

Den faglige udviklingsproces

Beslutningsgrundlag til bestyrelsens møde den 17. juni 2010

Præambel

Aarhus Universitet ønsker i fremtiden at blive endnu stærkere. Den faglige dybde og bredde, men også samspillet med omverdenen skal styrkes. Aarhus Universitet ønsker derfor i direkte dialog med det omgivende samfund, aftagere og virksomheder at bidrage med viden og konkrete løsninger på de globale økonomiske, tekniske og samfundsmæssige udfordringer.

Alle universitetets kerneydelser er forskningsbaserede. Sømløs integration mellem grundforskning, strategisk forskning og anvendt forskning vil blive mestret på Aarhus Universitet, der fagligt og organisatorisk vil være fuldt integreret. Uddannelserne vil fortsat være kendetegnet ved at være af den højeste kvalitet og samtidig i indhold og struktur være blandt de mest moderne i Europa ved at sætte standarderne for fleksibilitet og faglig progression.

På Aarhus Universitet har man med kombinationen af klassiske videnskabelige fakulteter og universitetsskoler m.v. en enestående mulighed for at de to traditioner kan befrugte hinanden. Det er netop det, der karakteriserer et moderne universitet: at det kan kombinere grundforskning i topklasse med uddannelser og anvendt forskning, der retter sig mod velafgrænsede sektorer eller professioner.

Udgangspunkt

Aarhus Universitet har været i konstant udvikling og forandring siden fusionerne. I 2006 fusionerede Aarhus Universitet med Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning. I 2007 fusionerede Aarhus Universitet med Handelshøjskolen i Aarhus, Danmarks JordbrugsForskning, Danmarks Miljøundersøgelser og Danmarks Pædagogiske Universitet. Fusionerne gav Aarhus Universitet en ny mangfoldighed og styrke med nye muligheder for at spille en stadig større rolle i det danske samfund og for at indgå i det globale netværk af universiteter.

Efter fusionerne fulgte en række strategiproceser, hvis formål var at sætte standarder og mål for det nyfusionerede Aarhus Universitet. Det kom meget konkret til udtryk i udviklingskontrakten for 2008-2010. Aarhus Universitets Strategi for 2008-2012 sætter rammerne for kerneaktiviteterne: Fremragende forskning, fokuseret talentudvikling, inspirerende rådgivning og videnudveksling samt uddannelser i verdensklasse. Kvalitet og mangfoldighed er i centrum og markeres ved, at Aarhus Universitet har grænseflader til alle store samfundssektorer; grænseflader, der er karakteriseret ved gensidig udveksling af viden.

Internationalisering og myndighedsområdet spiller en særlig rolle i universitetets strategi. Der er derfor udarbejdet en særskilt internationaliseringsstrategi for Aarhus Universitet. Indenfor rammerne af Danske Universiteters Hvidbog om Myndighedsbetjening har universitetet udarbejdet et sæt fælles overordnede procedurer for kvalitetssikringen af den forskningsbaserede myndighedsbetjening, ligesom man har etableret en udvalgsstruktur på området, der bl.a. skal bidrage til at understøtte, at det samlede universitet inddrages i disse aktiviteter.

Aarhus Universitet har hovedcampus i Århus, men har lokaliteter i hele Danmark. I den eksisterende Visionsplan 2008-2028 er der sat fokus på den fysiske udbygning i Århus. Bestyrelsen har netop vedtaget en revideret visionsplan for det samlede universitet. Planen

arbejder med en yderligere styrkelse af hovedcampus i Århus samt udbygning af en stærk campus i Emdrup foruden forsøgsstationer og forskningsfaciliteter på udvalgte lokaliteter. Planen er udformet, så den kan rumme både de kort- og langsigtede konsekvenser af den faglige udviklingsproces, der er beskrevet nedenfor og understøtte den fysiske samling af de nærtbeslægtede fagområder.

Fusionerne gjorde det helt nødvendigt at se på Aarhus Universitets administration. Mange medarbejdere og ressourcer er derfor investeret i en forbedring af de administrative arbejdsgange og snitfladerne mellem fællesadministrationen og hovedområdernes administration i den administrative forandringsproces, der beslutningsmæssigt blev afsluttet i foråret 2010. Mange initiativer er fortsat under implementering.

Eksterne udfordringer

Det danske universitetslandskab er under hastig og omfattende forandring. Aarhus Universitet har udnyttet de ændrede vilkår til at udvikle sine styrkepositioner og er i dag et meget bredt og internationalt anerkendt universitet. Universitetets resultater har siden fusionerne haft fremgang på snart sagt alle mål. Aarhus Universitets medarbejdere kan med rette være stolte over den aktuelle indsats og de hidtidige resultater.

En række eksterne omstændigheder udfordrer imidlertid universitetssektoren:

- Der er i de seneste år gennemført betydelige omlægninger i forskningsfinansieringen, hvor en stadig stigende andel af nye midler udbydes i national og international konkurrence og indenfor rammerne af strategiske forskningsprogrammer. Herudover vil kommende internationale programmer stille krav om opbygningen af større internationale forskningskonsortier, og disse programmer vil i stigende grad blive udmøntet med et væsentligt strategisk tværvidenskabeligt indhold, der vil adressere større samfundsmæssige og kulturelle samt miljø- og energimæssige udfordringer.
- Konkurrencen om de bedste forskere, medarbejdere og studerende er stadigt stigende. Det er derfor en udfordring at sikre Aarhus Universitets position som et attraktivt ansættelsessted og en vigtig del af en internationalt orienteret akademisk karriere.
- Fordi et højt uddannelsesniveau i samfundet er den afgørende faktor for økonomisk udvikling og vækst, er der - både nationalt og internationalt - en klar politisk forståelse for, at uddannelsesniveaulet skal forøges. I Danmark er målsætningen, at 95 % af en ungdomsårgang skal have en ungdomsuddannelse og 50 % af en ungdomsårgang en videregående uddannelse. Universiteterne skal derfor ikke kun som tidligere uddanne eliten og sikre videns- og erkendelsesmæssige fremskridt men skal også tilbyde efter- og videreuddannelsesforløb og uformel livslang uddannelse af hele befolkningen.
- Der stilles i stigende grad krav til universiteterne om at bidrage med faglig viden til løsninger på væsentlige samfundsmæssige spørgsmål. Disse spørgsmål får en stadig mere kompleks karakter, hvis løsning forudsætter et meget bredt viden- og

