hovedområder og indgår som en del af ledelsen af den relevante tværgående funktion.

Chefrådgiveren

Chefrådgiveren er leder af dekansekretariatet og hører til dekanens nærmeste administrative medarbejdere. Chefrådgiveren indgår som daglig sparringspartner for dekanen og prodekanerne om hovedområdets strategi og udvikling og bistår dekanen og prodekanerne med at gennemføre de generelle retningslinjer og politikker på universitetet i hovedområdets praksis og udvikling. Endvidere rådgiver chefrådgiveren dekanen om nødvendige ændringer i universitetets retningslinjer af hensyn til hovedområdets udvikling. Chefrådgiveren er også i løbende kontakt med hovedområdets institutledere og centerledere, studenterrepræsentanter og eksterne samarbejdspartnere.

Administration på institut-/centerniveau (lokal administration)

Der vil som hidtil være behov for en administrativ betjening på institut-/centerniveau, hvor nærheden er afgørende. Der er tale om en administrativ betjening, der vedrører den direkte forskningsaktivitet, undervisning og videnudvikling samt ledelsesstøtte til institut-/centerlederne. Det er derfor naturligt, at referenceforholdet mellem ledere og medarbejdere forbliver lokalt som i dag.

Et afgørende kriterium for, hvilke opgaver, der skal forblive på lokalt niveau, vil ofte være spørgsmålet om kritisk masse, forstået således, at opgaver, der kan harmoniseres og specialiseres, bør samles i de administrative centre. Der vil være fordele ved at ændre den faglige og organisatoriske sammenhæng for en lang række af de administrative arbejdsopgaver, der i dag udføres på institutterne. Det vil

betyde fordele for den enkelte medarbejder at udføre funktionerne i en tæt dialog med andre medarbejdere, der udfører tilsvarende funktioner og i tæt sammenhæng med de administrative miljøer, hvor opgaverne løbende udvikles. Det vil også give den enkelte medarbejder større mulighed for at øge den faglige kompetence og for at præge den enkelte funktion. For institutter og centre vil det være en betydelig fordel med en øget professionalisering og specialisering af de administrative funktioner, således at deres ledelsesmæssige og administrative kræfter fuldt kan anvendes på den faglige udvikling. De administrative opgaver, der fortsat skal være på institutterne/centre kan koncentreres om at yde support og støtte til de væsentligste opgaver på universitetet, nemlig de fire kerneaktiviteter: Forskning, talentudvikling, videnudveksling og uddannelse. Omlægningerne vil give mere tid til institutsekretærene til at hjælpe med praktiske og planlægningsmæssige opgaver i forbindelse med undervisning, rådgivning og forskning. Nærhed er også af stor betydning for serviceniveauet, hvorfor en lang række af institutsekretærene fortsat forventes at udføre deres administrative funktioner med den nuværende fysiske placering, men med organisatorisk tilhørsforhold til medarbejderne inden for samme fagområde på ét af de administrative centre. Som udgangspunkt vil opgavefordelingen være ens overalt på Aarhus Universitet for at sikre så optimale arbejdsgange som muligt, men der vil kunne være variationer begrundet i faglige og/eller geografiske hensyn.

Opgaver, der fortsat tænkes placeret lokalt i sekretariater, som refererer til institut-/centerledere, kan f.eks. være:

- Planlægning af undervisningen på institutniveau.
- Bistand med planlægning af arbejdsopgaverne på instituttet.
- Generel sekretærmæssig bistand til instituttets medarbejdere.
- Bistand ved layout og redigering af f.eks. undervisningsmateriale og publikationer.
- Planlægningsopgaver vedrørende ferie, møder mv.
- Sparringspartner for institutlederen, centerlederen og forskningslederne med hensyn til strategisk udvikling.
- Bistand ved faglige arrangementer.
- Generel støtte til institutlederen, centerlederen og forskningslederne.

Der er med andre ord tale om generalistopgaver, der i nogle tilfælde kan forudsætte akademisk uddannelse og i andre en kontoruddannelse eller tilsvarende.

Ny økonomimodel

En ny aktivitetsbaseret økonomistyring skal styrke grundlaget for prioritering og allokering af ressourcerne. Styringen skal baseres på reelle opgørelser af omkostningerne ved de forskellige aktiviteter bl.a. baseret på tidsallokering og/eller tidsregistrering. Projektøkonomistyring skal sikre, at alle ressourcer og midler kan knyttes til de enkelte aktiviteter, således at der opnås klarhed over aktiviteternes økonomi. Rullende og flerårig økonomistyring skal sikre, at finansiel planlægning i form af budgetter og opfølgning følger den fastlagte strategi efter aktiviteternes naturlige tidshorisont.

7. Den kommende tid

7.1. 2011 – et overgangsår

En lang række af beslutningerne i den faglige udviklingsproces skal konkretiseres og forberedes yderligere, før de kan iværksættes. Derfor vil 2011 generelt være et overgangsår, hvor universitetet vil være i forandring. De resterende prodekaner og de kommende institutledere forventes at være ansat inden den 1. juli 2011, og de kommende institutter forventes etableret hurtigt derefter. Budgettet for 2012 vil følge den fremtidige struktur, og den vedtagne nye budgetmodel vil have virkning fra 2013.

Den nye studiecævnstruktur forventes at være på plads til efteråret med nyvalg pr. 1. november 2011. Etablering af akademiske råd mv. må formelt afvente en ny vedtægt, der tager højde for den kommende ændring af universitetsloven.

7.2. Særlige processer

Proces vedrørende ansættelse af prodekaner

Ni stillinger som prodekan på Aarhus Universitet er allerede besat ved internt opslag. Fem stillinger som prodekan på Aarhus Universitet slås op eksternt.

