

HOVEDRAPPORT

LEDELSESNÆRVÆR, INDDRAGELSE OG ADMINISTRATIV UNDERSTØTTELSE

Ekspertgruppen

Juni 2014

*Den interne
problemanalyse
på Aarhus
Universitet*



AARHUS
UNIVERSITET

Forord

I slutningen af januar 2014 nedsatte universitetsledelsen en ekspertgruppe for at gennemføre en intern problemanalyse på Aarhus Universitet. Baggrunden var diskussionerne og problemerne knyttet til de forandringer, der er gennemført på Universitetet i kølvandet på den faglige udviklingsproces fra 2011.

Analysen har til formål at identificere de betydende problemer og dermed at skabe et beslutningsgrundlag for, at universitetsledelsen kan træffe beslutninger om ændringer på det administrative og organisatoriske område. Derfor blev der givet en relativ kort frist for ekspertgruppens arbejde med afrapportering den 2. juni 2014.

Ekspertgruppen har som led i sit arbejde gennemført interviews med en række fokusgrupper dækkende forskellige studerende, medarbejdere og ledere ved universitetet. Vi har også gennemført interviews med alle institutledere og spørgeskemaundersøgelser blandt alle studerende og ansatte. Vi takker for den store velvilje i forhold til at give input til ekspertgruppens arbejde. Dette gælder også de skriftlige inputs ekspertgruppen har modtaget. Selvom udgangspunktet for ekspertgruppens arbejde er at identificere omfanget og graden af problemer på universitetet, er det slående, i hvilken grad alle er kommet med "konstruktiv kritik". Der er en stort engagement og motivation blandt de studerende og alle medarbejdergrupper for at forbedre forholdene på Aarhus Universitet.

Ekspertgruppen har kunnet arbejde helt uafhængigt og frit med analysen. Til gennemførelse af analysen har vi haft sekretariatsbistand fra Trine Bjerregaard Larsen, Iben Nelson og Louise Kjær Guul. De takkes for vigtige inputs og et stort engagement igennem en intensiv arbejdsproces.

Det er ekspertgruppens håb, at vi med vores analyse og denne rapport bidrager til at indkredse de væsentligste problemer og dermed medvirker til at skabe et grundlag for en konstruktiv debat og universitetsledelsens beslutninger.

Torben M. Andersen
Formand

Indholdsfortegnelse

Forord	2
Sammenfatning	5
1. Kommissorium og ekspertgruppens arbejde	7
1.1. Evalueringens formål	7
1.2. Ekspertgruppens sammensætning	8
1.3. Evalueringens metode	8
1.4. Evalueringens afgrænsning	9
2. Aarhus Universitets målsætninger og principper	11
2.1. Den faglige udviklingsproces	11
2.2. Universitetets organisering	13
3. Ledelsesdelegering og nærvær	15
3.1. Ledelsesdelegering og ledelsesnærvær	15
3.2. Kommunikation	18
3.3. Medarbejder- og studenterinddragelse via formelle organer	19
3.4. Løsningsmuligheder	22
4. Organisatorisk og ledelsesmæssig indretning af hovedområderne	24
4.1. Institutstruktur	24
4.2. Faglig identitet og meningsfulde fælleskaber	27
4.3. Medarbejdermotivation	29
4.4. Spredt geografi og opgaveportefølje	33
4.5. Løsningsmuligheder	35
5. Administrativ understøttelse	36
5.1. Vurderinger af det administrative område – spørgeskemaundersøgelser og interviews	37
5.2. Professionalisering og kvalitet	41
5.3. Ensartethed	43
5.4. Centralisering	45
5.5. Adskillelse af betaling og leverance	49
5.6. Dimensionering af det administrative område	50
5.7. Løsningsmuligheder	52

6. Hovedkonklusioner	55
Bilag I: Kommissorium	63
Bilag II: Analysepanelets sammensætning	67
Bilag III: Oversigt over fokusgruppeinterviews.....	68
Bilag IV: Sammenfatning af kommentarer fra spørgeskemaundersøgelser for medarbejdere og studerende	81
Bilag V: Oversigt over baggrundsrapporter.....	94

Sammenfatning

Ekspertgruppen har fået til opgave at identificere, prioritere og analysere omfanget og graden af de betydende problemfelter, der kan være relateret til den administrative og ledelsesmæssige understøttelse af universitetet samt den organisatoriske og ledelsesmæssige indretning af hovedområderne. Problemanalysen har haft hovedfokus på spørgsmål knyttet til ledelsesnærvær, studenter- og medarbejderinddragelse samt administrativ understøttelse.

Indledningsvis skal det understreges, at universitetet har gennemgået store forandringer, hvoraf nogle er initieret af udefrakommende forhold og andre af den faglige udviklingsproces. Fusionen skabte et nyt Aarhus Universitet, og status quo var ikke en mulighed. Det var derfor nødvendigt at nytænke universitetet, herunder den faglige og administrative organisering.

Aarhus Universitet er en stor organisation med en omfattende opgaveportefølje forankret omkring undervisning, forskning og myndighedsbetjening. Samtidig er der en stor geografisk spredning med aktiviteter på 19 campusser. Det er derfor forventeligt, at forskellige dele af universitetet i varierende omfang er påvirket af forandringerne. Det er derfor misvisende at tale om ensartede effekter eller vurderinger af forandringsprocessen.

Ekspertpanelets analyser identificerer **centralisering** og **standardisering** som fællesnævnerne for problemerne i forhold til ledelsesnærvær, inddragelse og administrativ understøttelse.

Centraliseringen har været vidtgående, og der har været en stor betoning af standardiseringer, fællesinitiativer og at fremstille universitetet som et samlet hele. Undersøgelsen viser, at det ikke er blevet klart for medarbejderne, at denne strategi og de afledte initiativer er det bedste svar på de udfordringer, universitetet står over for. Forandringsprocessen opfattes som ledelsens projekt, og medarbejderne oplever et ringe medejerskab til den. Centraliseringen og standardiseringen betyder, at det har været vanskeligt at drage nytte af de meget store forskelligheder på tværs af Aarhus Universitet, især i forhold til campusser uden for Aarhus. Det har ikke i tilstrækkelig omfang levnet plads til og udfoldelsesrum for faglige og opgavemæssige forskelligheder.

Universitetsloven fastlægger en hierarkisk ledelsesstruktur, men lægger også afgørende vægt på betydningen af medinddragelse og medbestemmelse for studerende og medarbejdere. Ekspertgruppens undersøgelser viser, at ansatte og studerende på Aarhus Universitet kun i ringe omfang oplever dette efterlevet. En uafhængig undersøgelse tegner et billede af, at dette er et særligt stort problem på Aarhus Universitet sammenlignet med andre danske universiteter. Når de valgte løsninger ikke opleves som afpasset til medarbejdernes situation og opgaver, opstår der afmagt og frustration i organisationen. Meget interessant, genfinder man denne oplevelse af afmagt og frustration på alle de niveauer, ekspertgruppen har undersøgt. Det tyder på, at problemet delvist er betinget af nogle strukturelle forhold i Aarhus Universitets organisering.

Undersøgelsen viser også, at processen har undervurderet betydningen af faglig identitet og indre motivationsfaktorer for både det videnskabelige og det teknisk-administrative personale. Den nye organisationsstruktur for universitetet har ikke på alle områder resulteret i meningsfulde fællesskaber. En del institutter skal favne store forskelligheder, og på mange af de pågældende institutter oplever en stor

andel af de videnskabelige medarbejdere ikke den nuværende struktur som hensigtsmæssig. Det afspejler formodentlig, at der ikke er opstået meningsfulde fælles pejlemærker. Samtidig har man opbrudt afgørende meningsfulde arbejdsfællesskaber ved den formelle adskillelse af det faglige og det administrative personale. Dette var begrundet i en meget snæver opfattelse af administrativ kvalitet som 'faglig professionalisering'. Dette aspekt er vigtigt, men der har ikke været blik for den centrale betydning af nærhed, koordination, informationsudveksling og tilpasningsevne. Dermed har ændringerne afgørende undervurderet betydningen af "samproduktionen" mellem det videnskabelige og det teknisk-administrative personale for en række kerneaktiviteter. Den institutionelle opdeling mellem videnskabeligt og teknisk-administrativt personale har således øget kløften mellem "os" og "dem" på begge sider, og det har afgørende mindsket mulighederne for at få fælles ejerskab til fælles succeser. Ekspertgruppen har konstateret stor skepsis omkring indretningen og dimensioneringen af de administrative aktiviteter både hos ansatte og hos studerende. Kortlægningen viser, at den nye struktur for administrationen er forbundet med en række problemer. Det er eksempelvis svært at etablere smidige og effektive opgaveløsninger i nye situationer, særligt hvis det involverer flere administrative søjler. Et velfungerende universitet vil konstant skabe sådanne situationer, og de bør understøttes, ikke modarbejdes, af den administrative organisering.

Ekspertgruppens undersøgelser viser, at mange medarbejdere og studerende er enige i, at det er vigtigt, at universitetet fremstår som en samlet enhed. Samtidig er der en ringe forståelse for den aktuelle strategi. Dette sammenfatter hovedkonklusionen på den interne problemanalyse, men det viser samtidig en mulig vej frem. Et samlet universitet udspringer af et samspil mellem på den ene side centralt fastsatte visioner og mål og på den anden side stærke og meningsfulde decentrale enheder. Herved kan man styrke kerneaktiviteterne - forskning og myndighedsbetjening, uddannelse og talentudvikling – og skabe et motiverende samarbejde mellem forskellige fagligheder; tekniske, administrative og videnskabelige.

I forlængelse af disse diagnoser skitseres en række løsningsmuligheder. Disse forslag sigter alle mod at decentralisere magt og ressourcer inden for en ramme af centralt fastsatte mål og krav og den eksisterende overordnede ledelsesstruktur. Forslagene har fokus på etableringen af meningsfulde enheder og en styrkelse af identitet og motivation for alle medarbejdergrupper. Der stilles også forslag til sikring af en kompetent og brugerorienteret administrativ understøttelse af universitetets kerneaktiviteter. Herunder er der forslag til ændring i, hvordan dimensioneringen af de administrative aktiviteter fastlægges.

1. Kommissorium og ekspertgruppens arbejde

Aarhus Universitet har igennem de senere år gennemgået store organisatoriske og administrative forandringer. Disse har deres udspring i den såkaldte faglige udviklingsproces. I lyset af erfaringerne med og diskussionerne af disse forandringer er der nedsat en ekspertgruppe med den opgave at gennemføre en intern problemanalyse af den organisatoriske og administrative struktur.

1.1. Evalueringens formål

Kommissoriet for evalueringen fremgår af bilag I. Heri formuleres hovedformålet som

”Formålet med den interne problemanalyse er at identificere, prioritere og analysere omfanget og graden af de betydende problemfelter, der kan være relateret til den administrative og ledelsesmæssige understøttelse af universitetet samt den organisatoriske og ledelsesmæssige indretning af hovedområderne. Det skal ske med udgangspunkt i en undersøgelse, der får konkretiseret de områder, systemer, procedurer og ressourceallokeringer, hvor understøttelsen ikke er tilfredsstillende. Analysen skal gennemføres under hensyn til universitetets økonomiske og faglige rammer. I analysen inddrages generelle organisatoriske problemer i administrationen og på hovedområderne inden for den ramme, at den overordnede organisering med de fire hovedområder og en enhedsadministration ligger fast.”

Kommissoriet fremhæver tre hovedproblemfelter, der skal afdækkes af evalueringen.

- **Ledelsesnærvær:** Behovet for nærværende og helhedsorienteret ledelse skal konkretiseres. I den forbindelse analyseres, i hvilket omfang der er formelle, reelle, strukturelle eller kulturelle barrierer for en hensigtsmæssig delegation og god ledelsespraksis på alle ledelsesniveauer startende med universitetsledelsen.
- **Medarbejder- og studenterinddragelse:** Der skal ske en afdækning af mulighederne og barriererne for at foretage en reel medarbejder- og studenterinddragelse og en undersøgelse af den reelle inddragelsespraksis.
- **Administrativ understøttelse:** Der ønskes en analyse af den administrative praksis og de problemer, der er opstået som konsekvens af den nye administrative struktur, herunder en analyse af barrierer for en samlet og effektiv understøttelse af universitetet inden for de fire kerneaktiviteter: forskning, uddannelse, talentudvikling og videnudveksling

Et bilag til kommissoriet giver en nærmere konkretisering af disse hovedproblemfelter.

Det er et krav, at evalueringen inddrager relevante og repræsentative studerende, medarbejdere og ledere på alle niveauer på universitetet.

1.2. Ekspertgruppens sammensætning

Ekspertgruppens medlemmer er:

- Torben M. Andersen, professor, Institut for Økonomi (formand)
- Lotte Bøgh Andersen, professor, Institut for Statskundskab
- Jens Blom-Hansen, professor, Institut for Statskundskab
- Steen Harrit Jakobsen, administrationschef, Health
- Andreas Roepstorff, professor MSO, Institut for Kultur og Samfund og Institut for Klinisk Medicin

Ekspertgruppen har i arbejdet været bistået af et uafhængigt sekretariat bestående af:

- Trine Bjerregaard Larsen, rådgiver
- Iben Nelson, videnskabelig assistent
- Louise Kjær Guul, videnskabelig assistent

Der er nedsat et analysepanel, som i fællesskab med universitetsledelsen har udpeget ekspertgruppen. Analysepanelets sammensætning fremgår af bilag II. Ekspertgruppen er udpeget og evalueringsarbejdet påbegyndt ultimo januar 2014 med en frist for afrapportering den 2. juni 2014. Analysepanelet er løbende blevet orienteret om ekspertgruppens arbejde. Ekspertgruppens rapport offentliggøres og tilgår samtidig universitetsledelsen og analysepanelet. Analysepanelet afslutter sit arbejde med en drøftelse og kommentering af den interne ekspertgruppes rapport i et selvstændigt dokument, der fremsendes til universitetsledelsen.

Samtlige medlemmer af ekspertgruppen er ansat ved Aarhus Universitet, og evalueringen er således intern. Ekspertgruppen har arbejdet uafhængigt og er alene ansvarlig for indholdet i denne rapport.

1.3. Evalueringens metode

Som led i ekspertgruppens arbejde har der været afholdt en række fokusgruppeinterviews med forskellige medarbejdergrupper, ledelsesgrupper samt studerende. Der er afholdt 27 sådanne interviews, hvor deltagerne er udvalgt med henblik på sikring af en rimelig dækning på tværs af hovedområder og administrative områder. Interviewene har også haft til formål at afdække forskelligheder inden for universitetet knyttet til geografisk placering samt karakteren af aktiviteterne (undervisning, forskning, myndighedsbetjening, erhvervs kontakter m.m.). Bilag III giver en oversigt over de afholdte fokusgruppeinterviews, herunder temaerne for møderne, antal mødedeltagere samt kriterier for udvælgelse af mødedeltagerne. Forud for alle interviews har det været præciseret for deltagerne, at udsagn og synspunkter, der fremsættes på møderne, tjener som inspiration og baggrundsinformation for ekspertgruppens arbejde, og at der ikke eksplicit vil refereres til enkeltpersoners udsagn i ekspertgruppens rapport. Drøftelserne har udelukkende omhandlet generelle strukturelle problematikker og ikke været personrelateret.

Der er gennemført interviews med alle institutledere¹. En baggrundsrapport giver en oversigt og sammenfatning af disse interviews.

Der er gennemført spørgeskemaundersøgelser både blandt alle medarbejdere og blandt alle studerende ved Aarhus Universitet. Resultaterne af disse undersøgelser afrapporteres nærmere i baggrundsrapporter til denne rapport. Hovedresultater fra undersøgelserne indgår i denne rapport. Som del af spørgeskemaerne har der været mulighed for at anføre kommentarer. Mange medarbejdere og studerende har benyttet sig af dette, og kommentarerne offentliggøres (i de tilfælde respondenter har givet tilladelse hertil) i bilag til de ovenfor nævnte baggrundsrapporter. Hovedpointer fra kommentarerne er sammenfattet i bilag IV. Bilagene indeholder en række kommentarer til specifikke forhold eller områder og udgør derfor en vigtig informationskilde i forhold til en række konkrete problemfelter.

Ekspertgruppen har i øvrigt haft adgang til diverse skriftligt materiale, ligesom ekspertgruppen har modtaget skriftlige henvendelser fra medarbejdere og grupper af medarbejdere.

Endelig har ekspertgruppen konsulteret med faglige eksperter med henblik på inddragelse af den faglige ekspertise på universitetet.