analysegrundlag. Ligesom der fortsat er behov for, at universiteterne mere direkte indgår i vidensudvekslingskredsløb med myndigheder og erhvervslivet.

- De danske universiteter er underkastet stor politisk bevågenhed, og den netop afsluttede internationale evaluering af den danske universitetssektor fastslog behovet for bl.a. at justere universiteternes rammevilkår. Aarhus Universitet ønsker aktivt at påvirke den politiske opfølgning af evalueringen for at skabe de bedst mulige rammebetingelser for de danske universiteter.

Den faglige udviklingsproces

På den baggrund sætter den faglige udviklingsproces fokus på, hvordan Aarhus Universitets styrkeposition kan udbygges, således at universitet kan medvirke til at løse de opgaver samfundet med rette forventer løst og samtidig fastholde både den nationale og internationale konkurrenceevne.

Aarhus Universitets position skal styrkes ved at:

- Tiltrække de bedste forskere og undervisere, de dygtigste studerende og en voksende andel af de konkurrenceudsatte midler, såvel nationalt som internationalt
- Udvikle universitetets stærke forsknings- og uddannelsesmiljøer yderligere
- Udvikle universitetets rolle som leverandør af den fremmeste forskningsbaserede viden til brug for myndigheder og virksomheder
- Understrege den stærke Aarhus-campus omkring Universitetsparken som et af Europas bedste universitetscampusmiljøer

Ovenstående medfører, at forskningsindsatsen skal samles og styrkes, og at kvalitet og samspil på tværs af universitetet mellem grundforskning, strategisk forskning og anvendt forskning øges. Tiltrækning og fastholdelse af forskningstalenter er af helt afgørende betydning for at kunne skabe et inspirerende og stærkt forskningsmiljø.

Samtidig ønsker Aarhus Universitet at nedbringe de barrierer, der forhindrer, at universitetets brede uddannelsesvifte kan udnyttes tilstrækkeligt fleksibelt, sådan at uddannelserne til stadighed udvikles i takt med samfundets behov. Aarhus Universitet skal således være med til at sætte standarden for fleksible uddannelser af højeste kvalitet.

Hertil kommer, at Aarhus Universitet med sin faglige bredde rækker ud mod alle samfundets sektorer, hvilket skaber et godt udgangspunkt for at udbygge samarbejdsrelationerne til det omgivende samfund. Dette potentiale skal udnyttes, således at Aarhus Universitet bliver en naturlig samarbejdspartner for erhvervslivet og en førende leverandør af forskningsbaseret viden til offentlige myndigheder.

Med henblik på at styrke og forankre den faglige forandringsproces har et meget stort antal medarbejdere deltaget direkte i drøftelserne af de ønskede ledelsesmæssige og organisatoriske forandringer på Aarhus Universitet. Der har således været organiseret en række åbne møder, medarbejderarrangementer og seminarer. Endvidere har flere end 100 medarbejdere deltaget i interview og drøftelser som grundlag for den konsulentrapport, der blev udarbejdet af to internationalt anerkendte eksperter.

Processen har derudover været tilrettelagt med ugentlige nyhedsbreve og ikke mindst via en særlig hjemmeside (www.medarbejdere.au.dk/fu), hvor alt skriftligt materiale og interviews er stillet til rådighed.

Universitetets indre styrker og svagheder

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

Forskning

Hjørnesteinen i Aarhus Universitets virksomhed er universitetets brede forskningskompetencer. Forskerne ved mange af de forskningsområder, som universitetet dækker, hører til blandt de fremmeste, og universitetet ønsker at styrke og fokusere dets forskningsprofil yderligere. På Aarhus Universitet er der betydelige muligheder for netop at stimulere til nybrud i forskningen i grænsefladerne mellem universitetets mange stærke fagdiscipliner. Det skal derfor overvejes, hvorledes en hastigere udvikling på dette område kan understøttes.

Fusionerne gav universitetet bredde med mulighed for markante nydannelser på forskningsområdet; muligheder, der endnu ikke er udnyttet fuldt ud. De organisatoriske og fysiske rammer har vist sig ikke at være tilstrækkelige til at understøtte samarbejdet på tværs. Det er derfor væsentligt at skabe gode, fleksible organisatoriske og fysiske rammer for universitetets forskere. Der skal skabes fysisk nærhed mellem beslægtede forskningsmiljøer og nærhed til miljøerne uden for Århus via virtuelle løsninger.

Det fysiske møde mellem forskere og fortsat udvikling af en fælles Aarhus Universitetsidentitet skal blandt andet fremmes ved, at forskernetværkene styrkes, og der skabes naturlige mødesteder på campusområderne for eksempel cafeer og temporære projektfaciliteter, hvor der er mulighed for at skabe faglige fællesskaber og møde kolleger socialt.