Der er tale om følgende prodekanstillinger, som slås op eksternt:

- Arts: Prodekan for forskning og talentudvikling og prodekan for uddannelse
- Science and Technology: Prodekan for forskning
- Health: Prodekan for forskning og prodekan for videnudveksling

Stillingerne besættes efter offentligt opslag og med nedsættelse af rådgivningsgrupper med repræsentanter for det videnskabelige personale, det teknisk-administrative personale og de studerende. Rådgivningsgrupperne vejleder dekanerne om, hvilke ansøgere, der skal indkaldes til samtale.

Stillingerne forventes besat med virkning fra den 1. juni 2011.

Proces vedrørende institutledere

Stillingerne som institutledere besættes efter offentligt opslag og med nedsættelse af rådgivningsgrupper med repræsentanter for det videnskabelige personale, det teknisk-administrative personale og de studerende. Rådgivningsgrupperne orienteres om udkast til opslag samt vejleder dekanerne om, hvilke ansøgere, der skal indkaldes til samtale. Stillingerne forventes besat med virkning fra 1. juni 2011 for så vidt angår internt rekrutterede og med virkning fra 1. juli 2011 for så vidt angår eksternt rekrutterede.

Proces vedrørende ny vedtægt

Det forventes, at Folketinget inden sommerferien 2011 vedtager en ændring af universitetsloven. Følges det nuværende forslag til lovændring, skal universitetet senest marts 2012 fremsende forslag til en ny vedtægt.

Proces vedrørende akademiske råd, advisory boards, aftagerpaneler mv.

Universitetet skal fremsende forslag til en ny vedtægt, hvori det bl.a. nærmere skal fastlægges, hvordan universitetet vil placere og anvende akademiske råd, advisory boards, aftagerpaneler mv. Der skal tilrettelægges en særlig proces, der skal afklare og beskrive ønskerne på dette område. Der har været nedsat en arbejdsgruppe, der har udarbejdet indstilling om de fremtidige akademiske råd. Denne indstilling vil indgå i processen som universitetsledelsens forslag.

Proces vedrørende studienævn

Den nye studienævnstruktur forventes implementeret løbende og i takt med vedtægtsarbejdet. Derudover forventes universitetsledelsen i 2011 at udarbejde retningslinjer for studienævnenes arbejde og nedsætte AU Forum for Uddannelse.

Proces vedrørende fysiske omflytninger

En række af ændringerne i institutstrukturen og i den administrative organisation indebærer fysiske omplaceringer. Disse fysiske omplaceringer kan være bundet til ændringer i lejemål, ombygninger og frigørelse af arealer eller vil kræve nybyggeri. Omflytninger har derfor forskellige tidsmæssige perspektiver. De omflytninger, der kan ske i den eksisterende bygningsmasse i Aarhus – hvilket primært drejer sig om omflytningerne på Arts og Business and Social Sciences – forventes gennemført i løbet af 2011 og 2012, men der er endnu ikke fastlagt en detaljeret plan. Der forventes på kort og mellemlangt sigt flyttet aktiviteter fra Emdrup til Aarhus i et endnu ikke fastlagt omfang.

Omflytninger på Health og Science and Technology – herunder flytninger mellem Aarhus, Silkeborg, Roskilde, Foulum, Årsløv og Flakkebjerg, der alle forudsætter nybyggeri – forventes gennemført inden for en femårig periode. For nærmere information henvises til afsnit 3.2. Lokalisering af faglige enheder.

Proces vedrørende personaleændringer på administrationsområdet

Beslutningen om den fremtidige administrative struktur vil berøre en række medarbejdere. De fleste vil formentlig kun mærke den ny struktur som en ændring af referenceforholdene, en større grad af specialisering og måske som flytning af arbejdssted til en anden placering tæt på det nuværende arbejdssted. Disse ændringer vil ske gradvist og gennemføres af ledelsen i et samarbejde med de pågældende medarbejdere efter de almindelige retningslinjer herom.

Andre – meget færre medarbejdere – vil blive mere berørt af omlægningerne, f.eks. fordi deres arbejdsplads flyttes over en længere afstand, eller fordi deres daglige arbejde i udpræget grad skifter karakter fra en situation, hvor de løser mange forskellige opgaver til en situation, hvor arbejdsopgaver-

ne vil blive betydeligt mere specialiseret. For disse medarbejdere er der vedtaget en særlig personalepolitik, som beskriver processen.

En række medarbejdere kan i en periode være i tvivl om, hvorvidt de hører til den ene eller den anden kategori. Med henblik på at hurtigt at afklare dette spørgsmål er der allerede igangsat en proces, der forventes gennemført inden udgangen af september måned 2011.

7.3. Implementeringsorganisation

Til at gennemføre implementeringen etableres en midlertidig projektorganisation. Organisationen ledes af en styregruppe, der skal sikre fremdrift og legitimitet i implementeringsprocessen. Styregruppen skal derfor have en stærk forankring i universitetsledelsen, blandt personalet og ikke mindst i de miljøer, der omfattes af forandringerne. Styregruppen ledes af universitetsdirektøren. Sekretariatet sammensættes af medarbejdere fra AU Administration og hovedområderne.

7.4. Møder og kommunikation

Efter den 9. marts 2011 arrangeres der en række møder mellem dekanerne og miljøerne på de nye hovedområder. På det administrative område afholdes der tilsvarende en lang række lokale informationsmøder. Derudover planlægges der et fællesmøde for de administrative medarbejdere og et stort møde for de studerende.