1.4. Evalueringens afgrænsning

Problemanalysen omhandler alene de organisatoriske og administrative forhold og dermed ikke målsætningerne fastlagt i den faglige udviklingsproces. Der er planlagt en international uafhængig evaluering af hele den faglige udviklingsproces i 2016.

Det er ikke evalueringens formål at klarlægge beslutningsprocesser og implementering af forandringerne på det organisatoriske og administrative område. Der har været en del indkørings- og implementeringsproblemer, ligesom omfanget og samtidigheden af organisatoriske ændringer har været meget stor, hvilket i sig selv har skabt en række udfordringer. Nogle af disse er afhjulpet, og andre er ved at blive løst. Evalueringen tager udgangspunkt i den aktuelle situation på universitetet.

Der er i februar 2013 offentliggjort en psykisk arbejdspladsvurdering (APV). Denne inddrog spørgsmål, der relaterede sig til den faglige udviklingsproces. Der planlægges gennemført en ny psykisk APV i 2015. Centrale emneområder fra APVen i forhold til ledelsesnærvær, kommunikation samt medarbejder- og studenterinddragelse er medtaget i medarbejder- og studenterundersøgelsen. De relevante emner i det igangværende opfølgingsarbejde på APVen er ligeledes søgt integreret i arbejdet med den interne analyse. Ekspertgruppen er bekendt med, at der for nyligt er vedtaget en handlingsplan som opfølgning på APVen. Denne plan indeholder en række initiativer som ligger tæt på aspekter diskuteret i kapitel 3-5, blandt andet i forhold til nærværende ledelse, kommunikation, fokus på arbejdsvilkår, kollegial anerkendelse og administrativ understøttelse.

Aarhus Universitet befinder sig aktuelt i en vanskelig økonomisk situation, som har udløst en besparelserproces, der blandt andet har medført afskedigelser. Det ligger uden for ekspertgruppens kommissorium at evaluere årsagerne til den ændrede økonomiske situation.

¹ Der er foretaget interviews med institutlederne for alle de enheder, som Aarhus Universitet definerer som institutter. På Bioscience er der to institutledere, som begge er interviewet.

Evalueringen forholder sig udelukkende til ledelse, studenter- og medarbejderinddragelse og administrativ understøttelse ved Aarhus Universitet. Kommissoriet lægger ikke op til, og der har ikke været ressourcer til en nærmere kortlægning af erfaringer med organiseringen af universiteter i Danmark eller internationalt.

Udgangspunktet for evalueringen er således i hvilket omfang, der er valgt hensigtsmæssige virkemidler (organisatoriske og administrative) for at nå målene fastlagt i den faglige udviklingsproces. Der er flere valgmuligheder både i relation til den organisatoriske struktur og til indretningen af de administrative systemer. Flere af elementerne i de gennemførte forandringer er uafhængige, og de udgør derfor ikke en samlet "pakke", hvor alle elementer nødvendigvis skal være i den valgte form for at understøtte universitetets kerneaktiviteter. Det er en del af evalueringens formål at afdække fordelene og ulemperne ved de foretagne valg. Nogle af disse aspekter har været en del af præmisserne for fastlæggelsen af de gennemførte forandringer, men der kan også være aspekter, der ikke i tilstrækkelig grad har været tænkt ind i beslutningsprocessen. Særligt kan nogle forandringer have haft utilsigtede konsekvenser (f.eks. negativ effekt på forskning, medarbejdermotivation etc.) eller ikke i tilstrækkelig omfang have taget udgangspunkt i universitetets styrkepositioner. Effekterne af de organisatoriske/administrative ændringer kan ikke ses uafhængigt af den akademiske kultur og tradition ved universitetet. Det er således en del af evalueringen at vurdere, om nogle styrkepositioner utilsigtet svækkes eller brydes op, uden at der sættes noget andet i stedet. Dette gælder især i forhold til varetagelsen af kerneaktiviteter knyttet til forskning, uddannelse og myndighedsbetjening.

2. Aarhus Universitets målsætninger og principper

Universitetet har ligesom alle andre danske universiteter til opgave at drive forskning og give forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau. Herunder skal universitetet udbrede kendskab til videnskabens metoder og resultater samt samarbejde og udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund. Universitetet har pligt til at tilskynde medarbejderne til at deltage i den offentlige debat (jf. universitetsloven)².

2.1. Den faglige udviklingsproces

Den faglige udviklingsproces (jf. Rapport fra Universitetsledelsen Aarhus Universitet 9. marts 2011)³ fastlagde en ny strategi for universitetet, og som følge heraf blev der gennemført en række organisatoriske ændringer både på hovedområderne og for administrationen.

Den faglige udviklingsproces udstikker en radikal ændring af universitetets strategi baseret på to hovedspor:

”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.” (Universitetsledelsen Aarhus Universitet 9. marts 2011, 4).⁴

Strategien for universitetets udvikling fastlægger følgende kerneaktiviteter for universitetet: Forskning, videnudveksling, talentudvikling og undervisning. Det er en del af strategien, at der skal satses mere på interdisciplinær forskning, herunder strategiske top-down initiativer. Der ønskes en helhedstænkning og profilering af universitetet. På det uddannelsesmæssige område er etableringen af et velfungerende indre uddannelsesmarked en væsentlig målsætning.

Den faglige udviklingsproces har medført store ændringer i universitetets organisations- og ledelsesstruktur, således at det nu er organiseret med 4 hovedområder bestående af 26 institutter mod tidligere 55 institutter, Dertil kommer 3 nationale centre (med særlige opgaver inden for samarbejde og videnudveksling med myndigheder og erhvervsliv) og diverse centre og skoler. Administrationen er omdannet til en enhedsadministration sammensat af funktionsopdelte søjler, jf. nedenfor.

Hovedargument for disse organisatoriske ændringer med færre og større institutter har været generelt at styrke den faglige udvikling:

”...at institutledernes indsats hovedsageligt vil omfatte faglige spørgsmål.....nye rammer for administrationen vil sikre at institutlederne i betydeligt omfang vil være frigjort for administrative opgaver.” (Universitetsledelsen Aarhus Universitet 9. marts 2011, 26).⁵

² Når der her og i den øvrige rapport henvises til universitetsloven, er der tale om lov nr. 403 af 28. maj 2003 med senere revisioner, jf. lovbekendtgørelse nr. 367 af 25. marts 2013.

³ Universitetsledelsen, *Den Faglige Udviklingsproces, Aarhus Universitet, rapport*, 9. marts 2011.

⁴ Universitetsledelsen, *Den Faglige Udviklingsproces, Aarhus Universitet, rapport*, 9. marts 2011.

⁵ Universitetsledelsen, *Den Faglige Udviklingsproces, Aarhus Universitet, rapport*, 9. marts 2011.

Herunder mulighederne for tværvideenskabeligt samarbejde:

”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 hidtidige faggrænser. Desuden gennemføres der en reorganisering af ledelsesstrukturen, der sikrer fælles fokus på den faglige kvalitet.” (Universitetsledelsen Aarhus Universitet 9. marts 2011, 26).⁶

Disse forandringer skal ses i sammenhæng med en målsætning om at sikre ”billedet af AU som et samlet universitet, der tænker og handler tværfagligt”. Dette er afspejlet i en brandingstrategi med det formål at markedsføre hele universitetet og ikke et specifikt fagfelt, institut eller hovedområde.

Den ændrede organisering af administrationen har haft til formål at centralisere de administrative funktioner for at sikre ensartede løsninger for hele universitetet (enhedsløsninger) samt en mere kvalificeret administrativ support i kraft af specialisering af de administrative funktioner. Det var samtidig en forventning, at dette på sigt vil sikre en mere omkostningseffektiv administration ved udnyttelse af stordriftsfordele. Visionen for standardiseringer på det administrative område har været:

”...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.” (Universitetsledelsen Aarhus Universitet 9. marts 2011, 45).⁷

Den faglige udviklingsproces skal ses i sammenhæng med, at Aarhus Universitet i 2006 og 2007 fusionerede med fem andre forsknings- og uddannelsesinstitutioner. Det betød, at universitetet fik tilført en række nye, fagområder og fik en langt bredere kontakthorizont til det omgivende samfund. Det betød samtidig et noget større universitet med en bredere opgaveportefølje. Der var således en ny situation, og i den forstand var status quo ikke en mulighed. Det skal samtidig noteres, at der over de senere år er sket en række forandringer i baggrundsfaktorer for universitetets virke. Universitetsloven fra 2003 har ændret på ledelsesstruktur og beføjelser, herunder også de kollegiale organers rolle og beføjelser, jf. nedenfor. Grundlaget for finansieringen af forskningsaktiviteter er under forandring, og en større andel konkurrenceudsættes. Dette gælder også for sektorforskningen. Endelig er der løbende stigende udefrakommende krav til registreringer og rapporteringer. Samlet set påvirkes universitetet således af en række faktorer udover den faglige udviklingsproces. Det kan være vanskeligt for den enkelte medarbejder at sondre mellem effekter skabt af den faglige udviklingsproces og andre faktorer, og i forhold til evalueringen er det ligeledes en udfordring at adskille elementer i den faglige udviklingsproces fra udefrakommende forhold. Ligeledes er det svært at adskille indfasningsproblemer og børnesygdomme fra mere fundamentale strukturelle implikationer af forandringerne. Alle indfasningsproblemer er endnu ikke løst, men evalueringen har fokus på de strukturelle implikationer. Det skal også noteres, at der har været ændringer i forhold til den oprindelige struktur fastlagt i den faglige udviklingsproces. Eksempelvis er der på institutniveau etableret en afdelingsstruktur på Arts, man har på universitetsniveau besluttet at reducere de fire tværgående bånd

⁶ Universitetsledelsen, *Den Faglige Udviklingsproces, Aarhus Universitet, rapport*, 9. marts 2011.

⁷ Universitetsledelsen, *Den Faglige Udviklingsproces, Aarhus Universitet, rapport*, 9. marts 2011.

(forskning, talentudvikling, videnudveksling, uddannelse) til to, og antallet af vicedirektørområder er på det administrative niveau tilpasset undervejs.

2.2. Universitetets organisering

Rammerne for organiseringen af universitetet er fastsat i universitetsloven. Bestyrelsen er øverste myndighed for universitetet. Bestyrelsen varetager universitetets interesser som uddannelses- og forskningsinstitution og fastlægger retningslinjer for dets organisation, langsigtede virksomhed og udvikling. Bestyrelsen ansætter og afskediger universitetets rektor og ansætter og afskediger efter indstilling fra rektor universitetets øvrige øverste ledelse. Rektor ansætter og afskediger dekaner, og dekanerne ansætter og afskediger institutlederne.

Universitetsloven udstikker nogle rammer, men efterlader også frihedsgrader til at vælge mellem forskellige organisationsformer i forhold til hovedområder og opdelingen af disse i institutter samt for det administrative område. Dette omfatter vertikale og horisontale dimensioner. Den vertikale dimension vedrører graden af (de)centralisering, og den horisontale dimension vedrører størrelse og sammensætning af institutter og administrative enheder.

Den aktuelle organisationsstruktur har stærke elementer på det centrale niveau. Universitetets øverste ledelse består af rektor, prorektor, dekanerne for de fire hovedområder samt universitetsdirektøren. Hver dekan har ansvaret for et hovedområde, der tilføres midler fra universitetsledelsen og kan disponere over disse til institutterne. På det forskningsmæssige områder gælder et bottom-up princip i forhold til aktiviteterne på det enkelte institut, men der er med den faglige udviklingsproces sket en opprioritering af tværgående aktiviteter og tværvideenskabeligt samarbejde. Tilsvarende er der på undervisningsområdet et ønske om en styrkelse af det tværgående via udbygningen af det indre uddannelsesmarked.

På det administrative område er der en funktionsopdeling i administrative områder under ledelse af en vicedirektør. Administrationen betjener bestyrelsen, universitetsledelsen, hovedområderne, nedsatte udvalg og andre besluttende instanser. Som omtalt ovenfor er hovedprincippet for de administrative funktioner at levere enhedsløsninger, dvs. centralt fastsatte administrative fællesstandarder og løsninger.

Administrationen er funktionsopdelt i søjler, og de enkelte søjler har en opdeling i "front-offices" og "back-offices", hvor førstnævnte står for den løbende kontakt med og udførelse af administrative opgaver i forbindelse med universitetets kerneopgaver (undervisning, forskning og myndighedsbetjening), mens sidstnævnte er mere specialiserede back-up funktioner. På fakultetsniveau koordineres de administrative løsninger på tværs af vicedirektørområder gennem administrative centre med hver deres administrationschef. Hvert administrationscenter er opbygget efter nogenlunde samme skabelon (hvor der også tages geografiske hensyn i fordelingen af ressourcerne). De administrative områder er HR, IT, Økonomi, Bygningsservice (AU Plan), Viden, Forskning og Talent, Kommunikation og Studier.

Via finansloven ydes tilskud til universitetets undervisnings-, forsknings- og formidlingsvirksomhed og andre opgaver henlagt til universitetet. Tilskud til universitetet er udmålt efter undervisningsvirksomhed (taxametertilskud) og øvrige tilskud til blandt andet forsknings- og formidlingsvirksomhed tildeles universitetet som helhed. Universitetet kan drive indtægtsdækket virksomhed og tilskudsfinansierede aktiviteter. Ressourcer videreføres til hovedområderne efter samme kriterier som de tildeles via finansloven, mens de resterende indtægter fordeles direkte til hovedområderne efter optjeningssted. På fakultetsniveau,

hvor institutternes og centrenes budgetter udarbejdes, er der valgt forskellige ressourcefordelingsmodeller. Alle har de et element af at være aktivitetsbaseret, hvor indtægterne uddeles efter optjeningssted, men der er variation mellem hovedområderne. Universitetsdirektøren har ledelsesansvaret for fællesadministrationen på Aarhus Universitet og for fastlæggelsen og overholdelsen af den samlede administrative budgetramme.

Fællesadministration/back-office og ledespuljer finansieres via "administrationsbidrag" pålignet fakulteter og institutter, og niveauet for fællesadministrationen bestemmes af rektor i dialog med universitetsledelsen. Der udarbejdes budget for hvert vicedirektørområdes back-office enhed, som herefter indgår i universitetsledelsens drøftelse af niveauet. Budgetterne indeholder både midler afsat til den ordinære drift og ressourcer til administrative udviklingsprojekter. Hvert vicedirektørområdes back-office budget (det besluttede) finansieres af bidrag fra hovedområderne fastsat via en fordelingsnøgle. Afhængigt af vicedirektørområde afhænger bidraget af omsætning, bruttoareal og antal studenterårsværk (STÅ/ÅE). Udover back-office budgettet er der en række fællesomkostninger, der vedrører hele Aarhus Universitet (dele af huslejen og fælles initiativer som for eksempel AIAS, støtte til museumsdrift, kantinedrift mv.). Disse budgetposter finansieres også af bidrag fra hovedområderne fastsat via fordelingsnøgler. Hovedområderne betaler for "eget" administrativt center (front-office) én til én på omkostningsbasis, dvs. uden en egentlig nøgle. Dekanerne forhandler en gang årligt med hver af vicedirektørerne, hvordan dimensioneringen skal se ud for det pågældende vicedirektørområde. Der udarbejdes inden forhandlingsmøderne et budget for hvert vicedirektørområdes front-office enhed, og dette indgår som en del af hovedområdetets samlede front-office bidrag. For eksterne bevillinger betales som hovedregel et overhead til dækning af administrativt træk og bidrag til universitetets fællesudgifter.

3. Ledelsesdelegering og nærvær

Behovet for nærværende og helhedsorienteret ledelse fremhæves i kommissoriet for ekspertgruppen som et hovedspørgsmål. Der ønskes en analyse af formelle, reelle, strukturelle eller kulturelle barrierer for en hensigtsmæssig delegation og god ledelsespraksis på alle ledelsesniveauer startende med universitetsledelsen.

Den organisatoriske indretning af hovedområder herunder institutstruktur, faglig identitet, motivation samt de særlige problemer knyttet til en spredt geografi behandles i kapitel 4.

3.1. Ledelsesdelegering og ledelsenærvær

Universitetsloven fastlægger et hierarkisk ledelsessystem, som er udmøntet i tre lag i den faglige søjle (jf. kapitel 2); rektor/universitetsledelsen, dekaner og institutledere. Strukturen på Aarhus Universitet er speciel derved, at dekanerne udgør en del af universitetsledelsen. I denne struktur ligger den strategiske ledelse knyttet til fastlæggelse af overordnede og langsigtede mål og prioriteringer hos rektor/universitetsledelsen, mens personaleledelse og ledelse af forskning, undervisning og rådgivning/myndighedsbetjening ligger på institutniveau. Den administrative ledelse ligger overvejende i den administrative søjle (se kapitel 5).