Forskertalent

Aarhus Universitet har udviklet forskeruddannelser af høj kvalitet og lever op til de mål, der er aftalt i udviklingskontrakten. Men universitetet skal styrke sin rekrutteringsindsats med en systematisk og professionel tilgang til rekruttering af talent på alle niveauer såvel nationalt som internationalt. Det karakteriserer god forskning, at der også satses på vækstlaget. Det skal derfor være en naturlig opgave for de enkelte forskningsmiljøer at være opsøgende, præsentere karrieremuligheder og aktivt bidrage til internationale kollegiale netværk.

Der skal udvikles strukturerede og gennemsigtige karriereforløb, og der skal udmeldes klare retningslinjer for, hvad der skal ydes for at opnå en succesfuld forskerkarriere på Aarhus Universitet, herunder udvikling af nye metoder til at tiltrække og fastholde lovende forskere fra udlandet.

Myndighedsbetjening og vidensspredning

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

højt fagligt niveau. Udgangspunktet er, at den eksisterende opgaveportefølje fastholdes og udbygges. Der er imidlertid behov for, at universitetets samlede forskningskompetencer inddrages i løsningen af de mere og mere komplekse samfundsopgaver. Samtidig skal opgaveviften udvides og bringes i spil i forhold til nye samarbejdspartnere, sektorer og emnefelt, både nationalt og internationalt.

Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på de særlige udfordringer, der knytter sig til indsatsen. På nogle fagområder er myndighedsbetjening kun en marginal aktivitet, mens det på andre områder er den vigtigste kerneaktivitet.

Vidensudvekslingen mellem Aarhus Universitets forskningsmiljøer, samfundet og erhvervslivet sker på en sådan måde, at forskningsresultaterne kommer i anvendelse og om muligt kommerialiseres. Der skal skabes et miljø, som tiltrækker de bedste kræfter inden for teknologioverførsel, og som gør Aarhus Universitet til en naturlig og attraktiv samarbejdspartner. Teknologioverførslen skal være funderet på gode netværk. Den enkelte forskers netværk skal benyttes og styrkes.

Det skal fremover sikres, at myndighedsbetjening og vidensudveksling fortsat vil være en vigtig og synlig aktivitet på hele universitetet byggende på de allerede etablerede og stærke samarbejdsrelationer med fagministerier, virksomheder og samarbejdspartnere i øvrigt.

Uddannelse og formidling

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

Kandidaterne er universiteternes vigtigste bidrag til samfundet, og uanset hvor de kommer til at anvende deres viden og kompetencer, vil fleksibilitet og samarbejde på tværs være centralt. Derfor skal samarbejde på tværs også være muligt i deres uddannelser, da det afspejler de nye forskningsmåder og arbejdsmetoder i samfundet generelt. Uddannelserne på Aarhus Universitet skal altså yderligere indeholde rum for 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 blive på bekostning af faglighed og kvalitet i uddannelserne, da den dybe kernefaglighed skal bevares og bruges som udgangspunkt for tværfagligt samspil og samarbejde. En mere fleksibel struktur skal derfor kunne rummes i et uddannelsessystem med forskningsbaserede uddannelser af højeste kvalitet.

En reel etablering og implementering af en mere fleksibel uddannelsesstruktur forudsætter et bedre samarbejde på tværs af nuværende studienævnsgrens, hvorfor studienævnsstrukturen skal overvejes.

Ledelsesstruktur

Rektoratet udgør universitetets daglige ledelse, der består af

- Rektor, der er universitetets øverste daglige leder
- Prorektor, der er stedfortrædende for rektor, og som efter aftale med rektor varetager dele af dennes opgaver
- Universitetsdirektøren, der har det daglige ledelsesansvar for universitetets administration.

Aarhus Universitet har en mangeårig praksis for, at hovedområderne har en stor faglig, administrativ og økonomisk selvstændighed. Denne selvstændighed er blevet forstærket af fusionerne mellem 5 tidligere selvstændige institutioner, og det har i en række sammenhænge vanskeliggjort gennemførelsen af fælles AU initiativer af såvel faglig, ledelsesmæssig og administrativ karakter.

Universitetet har allerede udnyttet mange af de tværgående potentialer, men der er kun i begrænset omfang etableret formelle tværgående strukturer, der kan sikre det faglige og strategiske samarbejde på tværs af hovedområderne, og denne manglende strategiske ledelseskraft er blandt andet en væsentlig baggrund for, at det endnu ikke er lykkedes at udvikle universitetets indre uddannelsesmarked fuldt ud.

I den udarbejdede konsulentrapport (Thompson og Hatakenaka) peges bl.a. på, at den nuværende struktur med det store antal enheder, der fordeler sig med ca. 140 institutter og centre og 36 studienævn, har en række svagheder i forhold til at realisere universitetets fremtidsønsker. Det er opfattelsen i rapporten, at en reorganisering af universitetet i færre enheder konkret vil styrke universitetet på disse områder og desuden vil medvirke til en integration, der omfatter både fagligt indhold, kultur og holdninger.

I den fremtidige ledelsesstruktur skal det således sikres, at den ledelsesmæssige indsats på det enkelte hovedområde har en sikker sammenhæng med universitetets samlede strategi og er i overensstemmelse med den indsats og de ønsker, der gælder for et givet indsatsområde på tværs af universitetet. Den nye ledelsesstruktur skal afbalancere den fælles ledelse og den ledelse, der tager sit udgangspunkt i det enkelte hovedområde.

Administration

Den administrative forandringsproces, der er gennemført i 2008 og 2009, har sikret en robusthed i forhold til at gennemføre administrative reorganiseringer. Udfordringerne inden for kerneaktiviteterne indebærer også, at der er behov for ændringer i den administrative organisering. Den igangværende standardisering og digitalisering giver nye muligheder for den administrative opgaveløsning, som endnu ikke er fuldt udnyttet.

En administrativ reorganisering er endvidere nødvendig, når den faglige og organisatoriske struktur ændres. For at sikre en optimal ressourceanvendelse skal der sikres administrativ sammenhæng i prioritering og ressourceindsats mellem den fælles administration, der knytter sig til dels de tværgående aktiviteter og dels aktiviteterne på hovedområder og institutter, således at der etableres så få administrative enheder som muligt.

Principperne for reorganiseringen skal være etableringen af en professionel, tilstrækkelig og relevant administrativ støtte til universitetets forskere, undervisere og ledere med fokus på effektivitet, sikker drift og service.

Den økonomiske model

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

Den fremtidige økonomimodel skal omfatte både udgifts- og indtægtsforholdene og skal afbalancere hensynet til fortsatte økonomiske incitamenter for universitetets forskere, forskergrupper, institutter og hovedområder med behovet for finansiel støtte til overordnede og tværgående strategiske satsninger på universitetet. Ligesom det er afgørende for universitetet at videreføre en sund drifts- og formueøkonomi.

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

1. Ændringer i hovedområde-, institut- og studienævnstruktur

Med henblik på at styrke og samle forskningsindsatsen og sikre kvalitet og samspil på tværs af universitetet også mellem grundforskning, strategisk forskning og anvendt forskning foreslår rektoratet, at der oprettes fire nye hovedområder:

Kulturvidenskab (Aarhus Faculty of Arts) etableres hovedsageligt ved sammenlægning af det nuværende Humanistiske Fakultet, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole og Det Teologiske Fakultet. Det er formålet med etableringen af det nye fakultet at skabe et af Europas stærkeste kulturvidenskabelige hovedområder, der kombinerer brede faglige og uddannelsesmæssige kompetencer med forskningsbaseret relevans for samarbejdspartnere og interessenter. Det er vurderingen, at der er mulighed for spændende samarbejdskonstellationer på tværs af de nuværende enheder, forskningsområder og uddannelser med muligheder for etablering af nye perspektivrige initiativer på såvel forsknings- som uddannelsesområdet på tværs af hele det nye hovedområde. Det skal nærmere undersøges, om der er grundlag for at oprette et eller flere *centres of excellence*.

Som en del af denne satsning ønskes en styrkelse af den teologiske forskning og uddannelse samt profileringen heraf i forhold til relevante samarbejdspartnere og interessenter. Tilsvarende ønsker universitetet en fortsat styrkelse af forskningskvaliteten og relevansen indenfor det brede uddannelsesvidenskabelige område, herunder de pædagogiske uddannelser. Det forventes at der på universitetet fortsat er en stærk institutionel aktør på området, så universitetet kan fastholde sin position i den danske uddannelsessektor.

Naturvidenskab og Teknologi (Aarhus Faculty of Science and Technology) etableres som udgangspunkt ved sammenlægning af Det Naturvidenskabelige Fakultet, Danmarks Miljøundersøgelser og Det Jordbrugsvidenskabelige Fakultet. Det er formålet med denne

sammenlægning at skabe et nyt og samlet stærkt, tæt integreret naturvidenskabeligt miljø, der dækker hele forskningskæden fra grundforskning over strategisk forskning til anvendt forskning på højeste internationale niveau og samtidig fortsat fremstå stærkt og styrket. Hovedområder vil fortsat satse på at udvikle sin internationale styrkeposition bl.a. de nuværende grundforskningscentre og gennem nye samarbejdskonstellationer og ved etablering af nye stærke tværvideenskabelige forskningscentre, der skal bidrage til at sikre det tværfaglige forskningsgrundlag for den sektor-rettede forskning og forskningsbaserede rådgivning. Det skal nærmere undersøges, om der er grundlag for at oprette et eller flere *centres of excellence*. Ligesom hovedområdet fortsat vil udvikle ingeniørinitiativet, hvori Ingeniørhøjskolen i Århus forventes at indgå gennem fusion.

Det er et selvstændigt formål med etableringen af det nye fælles hovedområde at styrke samarbejdet yderligere i relation til varetagelsen af den forskningsbaserede myndighedsbetjening på miljø- og fødevarerområdet og dermed medvirke til at sikre, at hele Aarhus Universitets forskningsbase i højere grad udnyttes i relation til varetagelsen af disse opgaver. Det nuværende stærke samarbejde med fagministerier, herunder Fødevarerministeriet og Miljøministeriet, erhvervsliv og øvrige eksterne interessenter ønskes yderligere styrket.

Sundhedsvidenskab (Aarhus Faculty of Health Sciences) er primært en fortsættelse af det nuværende sundhedsvidenskabelige fakultet. Den faglige udviklingsproces benyttes på det sundhedsvidenskabelige område imidlertid til at samle hovedområdet i større og måske nye konstellationer, ligesom snitflader, nye samarbejdsmuligheder, institutter og forskningscentre på tværs af de nye hovedområder overvejes. Det skal nærmere undersøges, om der er grundlag for at oprette et eller flere *centres of excellence*. Et særligt prioriteret område er det fortsatte tætte samarbejde med Region Midtjylland om Århus Universitetshospital.

Erhverv og Samfundsvidenskab (Aarhus School of Business and Social Sciences) etableres grundlæggende ved sammenlægning af Det Samfundsvidenskabelige Fakultet og Aarhus School of Business. Med valget af den engelske betegnelse Aarhus School of Business and Social Sciences signaleres etablering af en ny bred universitetsskole, hvor såvel de stærke bånd til erhvervslivet og business-miljøet omkring studierne som de stærke miljøer og uddannelser i relation til Jura, Psykologi, Statskundskab og Økonomi bevares. Det skal nærmere undersøges, om der er grundlag for at oprette et eller flere *centres of excellence*.