Man kan skelne mellem *medinddragelse* (hvor medarbejderne som minimum bliver orienteret og hørt) og *medbestemmelse* (hvor medarbejderne har betydning for, hvilken beslutning der bliver truffet). Figur 1 nedenfor viser de studerendes samt teknisk-administrative⁸ og videnskabelige medarbejderes vurdering af mulighederne for medbestemmelse og medinddragelse. På tværs af de tre grupper er der både i forhold til medinddragelse og medbestemmelse en mere negativ vurdering af de reelle end af de formelle muligheder. Mange er således af den opfattelse, at de muligheder, der er, for at studerende og medarbejdere kan få medinddragelse og medbestemmelse, ikke kan udnyttes reelt. Der er også en svag tendens til, at det videnskabelige personale generelt vurderer alle fire spørgsmål mere negativt end studerende og teknisk-administrative medarbejdere.

På tværs af medarbejdergrupper og studerende er der en klar overvægt af respondenter, der finder, at universitetsledelsen i utilstrækkeligt omfang informerer om kommende beslutninger og giver begrundelser for disse beslutninger, jf. baggrundsrapporter for spørgeskemaundersøgelserne. Ligeledes er der en generel opfattelse af manglende lydhørhed over for medarbejdernes og de studerendes synspunkter. Det samme mønster tegner sig i forhold til dekanerne.

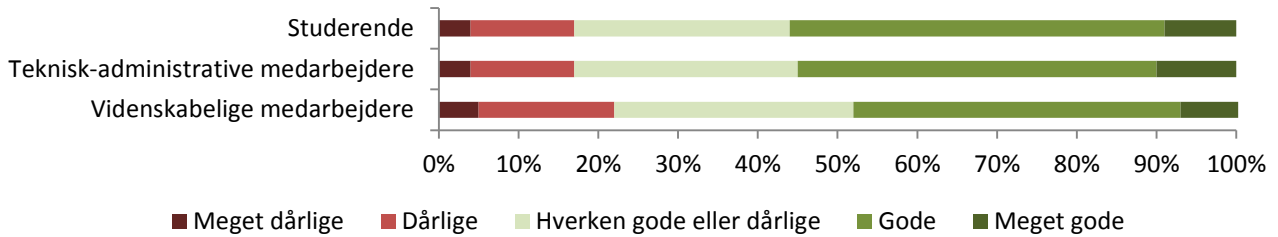
Vurderingerne af de samme spørgsmål om information, begrundelser og lydhørhed udviser en overvægt af positive svar for institutlederne blandt de videnskabelige medarbejdere og i forhold til vicedirektører og funktionschefer blandt det teknisk-administrative personale. Tendensen er således, at vurderingerne er mere positive desto lavere niveau i beslutningshierarkiet, spørgsmålene vedrører. Dette er også forventeligt, da de personlige kontakter og relationer er tættere på dette niveau, hvor de daglige aktiviteter udføres. Der er dog også problemer på institutniveau, hvilket afspejles i etablering af understrukturer på institutter, jf. kapitel 4. Dette er en respons på manglende ledelsenærvær og muligheder for inddragelser. Som det fremgår af baggrundsrapporten vedr. institutlederinterviews, er der store forskelle på tværs af institutterne i forhold til, på hvilken måde og i hvilket omfang medarbejderne inddrages. Det samme afspejles i ret

⁸ De teknisk-administrative medarbejdere er eksklusiv personale ansat ved institutterne.

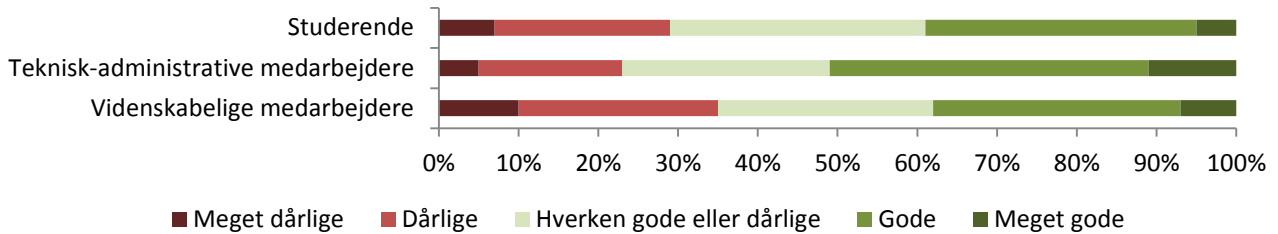
markante forskelle i mellem institutterne i forhold til medarbejdernes oplevelse af institutledernes inddragelse, se baggrundsrapporten vedr. spørgeskemaundersøgelsen blandt medarbejdere.

Figur 1: Formelle og reelle muligheder samlet set for medbestemmelse og medinddragelse

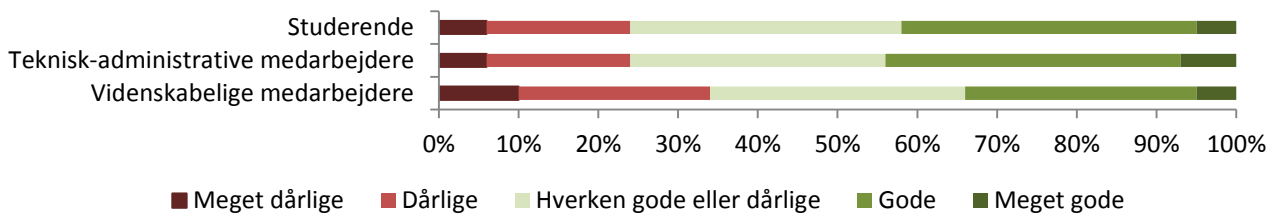
Hvor gode er de formelle muligheder for at blive medinddraget?



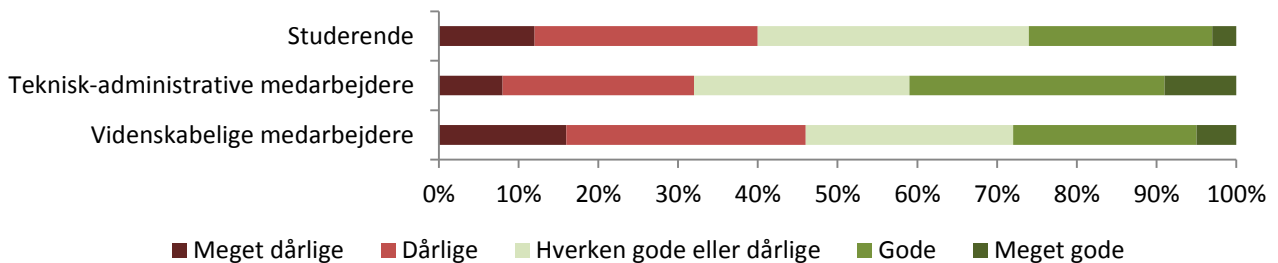
Hvor gode er de reelle muligheder samlet set for at blive medinddraget?



Hvor gode er de formelle muligheder samlet set for at få medbestemmelse?



Hvor gode er de reelle muligheder for at få medbestemmelse?



Note: Videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere er spurgt i forhold til deres arbejde og de studerende i forhold til deres studier. De teknisk-administrative medarbejdere er eksklusiv personale ansat ved institutterne. For øvrige grupper se baggrundsrapporten

Kilde: Baggrundsrapporter vedr. spørgeskemaundersøgelser blandt medarbejdere og studerende.

Interviews bekræfter også en generel opfattelse af, at der i beslutningshierarkiet findes muligheder for medarbejderinddragelse, men at de ikke udnyttes tilstrækkeligt. Det er en generel opfattelse, at informationer kommer ned igennem systemet, men uden inddragelse i processen. Ledelseskompetencen til at træffe beslutninger respekteres, men der savnes en inddragelse af og respons på synspunkter. Hvis der nede fra i organisationen er begrundede synspunkter og forslag, savnes en eksplicit stillingtagen til disse, og i tilfælde hvor de ikke har kunnet imødekommes, savnes en klar begrundelse herfor.

Der er en generel opfattelse af et "afstandsproblem", hvor ledelsen ikke i tilstrækkeligt omfang har kontakt til "gulvet". Dekanernes placering i universitetsledelsen – og fysiske placering i hovedbygningen – ses af mange som et tegn herpå. Hovedparten af de videnskabelige medarbejdere vurderer ikke, at institutlederen har gode muligheder for at bringe medarbejdernes synspunkter videre i det hierarkiske system (49 % mod 24 %, der mener at der er gode muligheder). En tilsvarende svarfordeling gør sig gældende i forhold til, om ledelsen lytter til institutlederne.

Citatboks 1

De sidder på den anden side af Ringgaden, og det er folk opmærksomme på i et symbolsk perspektiv – nu sidder de deroppe i "førerbunkeren".

Der er for langt mellem universitetsledelsen og resten af Aarhus Universitet.

Der bliver taget nogle beslutninger centralt, men man glemmer at brede dem ud og få dem kvalitetssikret, inden man går ud i næste lag. Det er ikke optimalt.

Der er flere eksempler på, at universitetsledelsen har truffet beslutning om noget, som vi i administrationen så arbejder ud fra, indtil det viser sig, at det ikke er det, de faglige miljøer vil have. Der mangler et forbindelsesled mellem universitetsledelsen og de faglige miljøer.

Kilde: Citaterne kommer fra kommentarer givet ved interviews eller kommentarer givet ved spørgeskemaundersøgelsen. Citaterne er anonymiserede.

En top-down beslutningsproces uden medarbejderinddragelse skaber manglende forståelse for og dermed manglende ejerskab og ansvar i forhold til de truffe beslutninger. Mange medarbejdergrupper har udtrykt magtesløshed og frustration og dermed manglende ejerskab og ansvar i forhold til at få tingene til at fungere. Dette er eksemplificeret i udsagn af typen "Det er deres beslutning, så må de også få det til at fungere", og i forhold til at gøre indsigelser "Det hjælper ikke noget alligevel". Der er også givet udtryk for, at der ikke er et miljø, der opfordrer til deltagelse og engagement, men måske i nogle tilfælde ligefrem det modsatte. Hvis man sammenholder et indeks bestående af målene for formel og reel medinddragelse og medbestemmelse med medarbejdernes jobtilfredshed, viser der sig en stærk og statistisk signifikant sammenhæng, således at de medarbejdere, der anser sig selv for at have høj grad af medinddragelse og medbestemmelse, tenderer til at have højere jobtilfredshed. Samme positive sammenhæng viser sig mellem studietilfredshed og de studerende grad af syn på Aarhus Universitet som en meningsfuld enhed.

Opfattelsen blandt studerende og medarbejdere af at have begrænset medbestemmelse og -inddragelse kan ikke alene skyldes de lovgivningsmæssige rammer, idet en undersøgelse af medarbejderinddragelse og -

indflydelse på alle landets universiteter (Styrelsen for Videregående Uddannelser, 2014)⁹ placerer Aarhus Universitet som ubetinget det universitet, hvor medarbejdere oplever mindst lydørhed hos ledelsen og mindst påvirkningsmulighed på universitets- og fakultetsniveau. Det samme gælder for de studerende. Samme undersøgelse viser, at en signifikant mindre andel af medarbejderne på Aarhus Universitet uanset organisatorisk niveau vurderer, at de kan påvirke ledelsen i 2014, end det var tilfældet i 2009.

3.2. Kommunikation

Igennem både interviews og spørgeskemaundersøgelser er der givet udtryk for, at der ikke kommer tilstrækkelig information og begrundelser for ledelsesmæssige beslutninger frem til medarbejderne.

Kommunikation omfatter både information videreformidlet til og en mening/tolkning/begrundelse af givne tiltag. Kommunikation handler ikke alene om at formidle viden, men også om at skabe en forståelse for forandringsprocesser blandt medarbejderne, der kan skabe motivation og engagement. Intern kommunikation medvirker til at skabe og vedligeholde relationer mellem ledelsen og de ansatte. Det er derfor et potentielt middel til at skabe en mere nærværende ledelse og til at skabe forståelse for ledelsesbeslutninger.

Det er en generel opfattelse, at medarbejderne modtager megen information i form af nyhedsbreve, pjecer og diverse dokumenter, men at der overvejende er tale om videregivelse af fakta, uden begrundelser og forklaringer. Informationsstrømmen opfattes af mange som overdreven og ensidig samtidig med, at der er mangel på grundlæggende viden og forståelse af væsentlige ændringer på universitetet, f.eks. i forhold til de generelle satsninger (branding, tværvidenskab m.m.) og enhedsløsninger på det administrative område m.m. Ekspertgruppen noterer dog samtidig, at der har været tale om store udfordringer i forbindelse med fusionsprocessen og de nødvendige tilpasninger for at etablere en ny fælles institution.

Informationsstrømmen har ikke i tilstrækkeligt omfang skabt motivation og engagement blandt medarbejderne. Når medarbejderne ikke har en forståelse for baggrund og motiver for sådanne tiltag, udvikler der sig ikke en opbakning og et ejerskab til disse projekter. Forandringerne bliver opfattet som noget, ledelsen presser ned gennem organisationen, der ikke støtter udførelsen af basisaktiviteterne eller måske ligefrem trækker ressourcer væk fra dem.

Der er også tegn på en værdikonflikt i den forstand, at den opfattelse af og vision for universitetets virke, som er fastlagt af ledelsen, ikke deles af medarbejderne, jf. også kapitel 4 om identitet og motivation. Nye værdier er blevet lanceret uden at have rødderne med. Interviews og spørgeskemaundersøgelsen giver en klar indikation af, at mange medarbejdere ikke finder Aarhus Universitets overordnede strategi meningsfuld (24 % blandt de videnskabelige medarbejdere og 38 % blandt de teknisk-administrative medarbejdere). Hvis medarbejderne ikke deler visioner og mål med ledelsen, vil der uvilkaarligt opstå problemer og frustrationer. Det billede, ledelsen gennem kommunikationen forsøger at tegne af universitetet, er ikke sammenfaldende med det billede, medarbejderne har af universitetet. Mange medarbejdere finder ikke, at der er noget, der binder Aarhus Universitet sammen på tværs (dette gælder både for ansatte ved Campus Aarhus og ansatte ved andre campusser). Mange er imidlertid af den opfattelse, at det er vigtigt, at universitetet fremstår som

⁹ Styrelsen for Videregående Uddannelser. *Medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne*, København. Maj 2014.

en samlet institution, og dette forhold viser sig også, jf. kapitel 4 at hænge tæt sammen med medarbejdernes jobtilfredshed.

Meget tyder på, at informationsstrømmen, hverken i form eller indhold, har været befordrende for at skabe forståelse for de forandringsprocesser, universitetet står i, og de visioner, den faglige udviklingsproces indeholder for universitetet. Der er ikke i tilstrækkeligt omfang skabt forståelse for, at de organisatoriske ændringer er ét svar på de udfordringer, universitetet står overfor, og at de på sigt kan medvirke til at styrke kerneaktiviteterne. Der har heller ikke været skabt rum for at bringe kritik og forslag til forandringer den anden vej i det hierarkiske system. Den valgte informationsstrategi kan have været medvirkende til at skabe usikkerhed, misforståelser og modstand mod hele processen. Løsningen på det problem er næppe mere information ovenfra og ned. Snarere handler det om at anerkende, at tydelig kommunikation går begge veje, og at fælles forståelse fordrer, at begge parter har mulighed for at forstå den andens situation og motiver.

Citatboks 2

Medarbejdere:

Få hverdagen i fokus. Drop skønmalerier. Fokuser på samarbejde og realisme.

Jeg fornemmer at intern kommunikation mangler forståelse for hvad der foregår lokalt og i høj grad udsender en strøm af ligegyldige succes historier.

Poppet branding foretaget af personer, der ikke kender til forskning.

Studerende:

... virker mere som reklame for Aarhus Universitets herligheder, end reel information om hvad der foregår.

...det er nedladende at sælge en uddannelse til de studerende, som om vi vælger den ikke efter bedste uddannelse, men hvor vi kan feste mest.

...hjemmesiden bliver stadig mere "glat" i sin flade og ligner mere en reklamespot end et informations site for studerende, forskere, m.m.