Det er samtidig et ønske at søge mod færre og større faglige enheder, hvor de relevante forskningsmiljøer samles på tværs af de to tidligere hovedområder i nye stærke konstellationer for herunder at opnå et styrket samarbejde på forsknings- og uddannelsesområdet. Med fusionerede stærke faglige miljøer, ca. 14.000 studerende og fortsat tætte relationer til de mange eksterne interessenter vil et sådant bredt hovedområde få det bedst mulige udgangspunkt for at fremstå endnu stærkere såvel nationalt som internationalt.

Institutstruktur

De endelige grænser mellem hovedområderne og etableringen af de færre og større institutter fastlægges af rektoratet på baggrund af et intensivt fagligt analysearbejde af den fremtidige institutstruktur, som rektoratet iværksætter.

Rektoratet nedsætter en analysegruppe for hvert af de fire nye hovedområder. Analysegrupperne skal udarbejde et konkret forslag til organisering af hvert af de fire nye områder.

Forslaget skal indeholde overvejelser om, hvordan den nye organisationsstruktur kan bidrage til at:

- Videreudvikle de faglige kvaliteter
- Skabe mulighed for faglig synergi
- Sikre fælles fysisk placering af beslægtede fagområder
- Styrke forskningsprofilen
- Udvikle uddannelserne på basis af faglig dybde
- Styrke rådgivning og videnudveksling

Forslaget skal indeholde overvejelser om størrelse, faglig sammensætning og typer af enheder som institutter, centre, skoler (Schools - enheder med særlige relationer til en bestemt sektor eller profession efter samme model som de nuværende universitetsskoler) og evt. institutter/enheder med særlige opgaver. Forslaget skal inddrage hensyn til opgavernes nuværende forskellige rammebetingelser, dvs. forslaget til ny organisering skal indeholde en konsekvensanalyse heraf – såvel økonomisk som fagligt. Herunder den bedste placering (organisatorisk og geografisk) af enheder eller dele af enheder, som fagligt set ligger på grænsen af to eller flere af de nye hovedområder.

I analysen skal indgå forslag til etablering af samarbejdsstrukturer på tværs af de nye hovedområder f.eks. i form af tværgående centre og uddannelsessamarbejder og sammenlægninger af hele eller dele af de nuværende institutter på tværs af de nuværende strukturer.

I analysen skal indgå overvejelser om nødvendig styrkelse af kompetenceområder ved samarbejde eller inddragelse af kompetencer ved andre nationale såvel som internationale universiteter og forskningsmiljøer.

Analysen skal foretages i lyset af den overordnede målsætning om, at Aarhus Universitet søger mod en struktur med så få organisatoriske enheder som muligt, således som det er beskrevet i Rektoratets udmelding af 8. marts 2010.

Forslagene skal være fagligt begrundede og vedlægges en grafisk fremstilling. Forslagene skal omfatte forslag til navne på dansk og engelsk for de foreslåede institutter og enheder.

Arbejdsgruppernes forslag skal sendes til den faglige styregruppe senest fredag den 10. december 2010. Forslagene indgår som en del af grundlaget for den faglige styregruppes samlede indstilling til rektoratet.

Studienævnstruktur

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

Studienævnstrukturen skal indeholde incitamenter for fleksibilitet og samarbejde ved at fjerne en række af de nuværende ressourcemæssige og organisatoriske barrierer. Det må ikke blive på bekostning af den dybe faglighed og kvalitet i uddannelserne. Her spiller de studerendes og medarbejdernes engagement og indflydelse på egne uddannelser en helt særlig rolle, hvorfor det skal have særlig bevågenhed at fastholde og styrke det i en kommende studienævnstruktur.

Konkret skal analysearbejdet altså vurdere fordele og ulemper ved forskellige studienævnstrukturer samt antallet af studienævn. Analysearbejdet må gerne inddrage/udtænke supplerende strukturer til studienævnene og give mulighed for anvendelse af forskellige modeller på de forskellige hovedområder.

2. Ændringer i ledelsesforholdene

Med henblik på at styrke den strategiske ledelse og samarbejdet på tværs af Aarhus Universitet og sikre, at den ledelsesmæssige indsats på det enkelte hovedområde har en utvetydig sammenhæng med universitetets samlede strategi og er i overensstemmelse med den indsats og de ønsker, der gælder for et givet indsatsområde på tværs af universitetet, foreslår rektoratet en ændring af universitetets fælles ledelse.

Rektor er i henhold til universitetsloven ansvarlig overfor universitetets bestyrelse og tegner universitetet udadtil. Universitetets øverste daglige ledelse (rektoratet) består som hidtil af rektor, prorektor og universitetsdirektøren, og det er hensigten at Universitetets fire dekaner sammen med rektoratet skal indgå i universitetets fælles ledelse (universitetsledelsen). Universitetsledelsen, der har en størrelse, der muliggør hyppige fælles møder, har ansvaret for, at universitetets opgaver løses ud fra en helhedsbetragtning, hvor synergi og samarbejde på tværs af hovedområderne har høj prioritet.

Hver dekan leder desuden et hovedområde. Dekanen er ansvarlig for hovedområdets faglige udvikling og har det overordnede ledelsesmæssige og økonomiske ansvar for hovedområdet. Dekanen får endvidere på tværs af universitetet ansvaret for et eller flere strategiske områder eller initiativer. De tværgående funktioner inden for hovedområderne og på tværs af universitetet styrkes yderligere ved på hvert hovedområde at udpege/ansætte

- én prodekan for forskning,
- én prodekan for uddannelse,
- én prodekan for videnudveksling

Sidstnævnte prodekan får også ansvaret for den forskningsbaserede myndighedsbetjening og eksterne forskningsrelationer. Skulle der vise sig et behov, vil der være mulighed for at udpege/ansætte yderligere en prodekan på et strategisk vigtigt område.