Kilde: Citaterne kommer fra kommentarer givet ved interviews eller kommentarer givet ved spørgeskemaundersøgelsen. Citaterne er anonymiserede.

Disse problemer afspejler sig også tydeligt i holdninger til universitetets eksterne kommunikation til omverdenen. Denne er tæt knyttet til branding strategien og visionen om udadtil at præsentere ét samlet universitet. Blandt medarbejderne er der ringe forståelse for og genkendelighed i den eksterne kommunikation. Der er en opfattelse af, at universitetet præsenteres som noget andet, end det er, og i et uigenkendeligt billede, jf. også kapitel 4 om identitet. Tilsvarende opfattelser gør sig gældende blandt de studerende.

3.3. Medarbejder- og studenterinddragelse via formelle organer

I medfør af universitetsloven skal medarbejdere og studerende sikres medinddragelse i og medbestemmelse over væsentlige beslutninger på Aarhus Universitet. Loven foreskriver, at dette sker i organer som akademisk råd og studienævn. Lovens bestemmelser er i Aarhus Universitets vedtægt fulgt op med bestemmelser om,

at der nedsættes akademiske råd på alle hovedområder samt et uspecificeret antal studienævn. Endvidere bestemmer vedtægten, at der ved hvert institut nedsættes et institutforum bestående af repræsentanter for medarbejdere og studerende. Endelig har Aarhus Universitet som øvrige offentlige institutioner etableret samarbejdsudvalg til drøftelse af ansættelsesmæssige forhold mellem ledelse og medarbejdere. Der er etableret samarbejdsudvalg på centralt niveau (HSU), på hvert hovedområde (FSU) og på alle institutter (LSU). Den faglige udviklingsproces havde som sigte, at disse organer skulle anvendes til at sikre medarbejdere og studerende løbende inddragelse i og reel indflydelse på ledelsen af Aarhus Universitet.

Ekspertgruppens undersøgelser viser, at de formelle strukturer for medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende er fuldt etableret. Der er ikke konstateret eksempler på, at akademiske råd, studienævn, institutfora eller samarbejdsudvalg ikke er etableret. Der er heller ikke konstateret eksempler på, at organerne ikke anvendes i praksis. Alle steder afholdes der jævnlige møder. Endvidere har ekspertgruppen mange steder fundet eksempler på, at der findes andre og mere uformelle kanaler, hvor medarbejdere og ledelse mødes. Eksempler er forskningsgrupper, lokale uddannelsesudvalg, undervisningskoordinationsenheder, sektionskoordinationsfora, administrative netværksgrupper og videnuvekslingsudvalg. Ekspertgruppens undersøgelser har derfor haft et dobbelt sigte. På den ene side er det reelle indhold i de formelle organer undersøgt. På den anden side har ekspertgruppen forsøgt at indkredse medarbejderinddragelse og – indflydelse mere generelt, dvs. dækkende både formelle og uformelle kanaler.

Ekspertgruppens interviews viser, at repræsentanterne for medarbejdere og studerende generelt oplever, at møderne i de formelle fora – akademisk råd, studienævn, institutfora og samarbejdsudvalg – foregår korrekt, men at møderne i højere grad har karakter af orientering end af reel medinddragelse og medbestemmelse, jf. også kommentarerne nedenfor.

Medarbejderne og de studerende har dog også i et vist omfang forståelse for, at reel medinddragelse og medbestemmelse er vanskeligt i et hierarkisk system med en entydig ledelsesstreng.

Citatboks 3

Vi bliver lyttet til nu, men ofte får vi en begrundelse om, at det strider mod det, der allerede er besluttet på området.

Ledelsen kommer ofte ind til møderne med en beslutning under armen.

Væsentlige beslutninger er dog gået uden om os, og politikker har været drøftet, uden at man kunne ændre på de grundlæggende præmisser, men kun på det rent formuleringsmæssige.

Akademisk Råd fungerer fint som et diskussionsforum, hvor der lyttes, men vi har ikke reet meget indflydelse.

I Akademisk Råd får man ting at vide, når det er besluttet, men inddrages ikke undervejs i beslutningerne.

Når beslutninger er vedtaget i universitetsledelsen, er det jo svært for dekanerne at præsentere emnerne til drøftelse i Akademisk Råd.

I dag reagerer vi på beslutninger, der er truffet af universitetsledelsen, mens det tidligere var muligt at tage ting op med dekanen.

Det hele forsvinder i systemet opad.

Kilde: Citaterne kommer fra kommentarer givet ved interviews eller kommentarer givet ved spørgeskemaundersøgelsen. Citaterne er anonymiserede.

I tillæg til disse generelle mønstre peger interviewene med medarbejdere og studerende på forskelle på medinddragelse og medbestemmelse dels mellem niveauerne i universitetets ledelsessystem, dels mellem hovedområderne. Hvad angår niveauerne, er oplevelsen, at medinddragelse og -bestemmelse fungerer bedre på institutniveauet end på hovedområde- og universitetsledelsesniveauet. Især på topniveauet er oplevelsen, at der kun er en lav grad af medinddragelse og medbestemmelse. Hvad angår hovedområder, skiller Arts sig negativt ud. Både interviewmaterialet og de gennemførte spørgeskemaundersøgelser peger på, at mulighederne for medinddragelse og -indflydelse opleves som markant ringere end på de øvrige hovedområder. Det skal dog samtidig noteres, at Arts er et af de områder, der har været mest påvirket af forandringsprocessen.

Ekspertgruppens spørgeskemaundersøgelse til medarbejderne har afdækket oplevelsen af mulighederne for medinddragelse og medbestemmelse mere generelt. Det vil sige, at undersøgelsen afdækker anvendelsen af såvel formelle som uformelle kanaler. Undersøgelsen bekræfter indtrykket fra interviewene. For det første oplever medarbejderne, at de formelle muligheder ikke udnyttes fuldt ud. Både når der spørges til medinddragelse og medbestemmelse, opleves de reelle muligheder som dårligere end de formelle, jf. figur 1. For det andet opleves mulighederne for medinddragelse som bedre end mulighederne for medbestemmelse. Disse mønstre gælder for både videnskabelige medarbejdere og teknisk-administrative medarbejdere.

Ekspertgruppen anerkender udfordringerne ved at sikre reel medinddragelse og medbestemmelse for medarbejdere og studerende. Universitetsloven foreskriver på den ene side en entydig hierarkisk styringskæde bestående af bestyrelse, rektorat, hovedområder og institutter. På den anden side foreskriver loven, at universiteterne skal styres med medinddragelse af og medbestemmelse for medarbejderne og studerende. Loven indeholder ingen anvisninger på, hvordan disse modstridende styringsmekanismer skal forenes. Ekspertgruppen anerkender også, at Aarhus Universitet har etableret alle de fora, hvorigennem medinddragelse og medbestemmelse skal foregå. Ekspertgruppen ser ikke noget behov for yderligere strukturelle tiltag.

Ekspertgruppen ser imidlertid et væsentligt behov for at forbedre den reelle medinddragelse og medbestemmelse. Ekspertgruppen anerkender, at der på institutter og hovedområder gøres en betydelig indsats fra ledelsens side for at involvere medarbejdere og studerende. Samtidig er der flere ting, der peger på, at de eksisterende rammer for medinddragelse og medbestemmelse kan udnyttes bedre.

For det første har ekspertgruppen noteret sig, at de ansatte på Aarhus Universitet i en sammenligning med ansatte på landets øvrige universiteter – som har de samme strukturer for medinddragelse og medbestemmelse – oplever den faktiske medinddragelse og medbestemmelse som markant dårligere.¹⁰ Ekspertgruppens vurdering er, at den hierarkiske styring på Aarhus Universitet sætter grænser for, hvor meget reel involvering der meningsfuldt kan ske på hovedområder og institutter. Når de centrale beslutninger reelt træffes af universitetsledelsen, er det svært for dekaner og institutledere at sikre reel involvering af medarbejdere og studerende på deres niveauer. En forudsætning for mere reel medinddragelse og medbestemmelse er derfor en øget decentralisering af magten på Aarhus Universitet, jf. ekspertgruppens overvejelser i kapitel 5.

For det andet har ekspertgruppen noteret sig markante forskelle i de ansattes oplevelse af medinddragelse og medbestemmelse på tværs af hovedområder. Især Arts skiller sig ud. Her oplever de ansatte medinddragelse og medbestemmelse som ringere end på de øvrige områder.

Endelig for det tredje konstaterer ekspertgruppen, at der også er betydelige forskelle på tværs af institutter i opfattelsen af, hvor gode mulighederne er for medinddragelse og medbestemmelse.

Ekspertgruppens vurdering er, at de to sidstnævnte forhold viser, at nogle dekaner og institutledere kan gøre mere for at udnytte de eksisterende rammer for medinddragelse og medbestemmelse.

3.4. Løsningsmuligheder

En forbedring af ledelsesnærvær, medinddragelse og medbestemmelse af medarbejdere og studerende kræver efter ekspertgruppens vurdering en flerstrengt indsats. Men grundlæggende hænger situationen sammen med fordelingen af kompetence og ansvar på universitetet. Inden for disse rammer er der dog visse muligheder for forbedring. Konkret kan ekspertgruppen pege på følgende tiltag.

¹⁰ Styrelsen for Videregående Uddannelser. *Medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne*. København. Maj 2014.

Decentralisering af kompetence og ansvar

Reel medinddragelse og medbestemmelse kræver, at ansatte og studerende involveres på de niveauer, hvor indflydelsen findes. Centraliseringen af magten i universitetets topledelse gør det svært for dekaner og institutledere meningsfuldt at involvere ansatte og studerende på deres niveauer. En forudsætning for øget reel medinddragelse og medbestemmelse er derfor en decentralisering af magten, jf. ekspertgruppens overvejelser i kapitel 5.

Bedre udnyttelse af eksisterende strukturer

Det er ekspertgruppens indtryk, at der for dekaner og institutledere i forhold til Akademiske Råd og Institutfora flere steder er et forbedringspotentiale omkring ret grundlæggende forhold såsom udsendelse af mødemateriale i god tid inden møderne, mødematerialets karakter, respekt for uenighed, anerkendelse af konstruktiv kritik og sikring af rimelig offentlighed omkring beslutningsgrundlag. Endvidere ser ekspertgruppen muligheder for mere systematisk dialog mellem dekaner og formænd omkring arbejdsformen i de Akademiske Råd og arbejdsdelingen mellem dekan og formand.

Bedre kommunikation

Ekspertgruppen konstaterer, at kommunikationen omkring de organisatoriske ændringer, der er foretaget som led i den faglige udviklingsproces, ikke har været vellykket. Ekspertgruppen opfordrer derfor til en grundlæggende gentænkning af universitetets kommunikation. Sigtet bør være, at intern kommunikation i mindre grad handler om at "sælge" ledelsens beslutninger og i højere grad fungerer som et forum for udveksling af synspunkter. Tilsvarende opfordres der til, at ekstern kommunikation i højere grad fremstiller universitetet seriøst og nuanceret.

4. Organisatorisk og ledelsesmæssig indretning af hovedområderne

På hovedområder og institutniveau er der gennemført store organisatoriske forandringer. De faglige aktiviteter er nu opdelt i fire hovedområder, og institutterne er generelt blevet større og derfor færre. I forhold til den faglige organisering er det en præmis for denne evaluering, at organisering i fire hovedområder ligger fast.

Det følgende afdækker forhold knyttet til den organisatoriske struktur inden for hovedområderne, dvs. institutterne, herunder faglig identitet samt medarbejdermotivation. Universitetets geografi og opgaveportefølje er forøget som følge af fusionsprocessen, og de særlige problemer og udfordringer, dette rejser, diskuteres nærmere i det følgende.

4.1. Institutstruktur

På institutplan er der meget store forskelle i omfanget af organisatoriske ændringer. Nogle institutter er kun marginalt påvirkede, mens andre er dannet som resultat af en større fusionsproces og i nogle tilfælde også med aktiviteter spredt på flere geografiske lokaliteter. I forhold til det enkelte instituts opgaveportefølje er der også store forskelle i flere dimensioner. På uddannelsesområder har nogle institutter en klar profil orienteret mod en bestemt uddannelse, mens andre er involveret i flere uddannelsesspor. Institutterne varierer med hensyn til, hvor stor en andel forskning og myndighedsbetjening udgør. Det er i forlængelse heraf meget forskelligt, hvorvidt medarbejderne identificerer sig med deres institut.

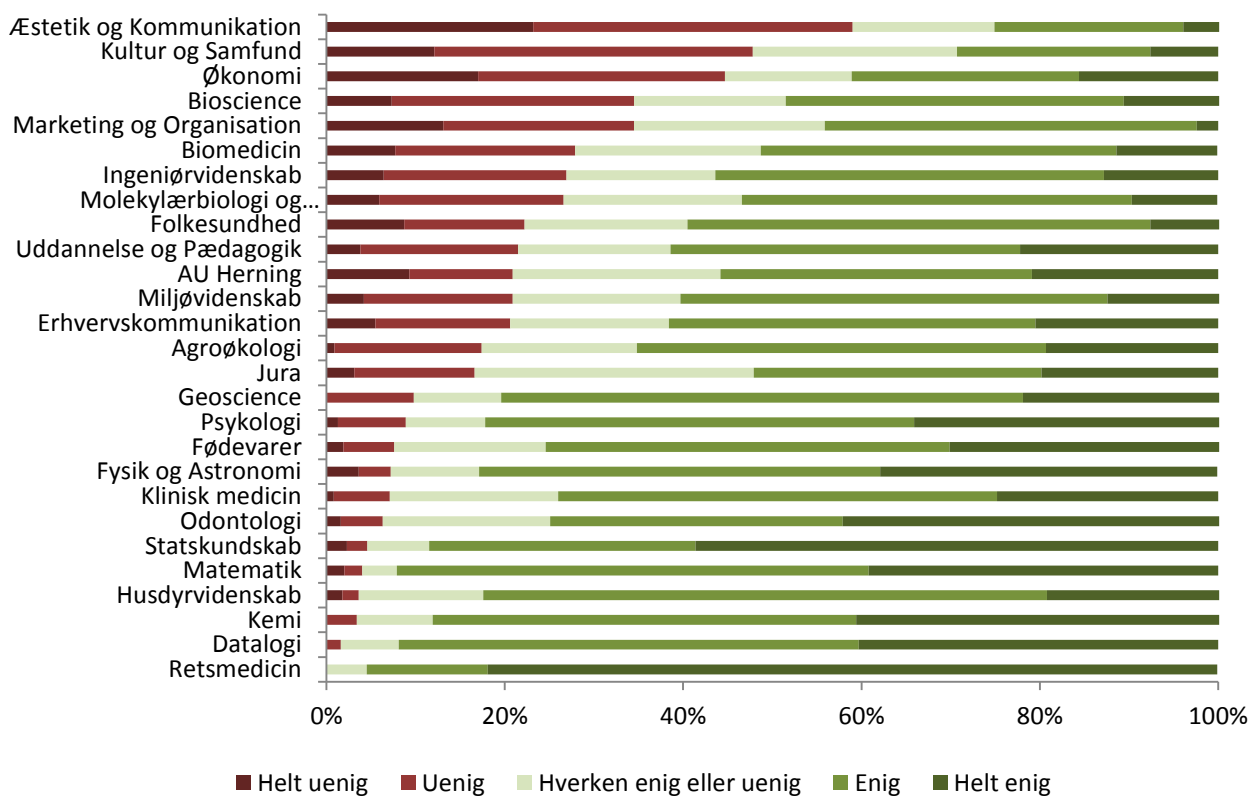
Spørgeskemaundersøgelsen blandt de videnskabelige medarbejder stiller en række spørgsmål knyttet til den nuværende struktur. Figur 2 viser en institutopdelt svarfordeling på spørgsmålet om "Mit institut udgør en hensigtsmæssig enhed". Som det fremgår, er der en ganske betydelig variation på tværs af institutter. For en stor andel af institutterne finder de videnskabelige medarbejdere, at instituttet er en hensigtsmæssig enhed. Der er dog samtidig et antal institutter, hvor en meget stor andel af de videnskabelige medarbejdere ikke er enig i dette. Billedet af store variationer i medarbejdernes syn på institutterne som meningsfulde enheder bekræftes også af interviews gennemført af ekspertgruppen. I spørgeskemaundersøgelsen er der også stillet spørgsmål knyttet til, om instituttet har en uklar faglig profil, medarbejdernes ansvarsfølelse over for instituttet, og om der er en klar forståelse for instituttets opgaver. Svarene på disse spørgsmål giver i store træk det samme billede som figur 2 af, hvilke institutter der fremtræder homogent og mere heterogent.

Der viser sig at være en stærk positiv sammenhæng mellem at se sit institut som en meningsfuld enhed og høj jobtilfredshed. Materialet giver ikke mulighed for entydigt at fastslå sammenhængens karakter, men resultatet understreger potentialet i at arbejde med at sikre, at universitets enheder opfattes som meningsfulde.

Det noteres samtidigt, at de institutter, der ikke fremstår som en samlet enhed, også er de institutter, der i størst omfang har været påvirket af institutoplægningerne. Tilsvarende fremstår nogle af de institutter, der har været mindst berørt, som meget homogene i analysen. At problemerne på en række institutter har strukturelle rødder underbygges af, at der ikke er den samme systematik i medarbejdernes vurdering af institutledernes forståelse af medarbejdernes arbejdsopgaver, synlighed eller inddragelse af medarbejdere. Blandt de institutter, der af medarbejderne vurderes som mindre sammenhængende enheder, er der således institutledere, der vurderes meget positivt af medarbejderne. Det skal bemærkes, at der siden den

oprindelige implementering af den faglige udviklingsproces er tilladt en underopdeling i sektioner/afdelinger m.m. jf. nedenfor, og dette kan mindske nogle af de her diskuterede problemer.

Figur 2: Udgør instituttet en hensigtsmæssig enhed – spørgsmål til videnskabelige medarbejdere



Note: Svar på spørgsmålet: "Mit institut udgør en hensigtsmæssig enhed".

Kilde: Baggrundsrapport vedr. spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere.

Ovenstående bekræfter billedet af den forskellighed, hvormed forskellige dele af universitetet er blevet påvirket af forandringsprocessen, samt at der på nogle områder udestår nogle ganske store udfordringer i at sikre en hensigtsmæssig struktur til styrkelse af universitetets kerneopgaver. Det ligger uden for ekspertgruppens kommissorium at vurdere det nærmere faglige forhold knyttet til enkelte institutter og grupperinger. Problemerne afdækket i analysen og illustreret i figur 1 viser dog med tydelighed nogle problemer, der kræver en målrettet indsats.

Selvom den faglige udviklingsproces ikke tillod en ledelsesmæssig understruktur på institutterne, er der siden åbnet op for dette. Den præcise understruktur varierer meget på tværs af institutter (viceinstitutleder/ sektionsledere/faggruppeledere/uddannelsesgruppeledere m.m.) med meget forskellige funktioner og beføjelser, jf. tabel 1. Disse forskelle i understrukturer implicerer også store forskelle på tværs af institutterne i den præcise form for og grad af medarbejderinddragelse. Underopdelinger inden for institutterne giver i visse tilfælde uklarheder mht. ansvarsfordeling og også en uklar organisatorisk struktur med en parallelstruktur i forhold til medarbejderinddragelse via institutfora.

Tabel 1: Understrukturer og uddelegering på institutniveau opdelt på hovedområde, jf. institutlederne

	Science and Technology	Health	School of Business and Social Sciences	Arts
	13 institutledere	5 institutledere	7 institutledere	3 institutledere
Institutstruktur	Sektioner Forskningsgrupper Afdelinger	Afdelinger Sektioner Centre Forskningsgrupper	Sektioner Forskergrupper Faggrupper Afdelinger	Afdelingsstruktur
Uddelegering af MUS	+++++÷÷	(++)	++(+++)	+
Uddelegering af økonomi	+(+)÷÷	+÷	+÷÷	
Økonomisk belønning	+++ ÷÷÷÷÷	+÷÷	+++++++	
Ros, anerkendelse, værdier	++++++	+++++	++++++(+)	÷

"+" er udtryk for, at en institutleder har brugt det pågældende redskab. "÷" er udtryk for, at en institutleder har givet decideret udtryk for ikke at bruge redskabet. Parentes, er udtryk for en begrænset anvendelse af det pågældende redskab.

Tomme celler i denne oversigt er udtryk for, at institutlederne på det pågældende hovedområde ikke har udtalt sig om det pågældende emne i interviewet.

Kilde: Baggrundsrapport vedr. institutlederinterviews.

Denne knopskydning bryder med de oprindelige intentioner i den faglige udviklingsproces. I det omfang den afspejler, at institutterne har været for store/heterogene, kan man spørge, om det havde været mere hensigtsmæssigt at overveje institutstrukturen. Et af formålene med den ændrede institutstrukturer var at internalisere faglige sammenhænge. Den valgte struktur synes ikke i alle tilfælde at have opfyldt dette formål, hvilket også har været en begrundelse for den senere underopdeling. Det er meget usikkert, om de større institutenheder har været befordrende for at styrke kerneaktiviteterne.

Institutlederrollen varierer stærkt på tværs af institutter. Der er store forskelle i ledelsestradition og behov mellem klassiske universitetsinstitutter og institutter med større grad af myndighedsbetjening. Der er en generel påpegning fra institutlederne af de særlige krav til lederrollen på en vidensinstitution. Der er megen bred opbakning til et bottom-up princip (se baggrundsrapport vedr. institutlederinterviews) og institutlederne betoner alle betydningen af, at forskerne skal have råderum til at udvikle det faglige. Der ligger også i dette en konstatering af, at de videnskabelige medarbejdere ofte kun udviser en interesse for organisatoriske og ledelsesmæssige spørgsmål, når de skaber barrierer for forskning, uddannelse og myndighedsbetjening.

De traditionelle universitetsinstitutter har udgangspunkt i den humboldtske universitetstradition med stor frihed for den enkelte forsker. Institutter med myndighedsbetjening har naturligt haft en mere traditionel ledelsestradition knyttet til styring efter markedsforhold og kontraktopfyldelse. Generelt i forhold til hele universitetet og specifikt på nogle af de nydannede institutter mødes disse to traditioner på en måde, der ikke er klart gennemtænkt i organisationsstrukturen og i den administrative betjening (se afsnit 4.4 og kapitel 5). Dette er genstand for en del problemer, og der savnes en overordnet strategi på området (se

nedenfor om spredt geografi og opgaveportefølje). Ønsker universitetet en diversificeret opgaveportefølje inkluderende både forskning og myndighedsbetjening, og ønsker man på undervisningsområdet forskellige typer af uddannelser? Der er behov for en mere klar strategi, der præciserer, hvorledes de forskellige elementer kan styrkes og udvikles.

Institutledernes faglige legitimitet vurderes højt af de videnskabelige medarbejdere. Hele 79 % finder (enig eller helt enig), at institutlederne har et godt kendskab til, hvad det vil sige at være forsker (kun 9 % er uenig eller helt uenig). Tilsvarende gør sig gældende i forhold til undervisning og myndighedsbetjening (her er der et større "hverken enig eller uenig", hvilket må henføres til, at myndighedsbetjeningen ikke er en del af aktiviteten for mange videnskabelige medarbejdere). Der er dog en vis variation mellem institutterne i medarbejdernes opfattelse af institutledernes kendskab til kerneaktiviteterne. Det svarer i nogen grad til, hvad institutlederne selv siger om deres ledelsesprioriteringer.

Det var en intention i den faglige udviklingsproces, at institutlederen stort set skulle frigøres fra administrative forpligtigelser for primært at kunne koncentrere sig om den faglige ledelse. Dette er ikke sket, hvilket bekræftes af både institutlederinterviewene og spørgeskemaundersøgelsen. Både medarbejdere og ledere rapporterer, at institutlederne bruger en stor del af tiden på administrativ ledelse. Selvom indkøringsproblemer har skabt særlige problemer i forhold til de administrative forhold, er det ikke realistisk, at intentionerne i den faglige udviklingsproces realiseres, særligt på meget store institutter. Med mindre der iværksættes strukturelle tiltag, der sikrer institutlederens faglige ledelse. Dette skal ses i sammenhæng med bemærkninger om faglig profilering nedenfor.

Ekspertgruppens analyser understreger vigtigheden af den faglige dimension af institutledernes ledelse. Dels viser der sig stærke positive sammenhænge mellem institutlederens tidsmæssige prioritering af faglig ledelse (især i modsætning til administrativ ledelse) og de videnskabelige medarbejders jobtilfredshed, og dels er der også en stærk positiv sammenhæng mellem jobtilfredsheden og medarbejdernes vurdering af, at institutleder er synlig i dagligdagen, er nemt tilgængelig og har et godt kendskab til kerneaktiviteterne på instituttet.

De enkelte fakulteter anvender forskellige principper for ressourceallokering på tværs af institutter, jf. kapitel 2. Flere institutledere finder, at deres ledelsesbeføjelser reelt er begrænset grundet manglende sammenhæng mellem institutaktiviteter og ressourcefordeling. Finansieringsbidraget til administration opfattes generelt kritisk. Overheads pålignet eksterne forskningsbevillinger påpeges også generelt som værende i et misforhold til det administrative træk sådanne bevillinger afstedkommer. Systemet opfattes som en overbeskatning eller "straf" på dem, der faktisk skaffer eksterne midler.

En målsætning med den faglige udviklingsproces var, at større institutter skulle være befordrende for tværvidenskabeligt samarbejde. Interviews peger ikke på, at den nye institutstruktur generelt har skabt bedre rammer for tværvidenskabelige aktiviteter. I interviews er det fremført, at institutstrukturen ikke generelt er en væsentlig faktor (barriere eller katalysator) for tværvidenskabeligt arbejde.

4.2. Faglig identitet og meningsfulde fælleskaber

Universitetet er en kompleks organisation med mange mulige opfattelser og markeringer af tilhørsforhold. Den enkelte medarbejder eller studerende kan på en og samme tid være knyttet op på mange niveauer, både i forhold til Aarhus Universitet og i forhold til eksempelvis studiet, faget, hovedområdet, instituttet,

centret, vicedirektørområdet og så videre. Disse niveauer kan have forskellig betydning, afhængig af sammenhængen.

En måde at undersøge det på er at spørge, hvilken etiket man sætter på sig selv i en generel situation som et middagsselskab. Her lægger det teknisk administrative personale vægt på en tilknytning til Aarhus Universitet (69 %), mens de studerende overvejende vægter det specifikke studie (75 %). De videnskabelige medarbejdere er her meget mere delte med 54 %, som identificerer sig med universitet, og 45 %, som identificerer sig med institut/afdeling/center. Dette generelle billede tegner sig både på Campus Aarhus og på de øvrige campusser.

Der er dog meget store forskelle mellem de enkelte institutter. Graden af primæridentifikation med Aarhus Universitet går fra meget høj (eksempelvis 80 % på Ingeniørvidenskab og Marketing og Organisation) til meget lav (eksempelvis 26 % på Statskundskab og 0 % på Retsmedicin). Disse forskelle går på tværs af hovedområder, men der er en tendens til, at den primære identifikation med institutter/afdeling/center er størst på de Campus Aarhus institutter, der er undergået mindst omlægninger, f.eks. Statskundskab og Retsmedicin. Billedet er mere kompliceret for de andre campusser, gående fra AU Herning med 67 % AU identifikation til Uddannelse og Pædagogik med 30 % AU identifikation.

Der er en interessant ensartethed i svarene på spørgsmålet om enighed i, at "min faglig identitet har gode vilkår på AU?". Lidt over halvdelen af medarbejderne er enige og næsten tre fjerdedele af de studerende. De videnskabelige medarbejdere er ligeligt delte på spørgsmålet, om der er "en særlig ånd på AU", mens det teknisk-administrative personale og især de studerende er mere enige i dette udsagn. Der er en overvægt af respondenter inden for alle tre grupper, der ikke er enig i (uenig eller helt uenig) i udsagnet om, at der er mangelfulde muligheder for at udvikle ens faglighed på Aarhus Universitet. Endelig er der generel opslutning til – især blandt det teknisk-administrative personale – til vigtigheden af, at Aarhus Universitet fremstår som en samlet enhed. Samlet må disse besvarelser tolkes som en positiv holdning til fagligheden på Aarhus Universitet. Der er imidlertid kun omkring en fjerdedel af de videnskabelige medarbejdere og lidt over en tredjedel af de teknisk-administrative medarbejdere, der ser Aarhus Universitets strategi som meningsfuld, jf. kapitel 3. Dette misforhold viser, at det ikke er lykket at skabe en generel identitet og opbakning til det billede af universitetet, den faglige udviklingsproces lægger op til.

De nye institutstrukturer har i mange tilfælde haft konsekvenser for den faglige og uddannelsesmæssige profilering, jf. ovenfor. Alle institutledere pointerer betydningen af institutprofilen, også i forhold til medarbejdernes motivation og faglige identitet. Store/heterogene institutter kan gøre det svært at etablere en fælles identitet, og de kan derfor reducere medarbejdernes engagement og ansvar. Flere institutledere påpeger problemer med hensyn til at opretholde en klar profil og identitet, og de er opmærksomme på den betydning, det har både internt (motivation, sammenhold, ansvar) og eksternt (rekruttering, markedsføring af uddannelser, faglig markering). Endvidere kan andre hensyn også være relevante, f.eks. "kritisk masse" (dvs. undgå for små faglige miljøer) og muligheden for "meningsfuld social interaktion" (dvs. undgå alt for store miljøer).

Det er endnu for tidligt at vurdere, om der er positive eller negative effekter af forandringsprocessen på disse forhold. Det er afgørende at forholde sig til, om forandringsprocessen medvirker til at skabe meningsfulde fællesskaber og styrke identitet for dermed at skabe motivation og engagement. I den

sammenhæng er det vigtigt at notere de store forskelle i vurderingerne blandt det videnskabelige personale på tværs af institutter af, i hvilket omfang ens institut udgør en hensigtsmæssig enhed, jf. figur 2 ovenfor.

Middagsselskabsspørgsmålet tvinger til et valg af én identitet på bekostning af alle andre, men i praksis føler studerende og medarbejdere sig oftest som del af flere fællesskaber på samme tid. Hvorvidt et givent fællesskab opfattes som væsentligt og meningsfuldt, afspejles blandt andet i oplevelsen af sammenhængskraft, klar identitet og fælles ansvar.

En nærmere analyse af spørgeskemasvarene viser, at der er en klar statistisk sammenhæng mellem graden af job-/studietilfredshed, og hvorvidt Aarhus Universitet opleves som et meningsfuldt fællesskab. Det gælder såvel studerende som teknisk-administrative samt videnskabelige medarbejdere. For de videnskabelige medarbejdere er der også klare, men lidt svagere sammenhænge mellem jobtilfredshed, og hvorvidt instituttet opleves som meningsfuldt, samt hvorvidt institutlederen opfattes som inddragende og synlig i forhold til de daglige opgaver. Desto mindre instituttet opfattes som en hensigtsmæssig enhed, desto mere beskrives Aarhus Universitet som den primære identifikation. Endelig er der en klar positiv sammenhæng mellem at opfatte institut og Aarhus Universitet som meningsfulde enheder.

Nogle institutter er forenet af, at mange ansatte har relativ ens faglig baggrund (eksempelvis Kemi og Statskundskab), andre af, at de ansatte har fælles problemfelter (eksempelvis Miljøvidenskab). Andre igen har fælles historie og/eller geografi (eksempelvis Uddannelse og Pædagogik). Meget tyder på, at der på tværs af institutter kan være forskellige måder at etablere sammenhængskraft på. Der er dog en klar tendens til, at de institutter, hvor Aarhus Universitet og instituttet opfattes som mindst meningsfulde enheder, har undergået meget store organisatoriske og/eller fysiske ændringer. Det er bemærkelsesværdigt, og det kan pege på, at store omstruktureringer har haft en meget høj pris.

Der er flere faktorer i spil i forhold til at skabe identitet og meningsfulde fællesskaber, og det er ikke muligt at afgøre årsagssammenhængene på det foreliggende grundlag. Ovennævnte resultater tyder på, at det for det videnskabelige personale er meget væsentligt, at såvel institut som universitet opfattes som meningsfulde fællesskaber. Det samme gælder for teknisk-administrativt personale i forhold til universitetet.

Ekspertgruppens resultater tyder på, at der ikke er en modsætning mellem en stærk institutidentitet og en stærk AU identitet – snarere tværtimod. Det stiller store krav til, at universitetets enheder opleves som meningsfulde, så de kan forankre identitet, både på institut og universitetsplan. Dette viser, at en to-vejs kommunikation mellem ledelse og medarbejdere er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig betingelse for at skabe en forståelse for de mål og visioner, der er udstukket for universitetet.