Prodekanerne har til opgave at styrke hvert deres respektive område på hovedområde-niveau og medvirke til sikring af et tværgående samarbejde på universitetet. På samme måde udpeger/ansætter hvert hovedområde en ph.d.-skoleleder.

Dekanen har på vegne af universitetsledelsen pligt til at sikre udvikling af tværgående politikker og til at iværksætte initiativer, der kan fremme realisering af universitetets strategi på tværs af universitetet på det pågældende aktivitetsområde. Til at støtte dekanen i dette arbejde oprettes en ledelsesgruppe, hvori de fire hovedområders prodekaner for kerneaktiviteten har sæde. På området vedr. interdisciplinær forskning og talentudvikling inddrages også de 4 ph.d.-skoleledere i drøftelserne af realiseringen af universitetets strategi.

Som yderligere støtte for de tværgående funktioner oprettes bredt sammensatte idegenererende fora med inspirations- og rådgivende funktioner. Disse fora sammensættes blandt universitetets førende medarbejdere indenfor forskning, uddannelse og videnuudveksling, så de dækker det pågældendes foras formål og opgave. Medlemmerne af de enkelte fora udskiftes f.eks. med 1/3 hvert år.

AU-forum for forskning udpeges af universitetsledelsen efter indstilling fra de akademiske råd, således at sammensætningen afspejler hovedområders forskningsomfang på de respektive områder. Der skal være ph.d.-studerende og forskningstilknyttede administrative medarbejdere blandt medlemmerne.

AU-forum for studier udpeges af universitetsledelsen efter indstilling fra de akademiske råd, således at sammensætningen afspejler undervisningsomfanget på de enkelte hovedområder. Der skal være en repræsentation af de studerende samt en person med baggrund i universitets aktiviteter på området for efter- og videreuddannelse blandt medlemmerne

AU-forum for videnuudveksling udpeges af universitetsledelsen efter indstilling fra de akademiske råd, således at sammensætningen afspejler hovedområders aktivitetsomfang. Der kan derudover udpeges eksterne interessenter.

Fællesadministrationen leverer administrativ bistand til dekanens tværgående funktioner, idet dekanen direkte trækker på de respektive enheder i den fælles administration. På samme måde yder den relevante del af fællesadministrationen bistand til dekanens tværgående funktion i strategiske spørgsmål.

For at sikre det bedst mulige beslutningsgrundlag for ledelsen skal medarbejdernes indflydelse på de akademiske spørgsmål styrkes. Medarbejdernes indflydelse er i dag først og fremmest sikret gennem akademiske råd, der er oprettet på hvert hovedområde. I et udviklingsarbejde, der igangsættes snarest skal det undersøges, på hvilken måde rådgivningsfunktionen i faglige spørgsmål kan styrkes. Det kan både ske via ændringer i kompetencen for de akademiske råd og via oprettelse af akademiske råd på det eller de

relevante niveauer i organisationen. Indflydelsen kan også styrkes via oprettelse af nye samarbejdsfunktioner f.eks. på de kommende institutter.

3. Ændringer i den administrative struktur

Der iværksættes et analysearbejde med henblik på at fastlægge den fremtidige administrative struktur. Analyserne skal skabe sikkerhed for at den nye administrative struktur i større grad kan sikre, at de administrative ydelser bidrager til at understøtte universitetets kerneaktiviteter inden for forskning, uddannelse, talentudvikling, rådgivning og videnudveksling.

Rektoratet nedsætter analysegruppen med universitetsdirektøren som formand. Analysen foretages for hver enkelt af de relevante administrationsområder og der kan derfor etableres særlige arbejdsgrupper til varetagelsen af disse analyser.

Med udgangspunkt i de opgavebeskrivelser og snitflader, der er beskrevet i forbindelse med den administrative forandringsproces, skal der bl.a. foretages en vurdering af, hvor det er hensigtsmæssigt at justere den tidligere foreslåede opgavefordeling mellem fællesniveauet, hovedområdeniveauet og institutniveauet i lyset af den nye faglige struktur.

Arbejdsgruppens samlede indstilling til rektoratet skal færdiggøres senest 10. december 2010.

4. Ændringer i universitetets økonomiske styring

Med det sigte, at sikre den finansielle mulighed for at udvikle universitetet ændres universitetets økonomiske styringsmodel.

Den økonomiske styringsmodel omdannes, så den principielt baseres på en projektstyringsøkonomi som både omfatter udgifts og indtægtsforholdene.

Det er hensigten at der hvert finansår bliver afsat ca. 200 mio. kr. i universitetets budget til finansiering af strategisk udvikling. Overførslen finansieres efterhånden med de midler, der kan indvindes ved rationaliseringer i driften og ved effekten af den faglige synergi på forskningsområdet, samt ved omlægninger af dele af uddannelsesindtægterne - for eksempel en omlægning af færdiggørelsesbonus.

Den resulterende strategiske pulje, der over en 5årig periode udgør 1 mia. kr eller ca. 3 % af den forventede omsætning i perioden på ca. 30 mia. kr, afsættes til strategisk faglig udvikling af:

- den fremmeste forskning og talentudvikling
- styrkelse af det indre uddannelsesmarked og et attraktivt studiemiljø
- åben videnudveksling
- differentierede karriereforløb

Den fremtidige økonomimodel skal afbalancere hensynet til fortsatte økonomiske incitamenter for universitetets forskere og forskergrupper, institutter og hovedområder med behovet for finansiel støtte til overordnede og tværgående strategiske satsninger på universitetet.