4.3. Medarbejdermotivation

Motivation af medarbejderne er vigtigt, for at Aarhus Universitet kan løse sine opgaver bedst muligt. Motivation forstås her bredt som den potentielle energi, en ansat er villig til at lægge bag opnåelsen af et givent mål i forbindelse med sit arbejde.

I lighed med resten af arbejdsmarkedet har medarbejderne på Aarhus Universitet en række ydre motivationsfaktorer knyttet til løn og den ledelsesmæssige opfølgning på, at medarbejder løser deres opgaver tilfredsstillende. Særligt de videnskabelige medarbejdere har stærke karriereincitament (hvor forfremmelse afhænger af tidligere præstationer), ligesom forskerne på nogle institutter også kan få løntillæg for publicering i bestemte tidsskrifter. De ydre motivationsfaktorer hænger ofte sammen med

eksterne forhold, hvor tildeling af midler f.eks. afhænger af antallet af publikationer. Eksisterende forskning peger desuden på vigtigheden af indre motivationsformer på universitetsområdet. Indre opgavemotivation er knyttet til selve arbejdsprocessen: Undervisere nyder at undervise, forskere bliver motiveret af det spændende i selve forskningsprocessen eller af at se resultater anvendt, og teknisk-administrative medarbejdere finder deres opgaver spændende og udviklende. En anden type indre motivation knytter sig til de resultater, medarbejderne opnår for andre mennesker og for samfundet. Eksisterende undersøgelser bruger betegnelsen public service motivation om denne motivationsform, som typisk defineres som en orientering mod at bidrage til samfundet og andre mennesker via levering af offentlig service. Selvom det ikke er det samme som et kald, er der lighedspunkter.

I Ekspertgruppens undersøgelser ses der flere tegn på, at medarbejderne på Aarhus Universitet har høj grad af indre motivation. Et eksempel er den meget udbredte villighed til at bidrage til, at Aarhus Universitet kan løse sine opgaver bedst muligt. Eksempelvis er over 70 % af de instituttilknyttede medarbejdere enige i, at medarbejderne udviser stor ansvarsfølelse overfor instituttet. De mange uddybende kommentarer til ekspertgruppens spørgeskema (834 tætskrevne sider, som offentliggøres i kondenseret form i det omfang, at respondenter har givet deres tilladelse) vidner også om denne villighed til at bidrage til at forbedre Aarhus Universitet. Mange har gjort sig umage for at bidrage til denne undersøgelse, og det er helt tydeligt meget vigtigt for alle medarbejdergrupper, at Aarhus Universitet kommer til at fungere bedre. Flere eksisterende undersøgelser tyder også på, at de indre motivationsformer er vigtigere for universitetsansatte end for andre grupper. Det gælder ikke mindst for det videnskabelige personale.

På Aarhus Universitet udøves ledelsen på mange institutter allerede ud fra en klar forståelse af medarbejdernes motivationsstruktur. Det er således meget tydeligt i ekspertgruppens interviews af institutlederne, at deres ledelsespraksis tager højde for hensynet til medarbejdermotivationen. De betoner vigtigheden af at sikre plads til forskningsmæssig frihed og forskellighed, at undgå detailregulering samt at have tillid til medarbejderne. Mange af institutlederne ser deres rolle som værende rammeskabende under inddragelse af medarbejdere (en "bottom up" approach). Ekspertgruppens interviews bekræfter også, at forskerne selv ser lønnen som mindre motiverende, end det er tilfældet for andre højtuddannede grupper.

Citatboks 4

Jo mere medarbejderne behandles som lønmodtagere, jo mere reagerer de også sådan.

Primadonnaledelse er ikke helt ved siden af. De skal stryges med hårene og helst selv komme på de gode ideer – det hjælper.

Værdier og strategi har betydning i det daglige, og medarbejderne er utroligt engageretfordi de føler et ejerskab.

Arbejdet bærer lønnen i sig selv. Det er mere motiverende end en kortvarig økonomisk motivation. Det, at folk får lov at lave noget de brænder for, er langt bedre.

Topstyring står i kontrast til fri forskning.

Kilde: Citaterne kommer fra kommentarer givet ved interviews eller kommentarer givet ved spørgeskemaundersøgelsen. Citaterne er anonymiserede.

Litteraturen på området viser, at effekten af styring på universitetsansatte (i form af f.eks. lønincitamenter og regelstyring) afhænger af medarbejdernes opfattelse af styringen. Hvis styringen opfattes som en understøttelse (forstået som befordrende for fagligheden og legitim), viser forskningen på området positive effekter af styring. Hvis styringen derimod opfattes som kontrolforanstaltninger, viser de eksisterende undersøgelser, at medarbejdernes indre motivation falder med dårligere resultater til følge. Det er relevant for denne undersøgelse, fordi ekspertgruppen har fundet indikationer i både spørgeskemaundersøgelse og interviews på, at styringen på Aarhus Universitet af mange medarbejdere bliver opfattet som kontrollerende.

Et eksempel på styring, som mange medarbejdere på Aarhus Universitet oplever som kontrollerende, er kravet om, at alle medarbejdere skal præsentere sig som ansatte på Aarhus Universitet fremfor også at nævne deres instituttilknytning. Medarbejderne udtrykker, at de føler sig styret mod deres vilje, fremfor at de opfatter tydeliggørelsen af deres tilhørsforhold til Aarhus Universitet som en støtte til at trænge igennem med deres forskningsresultater. Det kan hænge sammen med universitetets implicite syn på tilknytningen til hhv. universitet og institut som modsætninger. Ekspertgruppens materiale tyder derimod som nævnt på en positiv sammenhæng.

Opfattelsen af styring som kontrollerende lader til at bunde i en værdikonflikt, hvor forskellige aktører ikke har samme opfattelse af, hvad universitetet skal være. Kommentarerne til især den interne og eksterne kommunikation tegner således et billede af medarbejdere og studerende, der opponerer mod det, de opfatter som den centrale ledelses enerådige tegning af universitetet på en måde, som opfattes som useriøs. Der bruges ord som "brandingpolitiet", og der er en meget stor uvilje mod den såkaldte visuelle identitet. Interviewene bekræfter billedet af, at mange medarbejdere opfatter den centrale styring på Aarhus Universitet som udtryk for kontrol og manglende tillid til medarbejderne. Nogle videnskabelige medarbejdere føler, at de "bliver talt ned til". Forsøget på at fremstille universitetet som en helhed og undertrykkelsen af fag/institutidentiteter opfattes også som demotiverende, da det tolkes som et udtryk for nedprioritering af centrale mål og værdier. Når manglende ejerskab til forandringer virker demotiverende og svækker motivationen, kan det potentielt skade kerneaktiviteterne. Det er dog vigtigt at understrege, at såvel den generelle forskning på området som ekspertgruppens undersøgelser på Aarhus Universitet viser, at styring godt kan gennemføres på en understøttende og motiverende måde.

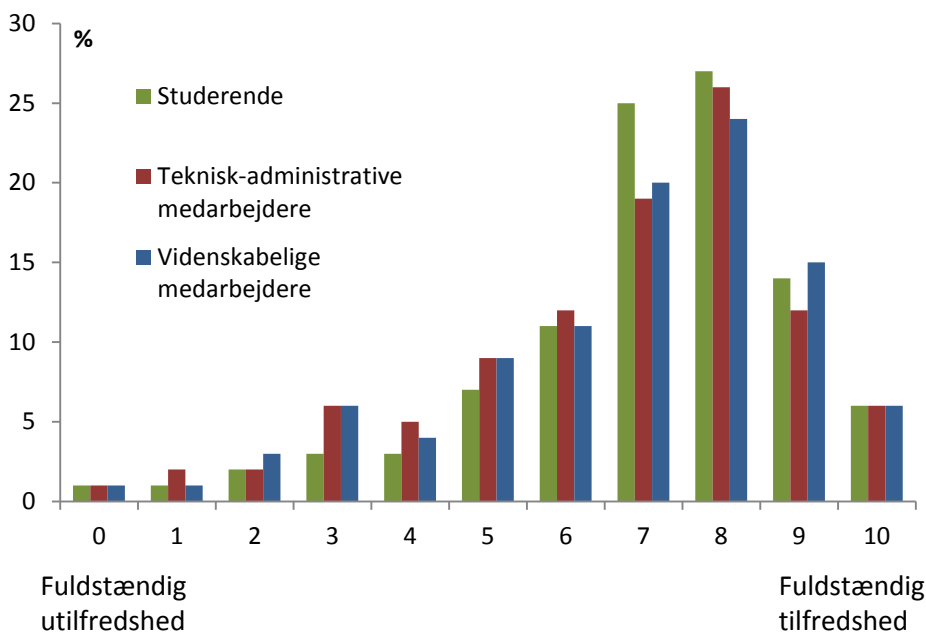
Ekspertgruppens undersøgelse har bl.a. undersøgt institutledernes og funktionschefernes synlighed i forhold til de daglige opgaver. Som allerede nævnt hænger denne faktor positivt sammen med medarbejdernes jobtilfredshed, og det kan bl.a. skyldes, at de mere synlige ledere formår at gøre styringen og ledelsen understøttende, legitim og meningsfuld over for medarbejderne.

Det kan være vanskeligt, hvis medarbejderne oplever den centrale styring på Aarhus Universitet som kontrollerende. En institutleder udtrykker det således: "Oplevelsen er, at styringen ikke er understøttende, men begrænsende. Det handler om tillid, og man skal ikke tro, at man kan snyde nogen – folk er ikke dumme. Manipulation duer ikke. Det eneste, der fungerer, er argumentets kraft". En anden institutleder argumenterer for, at man mister meget, hvis man tror, man kan topstyre forskningen, mens en tredje institutleder påpeger, at jo mere medarbejderne behandles som lønmodtagere, jo mere reagerer de også sådan, hvilket ingen har en interesse i.

Instituttlederne har på tværs af hovedområder et stort fokus på at anvende ledelsværktøjer så som fælles værdier, ros og anerkendelse. Holdningen til anvendelse af økonomiske belønninger varierer, og en del instituttledere er direkte imod at bruge økonomiske incitamenter. Instituttlederne er enige om, at betingelserne for at bedrive god forskning og undervisning (fagligt miljø, faciliteter, projektf finansiering m.m.) er af afgørende betydning for de videnskabelige medarbejdere.

Motivation og jobtilfredshed hænger tæt sammen, og sidstnævnte er høj på Aarhus Universitet. Figur 3 viser for de studerende, videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere svaret på spørgsmålet om jobtilfredshed i ekspertgruppens spørgeskemaundersøgelse. Det skal bemærkes, at en del ansatte har en høj jobtilfredshed, selvom de ser kritisk på en række forhold ved universitetet. Som nævnt ovenfor, hænger medarbejdernes jobtilfredshed sammen med den ledelsesmæssige praksis på deres enhed samt med deres opfattelse af at arbejde i en meningsfuldt sammenhængende enhed. For det studerende er der samme positive sammenhæng mellem studietilfredshed og oplevelsen af Aarhus Universitet som en meningsfuld enhed.

Figur 3: Studie- og jobtilfredshed



Note: Studerende er spurgt om "Hvor tilfreds er du med at studere på AU" og medarbejderne er spurgt om "Alt i alt, hvor tilfreds er du med dit nuværende job". Svarkategorierne fremgår af figuren.

Kilde: Baggrundsrapporter vedr. spørgeskemaundersøgelser blandt studerende og medarbejdere.

Eksisterende forskning viser, at det kan være meget motiverende for ansatte med høj indre motivation faktisk at kunne gøre en forskel. Det kan både handle om at yde et samfundsmæssigt bidrag på deres job og om at kunne understøtte den enkelte studerendes faglige udvikling. Sammenhængen er stærkere, når man har kontakt med dem, der har glæde af deres arbejde. Dette vedrører nærhedsaspektet, og i ekspertgruppens undersøgelser på Aarhus Universitet er det mange steder påpeget i interviews og spørgeskemaundersøgelser. Mest bemærkelsesværdigt viser ekspertgruppens undersøgelse af de teknisk-administrative medarbejdere, at der er en stærk positiv sammenhæng mellem at opleve sin enhed som

værende brugerresponsiv og ens jobtilfredshed. Begge disse to forhold hænger desuden positivt sammen med funktionschefens synlighed i forhold til de daglige opgaver.

Nærhedsbegrebet indeholder ikke alene den fysiske nærheds rent praktiske betydning (nemt at finde og kontakte personer), men også den dimension, at man indgår i en "fællesproduktion" med det ansvar og den motivation, dette medfører. Som det nærmere diskuteres i kapitel 5, er der tegn på, at den nuværende organisationsform har skabt en større skillelinje mellem videnskabeligt og teknisk-administrativt personale. De studerende påpeger også betydningen af nærhed som en vigtig faktor.

4.4. Spredt geografi og opgaveportefølje

Citatboks 5

Det er som om at kommunikation bliver sendt mod Aarhus, men retursvar udebliver fra Aarhus.

I stedet kommer man fra Aarhus og mener, at man skal lære os noget, selvom vi er længere fremme på dette punkt.

Vi skal hele tiden gøre opmærksom på os selv, og man glemmer os ofte i informationsstrømmene.

Man føler sig isoleret og marginaliseret. Prestigen er primært knyttet til Aarhus.

Afstand i kilometer er ofte mindre end afstand i kultur. Ledelsen har ikke altid opfattet os som ligeværdige...

Kilde: Citaterne kommer fra kommentarer givet ved interviews eller kommentarer givet ved spørgeskemaundersøgelsen. Citaterne er anonymiserede.

Med fusionsprocessen er der sket en betydelig udvidelse af universitetet både størrelsesmæssigt og i forhold til bredden af opgaveporteføljen. Samtidig er der kommet større geografisk spredning i aktiviteterne (Universitetet består iflg. www.au.dk af 19 campusser). Denne spredning skaber nogle særlige problemstillinger i forhold til de forandringer, der er gennemført som følge af den faglige udviklingsproces.

Aktiviteterne på mange campusser adskiller sig på en lang række område fra de traditionelle kerneaktiviteter på Campus Aarhus, da de spænder fra klassiske universitets aktiviteter som undervisning og forskning over myndighedsbetjening og rådgivning til mere opsøgende aktiviteter med tæt kontakt til erhvervsliv og samspil med lokalsamfundet.

Der er fra medarbejdere på campusser lokaliseret uden for Aarhus påpeget store problemer med at indpasse opgaveporteføljen i de rammer, der er fastlagt for universitetet. Det er en generel opfattelse, at de styrkepositioner, de pågældende områder har, i utilstrækkeligt omfang er tænkt ind i udviklingsprocessen. Det opfattes som en indikation af, at værdiskebelsen ved at få disse aktiviteter ind i Aarhus Universitet enten ikke værdsættes eller ikke vægtes lige så højt som øvrige aktiviteter ved universitetet. Det skal dog også anføres, at både medarbejdere og studerende ved af flere af disse campusser har påpeget positive aspekter ved at blive en del af Aarhus Universitet, da "universitetsbrandet" i visse sammenhæng er vigtig som signal for uafhængighed og kvalitet.

Store institutenheder gør profilering sværere. Det gælder i forhold til repræsentation, hvor der ikke nødvendigvis er en person med ledelsesstatus, som samtidig fagligt kan repræsentere enheden. Det gælder i forhold til faglig profilering (f.eks. konferencer, høringer m.m.), kontakter til bevillings- og opdragsgivere, og i forhold til rekruttering af studerende. Nogle af disse problemer er forsøgt løst ved etableringen af såkaldte nationale centre med særlige opgaver inden for samarbejde og videnuudveksling med myndigheder og erhvervsliv. Trods dette er der fortsat problemer som følge af den institutionelle struktur.

En strategi med ensartede standarder vil i sagens natur i stor udstrækning være tilpasset Campus Aarhus forhold og dermed ikke nødvendigvis være hensigtsmæssige for institutioner med anderledes opgaveportefølje. Som et synligt tegn på profileringsproblemet peges der blandt andet på den plads, disse campusser uden for Aarhus C tildeles via f.eks. universitetshjemmeside eller øvrige markedsføring. På det administrative område peges der på registrerings- og økonomisystemer, der ikke er tilpasset de specifikke behov og funktioner, ligesom der er problemer med informationsstrømmene fra den centrale administration.