5. Visionsplan for Aarhus Universitets fysiske udbygning 2010-2028

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

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

Den faglige udviklingsproces har synliggjort en række vigtige områder, hvor universitetet skal udvikle de hidtidige processer og strukturer, hvis universitetets ambitioner skal indfris. Rektoratet foreslår derfor følgende udviklingsarbejder:

- Universitetet fortsætter den igangværende proces med udformning af en ny fælles personalepolitik, og der igangsættes parallelt hermed et udviklingsarbejde med henblik på at opstille forskellige karriereforløb og muligheder for karriereplanlægning for alle personalegrupper. I arbejdet skal der udvikles mulige karriereveje på baggrund af søjlerne i universitetets strategi: forskning og talentudvikling, videnudveksling og uddannelse, og de tre hovedformål for universiteterne, jf. universitetsloven. Der skal tillige udvikles en karrierevej som omfatter ledelse på forskellige niveauer. På samme måde skal der for den store teknisk-administrative personalegruppe udvikles forskellige, men sammenhængende karriereforløb, der kan bidrage til medarbejderudvikling og kompetenceløft for alle grupper.
- Medindflydelsen på egne arbejdsvilkår, - løn og ansættelsesforhold, sikkerhed, arbejdstid, arbejdspress med videre - sikres via samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg på forskellige niveauer. Organisationen af denne del af medarbejderindflydelsen skal i samarbejde med de ansattes organisationer justeres med henblik på, at der sikres et effektivt samarbejds- og arbejdsmiljøsystem, der er tilpasset den nye struktur på universitetet.

7. Tidsplan

De nye dekanstillinger besættes efter åbent opslag, der gennemføres hurtigst muligt og i overensstemmelse med universitetets vedtægt. Nye dekanstillinger forventes besat pr. 1. november 2010.

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

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

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

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

Baggrundsmateriale

1. Beskrivelse af den fremtidige ledelse af Aarhus Universitet (indsat efterfølgende)
2. Oversigt over den hidtidige proces (indsat efterfølgende)
3. Aarhus University: Reform Review, Final Report. Sachi Hatakenaka og Quentin Thompson, 20.04.2010.

Rapporten kan læses her:

http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/DFU/0_au_report.pdf

4. Rapporter fra ni tværgående arbejdsgrupper:

1. Stimulering af netværksdannelse mellem forskere på tværs af universitetet
2. Udvikling af forskningens organisering og forskningsstrukturen på universitetet
3. Udvikling af det indre uddannelsesmarked, uddannelsernes styring og organisering
4. Fremtidens uddannelses-, undervisnings- og studiemiljø
5. Organisering og integration af myndighedsbetjening og videndeling
6. Hvordan skabes en fremtidig mere dynamisk lokal struktur (institutter, schools, centre med videre)?
7. Hvordan konkretiseres back og front office-tankegangen?
8. Fremtidens budget- og økonomimodel
9. Personaleudvikling

Rapporterne kan læses her:

<http://medarbejdere.au.dk/fu/dok/>

5. Hjemmesiden for den faglige udviklingsproces:

<http://medarbejdere.au.dk/fu/forside/>

Beskrivelse af den fremtidige ledelse af Aarhus Universitet.

Universitetets ledelse: Tre niveauer

Universitetet ledes af rektor inden for rammerne af bestyrelsens beslutninger og gældende love og regler. Rektor er den øverste daglige leder af universitetet, bortset fra de forholdsvis beskedne lovfæstede kompetencer, der er tillagt studienævn, ph.d.-udvalg og akademiske råd. Ledelsesbeføjelsen på universitetet er således delegeret fra rektor. Universitetet er organiseret med tre ledelsesniveauer som beskrevet i universitetsloven:

1. Rektorat

Første niveau er et rektorat på tre personer. Rektor er øverste leder. Prorektor er rektors stedfortræder, og varetager efter aftale med rektor dele af dennes opgaver. Universitetsdirektøren har et særligt ansvar for universitetets samlede økonomi og fællesadministration.

Rektoratet deltager i bestyrelsens møder.

Rektoratet bistås af en fællesadministration, opdelt i fem administrative områder, hvert ledet af en vicedirektør.

2. Hovedområder og dekaner

Hovedområder

Andet niveau består af fire fagligt afgrænsede hovedområder af forskellig størrelse og karakter:

- Kulturvidenskabeligt Fakultet / Aarhus Faculty of Arts
- Naturvidenskabeligt og Teknologisk Fakultet / Aarhus Faculty of Science and Technology
- Sundhedsvidenskabeligt Fakultet / Aarhus Faculty of Health Sciences
- Samfundsvidenskabelig Universitetsskole / Aarhus School of Business and Social Sciences

Dekaner

Rektor ansætter fire dekaner.

Dekanerne har tre hovedopgaver:

Deltagelse i den fælles ledelse

Universitetets fire dekaner indgår sammen med rektoratet i universitetets fælles ledelse (universitetsledelsen). Universitetsledelsen har ansvaret for, at universitetets opgaver løses ud fra en helhedsbetragtning, hvor synergi og samarbejde på tværs af hovedområderne har høj prioritet.

Ledelse af hovedområder

Hvert hovedområde ledes af en dekan. Dekanen er efter bemyndigelse fra rektor ansvarlig for hovedområdets faglige udvikling og har det overordnede ledelsesmæssige og økonomiske ansvar for hovedområdet. Hvert hovedområde har en administration, der ledes af en sekretariatschef. (Snitfladerne og

referenceforholdene for hovedområdernes administration fastlægges i den kommende proces).