Geografiske forhold har også betydning. Den ensartede og centraliserede administration betyder, at mange administrative funktioner er flyttet væk fra området og placeret på Campus Aarhus. Dette giver rent praktiske problemer knyttet til rejser og deltagelse i møder. Problemer, der forstærkes af, at geografien ofte ikke indtænkes ved planlægning af møder (3-4 timers rejsetid står ikke i forhold til et møde af 1-2 timers varighed; ofte er der ikke planlagt videolinks etc.) og af, at medarbejdere ved campusser uden for Campus Aarhus typisk ikke har de uformelle kontakter, som mange andre har benyttet for at løse adgangs- og informationsproblemer, jf. kapitel 5. Det er samtidig interessant at notere, at medarbejdere ved campusser uden for Campus Aarhus påpeger, at geografi betyder mindre end den manglende hensyntagen til de særlige forhold knyttet til deres aktiviteter.

Der er en generel tendens til større konkurrenceudsættelse af forskningsmidler og reduktion af basisbevillinger. Denne problemstilling gælder for alle dele af universitetet, men den rammer særligt institutter med megen myndighedsbetjening, fordi deres forskning finansieres via aftaler med myndigheder. For forskningsbaseret myndighedsbetjening er det vigtigt at have en bred vidensbase, der løbende vedligeholdes, også selvom der ikke aktuelt er efterspørgsel efter det pågældende områdes ekspertise. Denne finansieres indenfor rammerne af aftalerne, og ikke via universitetets basisforskningsmidler tildelt over finansloven. Det ligger uden for ekspertgruppens kommissorium at vurdere dette finansieringsspørgsmål nærmere, men det noteres, at mange har givet udtryk for stor frustration over dette forhold. Ekspertgruppen finder det derfor naturligt, at der indledes en dialog med henblik på at opnå forståelse for en finansieringsmodel.

I forhold til stillingsbesættelse og karrieremuligheder er der også nogle problemer. Stillingscirkulæret¹¹ stiller krav om dokumenterede videnskabelige kvalifikationer. Dette skaber omstillingsproblemer for sektorforskningsinstitutioner, da kravene tidligere har været anderledes. Medarbejderne har derfor ikke haft mulighed for eller prioriteret f.eks. publicering i videnskabelige tidsskrifter. Det skaber et indfasningsproblem og skaber risiko for "låste" karrieremuligheder og manglende muligheder for at besætte stillinger.

¹¹ Personalestyrelsen, *Cirkulære om stillingsstruktur for videnskabeligt personale ved universiteter*, nr. 055-07 af 13. juni 2007.

4.5. Løsningsmuligheder

Ekspertgruppen finder, at problemerne koncentrerer sig omkring centralisering af magt og ansvar, rationaler for institutstruktur, håndtering af geografiske og kulturelle afstande og manglende hensyntagen til universitetets forskellighed. Problemerne har meget forskellig karakter på de enkelte dele af universitetet, og der skal derfor i vidt omfang findes lokale løsninger. Ekspertgruppens forslag på dette område er derfor tæt forbundet med forslaget om større grad af decentralisering af magt og ansvar, der diskuteres i kapitel 5.

Ekspertgruppen anbefaler, at de skitserede problemstillinger søges løst med udgangspunkt i følgende principper:

- Identitet og faglighed skal forankres i enheder, der opleves som sammenhængende og meningsfulde, både internt og eksternt.
- Anerkendelse af, at der på forskellige enheder og hovedområder kan være meget forskellige succeskriterier.
- Anerkendelse af, at der ikke er modsætning mellem en stærk AU identitet og en stærk decentralt forankret identitet, snarere tværtimod.
- Anerkendelse af, at der kan være mange parametre for enheders sammenhængskraft, eksempelvis discipliner, genstandsfelter, historik og geografi.
- Anerkendelse af, at universitetsansatte har en meget høj grad af indre motivation og gerne vil opleve fælles ansvar for løsningen af opgaver på tværs af medarbejdergrupper og enheder.

Med dette som udgangspunkt foreslår ekspertgruppen:

- At genoverveje strukturen i forhold til de institutter, som medarbejderne ikke beskriver som meningsfulde enheder. Dette skal ske i tæt dialog mellem dekan og de involverede institutter.
- At respektere universitetets forskellighed ved at etablere fleksible former for institutionelt handlerum, der tilgodeser geografiske og opgavemæssige særkender. Alle institutter behøver ikke være ens og styres på samme måde.
- At der systematisk indhentes erfaringer om, hvilke muligheder og udfordringer, de enkelte enheder har, i forhold til løsningen af deres kerneydelser. Graden af forskellighed gør det muligt at eksperimentere med forskellige former for grænseflader til for eksempel aftagere og virksomheder.
- At sikre, at den interne kommunikation har fokus på at bringe ledelsen og ansatte i tæt kontakt.
- At man via dialog sikrer, at styring og ledelse bliver opfattet af medarbejderne som understøttende i forhold til kerneopgaverne.

5. Administrativ understøttelse

Et af hovedformålene med den faglige udviklingsproces har været at skabe en mere professionel og ensartet administration, som samtidig skulle være mere omkostningseffektiv. Et væsentligt middel hertil har været en centralisering af de administrative funktioner sammen med en standardisering af opgaveløsningen. Endvidere har der været lagt op til en øget satsning på mere tværgående aktiviteter (indre uddannelsesmarked, tværvidenskabelighed, internationalisering, branding, kommunikation m.m.). Organiseringen og finansieringen af administrationen er kort beskrevet i kapitel 2.

Forandringerne på det administrative område er forbundet med en række problemer. Den psykiske APV fra februar 2013 viste en markant forværring i stressniveauet i administrationen, og blandt det videnskabelige personale en kritik af den administrative support. Dele af APV handleplanen fra marts 2014 beskriver en række problemfelter og tiltag, der fremadrettet har til hensigt at sikre en bedre administrativ support og samtidig skabe mere trivsel blandt det teknisk-administrative personale.

Ekspertgruppens undersøgelser og interviews bekræfter disse problemfelter, jf. baggrundsrapporterne. Selvom administrationen generelt vurderes mere kritisk blandt det videnskabelige personale end blandt det teknisk-administrative personale, peger også sidstnævnte gruppe på en række problemer. Ekspertgruppens har gennem sit arbejde fået et klart indtryk af stor dedikation og engagement blandt alle medarbejdergrupper, ikke mindst det teknisk-administrative personale. Der er en stor faglig stolthed og et klart ønske om at skabe gode løsninger og fremskridt. En række forhold peger på strukturelle og systemiske kilder til problemer på det administrative område. Udgangspunktet for den efterfølgende diskussion og analyse er, at aktørerne agerer ud fra de rammer og incitamenter, de står overfor. Teknisk-administrative medarbejdere er ikke pludseligt blevet mindre kvalificerede eller serviceorienterede, og de videnskabelige medarbejdere er ikke blevet mere krævende. De organisatoriske rammer skaber nogle problemer i forhold til den administrative betjening af universitetet. For administrative serviceydelser spiller personlige forhold også ind, men denne evaluering har fokus på at identificere systemiske forhold knyttet til de nye organisatoriske rammer.

Indledningsvist skal det understreges, at det administrative område omfatter et bredt spektrum af aktiviteter. En vigtig sondring er mellem a) servicering af basisaktiviteter som undervisning, myndighedsbetjening og forskning, og b) tværgående behov og initiativer samt generel administrativ understøttelse af universitetet. Den faglige udviklingsproces har sat mål for begge typer af administrative aktiviteter i form af større professionalisering, ensartethed i basisadministrationen og øget fokus på strategiske indsatsområder.

Karakteren af administration spænder fra stærkt personrelaterede aktiviteter til rent tekniske aktiviteter. Der er således betydelige forskelligheder i karakteren af aktiviteterne på det administrative område. Derfor kan administrationen heller ikke karakteriseres under et, hvilket også kommer klart frem i interviews og spørgeskemaundersøgelserne, jf. baggrundsrapporterne.

Der er i forbindelse med ekspertgruppens arbejde fra forskellige medarbejdergrupper givet en række eksempler på helt konkrete områder, hvor den administrative praksis skaber problemer, ligesom der er angivet mange forslag til forbedringer og tilpasninger. Spørgeskemaerne angiver også, på hvilke område videnskabelige medarbejdere, teknisk-administrative medarbejdere samt studerende finder, at et særligt

eftersyn er påkrævet. Der har været mulighed for at give kommentarer knyttet hertil, og disse samles (i tilfælde, hvor respondenterne har accepteret offentliggørelse) i anonymiseret form som bilag til spørgeskemaundersøgelserne. De vigtigste og mest gennemgående hovedpointer er sammenfattet i bilag IV. Der henvises hertil for de mere specifikke forslag. For de konkrete administrative områder indeholder spørgeskemaundersøgelsen derfor reelt en brugerundersøgelse med bruger-feedback, som bør vurderes på de enkelte områder. Det ville være naturligt, hvis ledelsen på de enkelte områder forholder sig til disse bemærkninger og kommentarer. Dette kapitel tager sigte på at identificere de strukturelle årsager til problemerne på det administrative område for dermed også at indkredse et muligt handlingsrum for universitetsledelsen.

Det følgende tager udgangspunkt i hovedaspekter knyttet til forandringer på det administrative område, nemlig, professionalisering og kvalitetsbegrebet, enhedsløsninger, centralisering af administrationen, samt adskillelse af betaling og dimensionering af det administrative område. Kapitlet afsluttes af en diskussion af handlingsmuligheder i forhold til de identificerede problemer.

5.1. Vurderinger af det administrative område – spørgeskemaundersøgelser og interviews

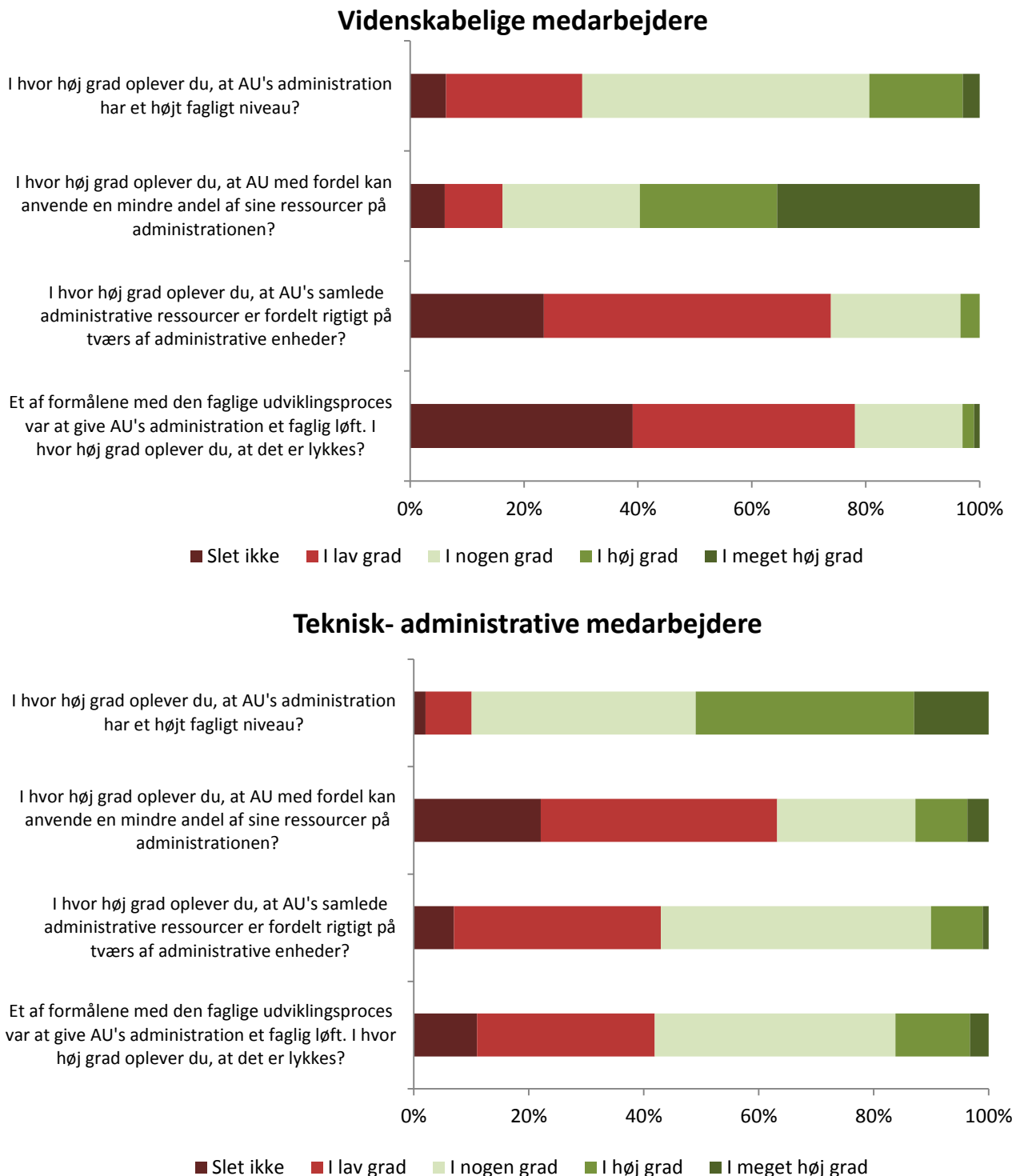
Spørgeskemaundersøgelsen indeholder en række spørgsmål knyttet til det administrative område. Disse spørgsmål afdækker, hvorledes forskellige medarbejdergrupper vurderer og oplever administrative forhold. Svarene afspejler således den subjektive vurdering af forholdene. Det ligger uden for ekspertgruppens kommissorium og muligheder at foretage en vurdering af procesgange på specifikke administrative områder.

Opfattelserne af de administrative forhold varierer forventeligt på tværs af medarbejdergrupper, jf. figur 4. Generelt ser de videnskabelige medarbejdere mindre positivt på, om der er sket et fagligt løft på det administrative område, og kun få svarer, at ressourcerne er rigtigt fordelt. Tilsvarende mener en større andel af de videnskabelige medarbejdere end af de teknisk-administrative medarbejdere, at færre af universitetets ressourcer skal anvendes på det administrative område, og at ressourcerne er uhensigtsmæssigt fordelt inden for det administrative område. Blandt det teknisk-administrative personale finder hovedparten, at det faglige niveau er højt, mens det videnskabelige personale er mere delt med stort set samme andele, der finder niveauet højt som problematisk, jf. figur 4 nedenfor.

Det er særligt interessant, at blandt både videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere er der en større andel, der vurderer, at fysisk nærhed i udførelsen af de administrative aktiviteter er vigtigere, end om de teknisk-administrative medarbejdere har samme leder som de videnskabelige medarbejdere. Særligt blandt de videnskabelige medarbejdere er der stort fokus på betydningen af nærhed, og hvem man skal henvende sig til for løsning af givne administrative opgaver. Der er en udbredt opfattelse af, at varetagelsen ofte falder mellem stolene, og at arbejdsgangene er for langsomme.

I forhold til servicering af basisaktiviteterne er det typiske synspunkt blandt det videnskabelige personale, at "det skal bare fungere", og at "det velfungerende er usynligt". Hvis basisaktiviteterne ikke fungerer, ikke imødekommer behovene, tager tid og er besværligt, går det ud over kerneaktiviteterne undervisning, forskning og myndighedsbetjening. I forhold til den administrative del af universitetet kan der også være et potentiale i at øge brugerresponsiviteten, da der er en positiv sammenhæng mellem denne faktor og det teknisk-administrative personales jobtilfredshed.

Figur 4: Resultater fra spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere om administrative forhold



Note: De teknisk-administrative medarbejdere er eksklusiv personale ansat ved institutterne.

Kilde: Baggrundsrapport vedr. spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejderne.

Blandt de videnskabelige medarbejdere er kun 11 % helt enige eller enige i udsagnet om at "Der er klare standarder for den administrative støtte jeg kan forvente at modtage fra den del af AU's administration, der ikke er en del af mit institut", mens 62 % er helt uenig eller uenig. De videnskabelige medarbejdere er mere delte i spørgsmålene, om hvorvidt de får den støtte, de har brug for, og om administrationen er imødekommende. Som forventeligt ser de teknisk-administrative medarbejdere generelt mere positivt på den administrative service der tilbydes.

I interviews med såvel institutlederne, som teknisk-administrative medarbejdere er der fra flere sider givet udtryk for ønsket om mere nærhed og "single-point-of-contact" i den administrative betjening. Sondringen mellem front- og back-office er ikke klar for hovedparten af medarbejderne på institutniveau. Dette er heller ikke en funktionel nødvendighed. Viden om, hvem der kan løse givne opgaver er derimod nødvendig, og den er ikke i tilstrækkeligt omfang til stede på Aarhus Universitet. Selvom der er sket tilpasninger i forhold til den oprindelige implementering af de nye principper for administrationen via blandt andet partnerskabsmodeller og "udstationering" af teknisk-administrative medarbejdere, vurderes dette ikke at være sket systematisk og på en måde, der tilfredsstillende løser problemerne.