Hvert hovedområde har et rådgivende akademisk råd med kompetencer som angivet i loven. (Det overvejes i den kommende proces om akademiske råd i stedet skal oprettes på institutniveau)

Ansvar for tværgående funktioner

Dekanen får efter delegation fra rektor endvidere på tværs af universitetet ansvaret for et eller flere strategiske områder eller initiativer. Til at støtte dekanen i dette arbejde udpeges/ansættes der tre prodekaner på hvert af de fire hovedområder med ansvar for forskning, uddannelse og videnudveksling. Desuden nedsættes tre rådgivende fora inden for disse områder.

3. Institutter

Tredje niveau er institutniveauet. Hvert hovedområde har et varierende antal institutter og evt. skoler. Et institut ledes af en institutleder, der er ansat af dekanen. Institutlederen har det daglige personaleansvar, fordeler arbejdsopgaverne mellem medarbejderne, og er ansvarlig for instituttets forskning, undervisning og videnudveksling. Institutterne har i forskellig grad ansat administrativt personale, idet hovedområderne har forskellige behov med hensyn til den administrative opgavefordeling mellem institut- og hovedområdeniveau.

Tværdisciplinær forskning, uddannelse og talentudvikling

4. Forskningscentre faciliterer tværdisciplinær forskning

En betydelig del af forskningsopgaverne udføres inden for forskningscentre, som er midlertidige ledelsesstrukturer, der skal skabe særligt gode forhold for tværdisciplinær forskning. Normalt er medarbejderne ansat på et institut og lånt ud til centrene. En centerleder refererer til en institutleder, eller i særlige tilfælde direkte til en dekan. Universitetet har pt. i alt ca. 90 forskningscentre.

5. Studieledere og studienævn

Undervisningen har styrelsesforhold, der medinddrager de studerende. En uddannelse ledes af en studieleder, - der udpeges af dekanen-, i et samarbejde med studienævnet. Hvert hovedområde har et antal studienævn, der består af lige mange repræsentanter for undervisere og studerende. Studienævnsstrukturen, herunder antallet af studienævn, beslutes af dekanen. Universitetet har pt. 36 studienævn. Studienævnene har et antal lovbestemte opgaver på studieområdet, herunder skal de træffe beslutning om dispensationer og merit. Studielederen kan være medlem af studienævnet og formand for dette, men det er ikke et krav. Dekanen har det overordnede ansvar for fakultetets studier og godkender bl.a. studieordningerne.

6. Ph.d.-skoleledere og ph.d.-udvalg

Forskeruddannelsen ledes efter regler, der svarer til de øvrige uddannelser. Hvert hovedområde har en ph.d.-skole. Dekanen udpeger en ph.d.-skoleleder, der leder ph.d.-uddannelserne i samarbejde med et ph.d.-udvalg, der er sammensat af undervisere og ph.d.-studerende.

Universitetet har fremover i alt fire ph.d.-skoler.

Oversigt over den hidtidige proces

September 2009

Indledende drøftelser i bestyrelsen af behovet for en faglig udviklingsproces og processen frem til bestyrelsens beslutning den 17. juni 2010 (22. september)

November 2009

Fortsatte drøftelser i bestyrelsen (9. november)

December 2009

Behovet for en faglig udviklingsproces er en vigtig del af rektors juletale (18. december)

Februar 2010

Processen med ”familiemøder” igangsættes (11. og 12. februar)

Marts 2010

Bestyrelsesmøde med opbakning til processen (1.marts)

Ledelsesseminar med rektoratet, dekanerne og konsulenterne Sachi Hatakenaka og Quentin Thompson (3. og 4. marts)

Rektoratets overvejelser om den faglige udviklingsproces og dens mål offentliggøres (8. marts)

Møder mellem tillidsrepræsentanter og rektoratet samme dag (8. marts)

Møde i administrationschefkredsen (10. marts)

Hjemmeside lanceres (12. marts)

Møder i de fire faglige familier(18. marts)

Møde mellem studerende og rektor(19. marts)

Åbent medarbejdermøde i Aulaen (22. marts)

April 2010

Lokale aktiviteter i de fire faglige ”familier ” igangsættes

Aktiviteter på hovedområderne i diverse fora

Åbent møde med de studerende arrangeret af SR (6.april)

Kick-off møder med de ni tværgående arbejdsgrupper (8. april)

HSU-møde (12. april)

Fælles arbejdsdag for de ni tværgående arbejdsgrupper (13. april)

Medarbejdermøde på DJF (14. april)

Fælles møde mellem universitetsledelsen, mødelederne for ”familierne”og formænd for arbejdsgrupperne (19. april)

Medarbejdermøde på DMU (20. april)

Medarbejdermøde på DPU (26. april)

Seminar for administrationschefer (26. og 27. april)

Drøftelser i bestyrelsen (28. april)

Maj 2010

Drøftelse af fusionserfaringer mellem universitetsledelsen og ledelsen på Göteborg Universitet (4. maj)

Intensive drøftelser med dekanerne (10. og 12. maj)

Møde mellem rektoratet og Studenterrådet (den 19. maj)

Sandbjergseminar med 120 deltagere (25. og 26. maj)

Møder med akademiske råd (31. maj)

Juni 2010

Møder med akademiske råd (1. og 2. juni)

Ekstraordinært bestyrelsesmøde (7. juni)

Universitetsledelsesmøde (7. juni)

Rådslagning med afgangsråd (9. juni 2010)

HSU-møde (10.juni)

Bestyrelsesmøde (17.juni)