De teknisk-administrative medarbejdere er delt på spørgsmålet om, i hvilket omfang det er nemt at inddrage andre administrative områder i løsningen af en given sag. Mange finder arbejdsgangene for langsomme, og at løsninger falder mellem to stole. Der er en lille overvægt af teknisk-administrative medarbejdere, der finder, at administrative løsninger er afstemt efter brugernes behov, og de mener at have et godt kendskab til behovene. En lille overvægt af teknisk-administrative medarbejdere finder, at brugernes behov ikke vægtes for lavt, og at opgaverne løses hurtigt. Dog finder også de teknisk-administrative medarbejdere, at det er vigtigt at vide, hvem man skal henvende sig til med problemer på andre administrative områder, samt at "single-point-of-contact" er vigtigt.

Blandt de studerende er der en svag overvægt af positive vurderinger af den studienære administration og en meget positiv vurdering af biblioteksområdet. For de studerende er nærhed og "single-point-of-contact" vigtig, men kompetence vurderes som vigtigere end fysisk nærhed. De studerende er relativt positive i vurderingen af lydhørheden i det administrative system. Generelt er der tilfredshed med den institutnære administrative støtte, men uklarhed om hvilke standarder, man kan forvente. Vurderingerne er mere spredt for den administrative støtte på andre områder end den studienære administration, ligesom der er uklarhed om, hvor/til hvem man skal henvende sig.

I interviews har mange udsagn støttet, at administrationen på en række områder er blevet professionaliseret i form af større faglighed, samt at der er opnået en mere ensartet administration (forstået som en bedre retssikkerhed). Derimod er der ikke nødvendigvis opnået en mere enkel og omkostningseffektiv administration. En lang række problemer er påpeget i relation til kvalitet og fleksibilitet, og i relation til at ensretningen/enhedsadministrationen har været for vidtgående. Generelt sættes der spørgsmålstejn ved, om administrationen er vokset udover det rimelige. Det er en udpræget opfattelse på institutniveau, at der er sket en opprioritering af "nice to have", mens "need to have" i bedste fald er status quo eller forringet.

Citatboks 6**Videnskabelige medarbejdere:**

Når medarbejdere flytter væk fra instituttet, bliver relationerne dårlige. De personlige relationer forsvinder.

Administration gik op gennem et hul i loftet og trak stigen op efter sig.

Administrationen glemmer ofte videnskabelige medarbejders og studenters synspunkter og kører deres eget løb.

Loyaliteten hos teknisk-administrativt medarbejdere ligger i det administrative hierarki. Der er kommet administrative søjler.

Det administrative system beskytter sig – man kan ikke svare på mails, og man ved ikke hvornår man får svar.

Black box - hvad foregår der?

Kilde: Citaterne kommer fra kommentarer givet ved interviews eller kommentarer givet ved spørgeskemaundersøgelsen. Citaterne er anonymiserede.

Der kan iagttages en vis tendens til, at der opstår en "dem og os" opdeling mellem de videnskabelige og de teknisk-administrative medarbejdere. De faglige medarbejdere opfatter det, som om administrationen beskytter og isolerer sig og ikke opfylder sine serviceopgaver, mens de teknisk-administrative medarbejdere opfatter de videnskabelige medarbejdere som "konservative" og uden forståelse for de nye rammer, vilkår og prioriteringer på det administrative område. Endvidere synes der at være et kommunikationsproblem, hvor mange videnskabelige medarbejdere ikke er klar over bevæggrundene til administrative ændringer (herunder dem, der er betinget af udefrakommende krav), jf. kapitel 3. Videnskabelige medarbejdere har svært ved at se nogen værdiskabelse ved strategiske overvejelser og fællesfunktioner på det strategiske område, mens de teknisk-administrative medarbejdere føler, at behovet og værdien af indsatsen ikke bliver påskønnet.

Citatboks 7

Teknisk-administrative medarbejdere:

Man bøjer hovedet som administrativ ansat. Administrationen har et dårligt ry i de videnskabelige miljøer.

Før delte man succeser med videnskabelige medarbejdere. Det er et tab af arbejdsglæde.

Back-office funktioner bliver misforstået i organisationen.

Den elitære ånd på Aarhus Universitet (overlægekulturen) er problemet i forhold til tonen mellem videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere.

Manglende respekt for den administrative faglighed er et problem – samspillet mellem de faglige miljøer og administrationen er fraværende.

Der er en manglende anerkendelse mellem videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere på Aarhus Universitet. Vi vil jo alle sammen det samme for det her universitet. Det er trælst, at man som teknisk-administrative medarbejder skal gå rundt og være ked af at være teknisk-administrativ medarbejder.

Ved at adskille administrationen fra instituttet opstår der to verdener med egne logikker uden kendskab til hinanden.

Kilde: Citaterne kommer fra kommentarer givet ved interviews eller kommentarer givet ved spørgeskemaundersøgelsen. Citaterne er anonymiserede.

5.2. Professionalisering og kvalitet

Et virkemiddel til at professionalisere administrationen kan være at udnytte storskalaeffekter via specialisering. Specialiseringen forudsætter et vist omfang af centralisering for at skabe kritisk masse. Det er velbegrunderet, at der på nogle områder er behov for en stærk specialiseret viden, og dette taler for, at disse aktiviteter varetages på centralt niveau. Typisk vil det enkelte institut ikke løbende have et tilstrækkeligt behov inden for mere specialiserede funktioner, og derfor vil tilvejebringelse på institutniveau være både dyrere og af lavere kvalitet. Dog gør den større institutstørrelse det nemmere at nå en kritisk masse af aktiviteter og dermed at kunne bære de mere specialiserede funktioner.

Kvalitetsbegrebet i den administrative betjening går imidlertid videre end til alene at omfatte specialiseret viden. Væsentlige yderligere dimensioner af kvalitetsbegrebet er lokal viden, hurtig reaktion, sammenhæng, forståelse, ansvar og initiativ. Disse forhold skal naturligvis ses i forhold til den professionelle kvalitet af den konkrete administrative opgaveløsning.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at både for videnskabeligt og teknisk-administrativt personale finder en stor del, at det er uklart, hvem de skal henvende sig til, og at opgaverne ofte falder mellem flere stole. Det påpeges fra flere sider at den søjleopdelte organisering af administrationen er en barriere for løsninger af problemer, der går på tværs af administrative områder. Det er også en udbredt opfattelse, at administrationen "beskytter sig" ved ikke klart at tilkendegive indgangskanaler. Eksempelvis er det svært at

finde information via hjemmeside, den er ofte forældet, og man får sager tilbage uden henvisning til, hvor man så skal henvende sig.

Inputs fra både videnskabelige medarbejdere og også teknisk-administrative medarbejdere understreger, at single-point-of-contact er en væsentlig del af kvalitetsbegrebet for administrative funktioner. Et sådant princip gør det nemmere for de videnskabelige medarbejdere at finde indgange til det administrative system, og det styrker en samlet sagsbehandling.

Dette er tæt knyttet til spørgsmålet om ansvar og initiativ. Den institutnære administration har før de organisatoriske forandringer været kendetegnet ved at være en integreret del af institutternes arbejde. Dette har givet et "single-point-of-entry" for de videnskabelige medarbejdere samt personlige relationer mellem forskellige medarbejdergrupper, hvilket har medvirket til at skabe et fællesansvar for opgaveløsningerne. Dette medvirker også til at skabe en fællesidentitet omkring et bestemt institut eller en bestemt uddannelse, som også er af stor betydning for initiativ og ansvar. Ved at fjerne den "institutnære" administration skæres disse bånd over, og det har betydning for kvaliteten af den samlede administrative betjening. I interviews har dette været udtrykt på den måde at "betjening fra afstand kan skabe en opfattelse af kontrol og fravær af ejerskab". De gennemførte ændringer på det administrative område har meget snævert været knyttet op på en forståelse af kvalitetsbegrebet som fagspecifik kompetence og i mindre grad andre aspekter af begrebet.

Citatboks 8

Jeg må trække på old-boys netværk for at få opgaven løst.

Ved hjælp af tidligere kollegaer finder vi en løsning.

Vi benytter uformelle kanaler for at navigere rundt i systemet.

Kilde: Citaterne kommer fra kommentarer givet ved interviews eller kommentarer givet ved spørgeskemaundersøgelsen. Citaterne er anonymiserede.

Nødvendige informationsstrømme til det lokale niveau (f.eks. økonomi og projektstyring) vurderes af mange som særligt utilfredsstillende, og det har skabt behov for lokale "skyggeaktiviteter", jf. nedenfor. Mange udsagn underbygger, at der er strukturelle problemer på disse områder. Ligeledes påpeges en asymmetri i informationsgangene, hvor krav "oppefra" skal honoreres hurtigt, mens der ikke opleves den samme respons på forespørgsler "nedefra". Det er også en udbredt tilbagemelding, at man er nødt til at omgå systemet for at finde løsninger, og det sker ofte ved at udnytte uformelle kanaler (tidligere kolleger). Værdien af sådanne kontaktflader nedskrives med tiden, ligesom de ikke er tilgængelige for nye medarbejdere. Et tilsvarende dilemma kan identificeres i forhold til rotation af de teknisk-administrative medarbejdere på forskellige typer opgaver. En sådan rotation er gunstig for den faglige udvikling for de pågældende medarbejdere, men implicerer et løbende opbrud af lokale kontaktflader og informationskanaler til brugerne.

Citatboks 9

Vi løser problemet ved at gå under radaren.

For at få det at fungere må vi benytte parallelle lokale systemer.

Vi opbygger en skyggeadministration.

Vi har et skufferegnskab.

Kilde: Citaterne kommer fra kommentarer givet ved interviews eller kommentarer givet ved spørgeskemaundersøgelsen. Citaterne er anonymiserede.

For de videnskabelige medarbejdere afhænger den opfattede kvalitet af den administrative understøttelse også af, i hvilket omfang opgaveløsningen påhviler medarbejderen selv, f.eks. via selvbetjeningsløsninger eller håndteres af teknisk-administrative medarbejdere. Det afgørende kriterium for de videnskabelige medarbejdere er et spørgsmål om tidsforbruget. En ændret administrativ praksis, der påfører de videnskabelige medarbejdere et øget tidsforbrug enten for at finde den relevante teknisk-administrative medarbejder eller for at udføre opgaven selv, opfattes som en kvalitetsreduktion. Hvorvidt øget tidsforbrug til udførelsen af administrative opgaver hos det videnskabelige personale er hensigtsmæssig, afhænger af en mere overordnet prioritering af ressourceforbruget, jf. nedenfor.

Nogle af de ovenfor nævnte problemer knyttet til nærhed i den administrative behandling er efterfølgende søgt repareret på ved at sikre, at front-office medarbejdere tilbringer tid (f.eks. en dag om ugen) på institutterne og ved partnerskabsmodeller m.m. Det har også vist sig, at institutsekretariatet indtager en væsentlig større rolle, end de var tiltænkt i organisationsstrukturen fastlagt som del af den faglige udviklingsproces. Dette løser nogle af de ovenfor nævnte problemer, men det er et spørgsmål, om det komplicerer en i forvejen kompleks struktur. Det er ekspertgruppens opfattelse, at der skal udvises forsigtighed med at tro på, at denne type lappeløsninger er tilstrækkelige.

5.3. Ensartethed

På det administrative områder er der valgt et betydeligt omfang af enhedsløsninger og standardiseringer ud fra den vision, at 90 % af opgaverne kan løses med fælles standarder, mens 10 % må løses på grundlag af fagligt betingede variationer ("one size fits all"), jf. kapitel 2.

Hverken visionen om, at 90 % af de administrative opgaver hensigtsmæssigt kan løses med fælles standarder, eller hvorfor dette kræver en centralisering af administrationen, er nærmere begrundet i rapporten bag den faglige udviklingsproces. Ensartethed i de administrative løsninger forudsætter ikke centralisering, men kan også løses via krav til den decentrale opgaveløsning. Der er en række lovgivnings-, styrings- og kontrolmæssige forhold, der kræver ensartede opgaveløsninger på tværs af hele universitetet, men dette kan imødekommes ved definition af standarder og krav til den decentrale løsning.

Stordriftsfordele kan begrunde centraliserede løsninger. Der er ikke i den faglige udviklingsproces en eksplicit stillingtagen til, hvilke administrative aktiviteter og funktioner der nødvendigt/hensigtsmæssigt bør centraliseres henholdsvis decentraliseres. Dette er særligt påfaldende, da den større institutstørrelse i sig selv skaber bedre muligheder for at udnytte stordriftsfordele. Kravet til ensartethed er implementeret i en

meget vidtgående form med beskedne muligheder for hensyntagen til fagligt motiverede forskelle. Argumentation synes at være, at administrationen skal centraliseres, med mindre særlige forhold taler for decentrale løsninger. En række principielle argumenter taler for det modsatte princip, jf. afsnit 5.4

Der er ganske store forskelligheder på tværs af institutter. Nogle af disse er historisk betingede, mens andre er fagligt betingede. Som følge af fusionsprocessen er forskellighederne inden for universitetet øget. To væsentlige dimensioner er klassiske universitetsaktiviteter og myndighedsbetjening/rådgivning, men også på tværs af faggrænser og uddannelser er der ganske store forskelligheder. Hertil kommer det geografiske aspekt. Det er ekspertgruppens vurdering, at der ikke findes belæg for en generel 90/10-norm for tilrettelæggelsen af den administrative opgaveløsning. Behovene varierer stærkt på tværs af de administrative funktioner og de underliggende kerneaktiviteter.

I sagens natur vil en ensartet løsning passe bedre for nogle dele af universitetet end for andre, og derfor vil der også være forskelle i tilfredsheden med den udførte opgaveløsning. Særligt for enheder der i deres funktioner afviger fra de gængse aktiviteter, vil dette problem være stort, jf. nedenfor. Interviews af institutledere har afdækket både tilfredshed med dele af de administrative løsninger og utilfredshed med andre dele, jf. baggrundsrapporten. Det er interessant at notere, at det på tværs af institutlederne ikke er de samme forhold, der fremhæves som henholdsvis positive og negative, jf. tabel 2. Dette afspejler både, at en fælles standard ikke kan tilfredsstille alle, og at der på hovedområderne er valgt forskellige modeller (f.eks. i forhold til økonomistyringen, jf. kapitel 2.).

Tabel 2: Institutledernes vurdering af de forskellige områder i administrationen opdelt efter hovedområde

	Science and Technology	Health	School of Business and Social Sciences	Arts
	13 institutledere	5 institutledere	7 institutledere	3 institutledere
Modellen generelt	+++ ÷÷÷÷÷÷	+ ÷	÷÷÷÷	÷÷
IT	+ ÷÷÷÷÷÷		÷÷÷÷	
Økonomi	+ ÷÷÷÷÷÷	+ ÷÷	++++++ ÷	++
HR	++++ ÷÷÷÷÷÷	+++	+++++ ÷÷	++
Kommunikation	+ ÷	+	÷÷	
Studie	++ ÷	÷	÷÷÷	+
Viden	÷		÷	
Forskning og talent	÷			
Ph.d.				+÷

"+" indikerer at området omtales positivt, mens "÷" indikerer at området omtales negativt. Tomme celler og færre "+" eller "÷" end antallet af institutledere er udtryk for, at institutlederne på det pågældende hovedområde ikke har udtalt sig om det pågældende emne i interviewet.

Kilde: baggrundsrapport vedr. interviews af institutledere

Ensartethed i opgaveløsningen fjerner ikke alene mulighederne for differentiering, men mindsker også ejerskab og ansvar i forhold til opgaveløsningen. Ensartede løsninger kan være et tilsigtet eller utilsigtet ledelsessignal om, at "afvigende" aktiviteter ikke ønskes. Ekspertgruppen noterer, at manglende hensyntagen til særlige forhold ved f.eks. myndighedsbetjening bliver opfattet som et signal om nedprioritering af sådanne aktiviteter af universitetsledelsen.

Ensartetheden er også knyttet til brandingpolitikken om alene at fremhæve universitetet på bekostning af institutter og enheder. Dette er en prioritering i den faglige udviklingsproces. For det enkelte institut implicerer dette en mindre synlighed og reduktion af den faglige identitet. Denne brandingpolitik synes ikke i tilstrækkeligt omfang at tage hensyn til behov for profilering, og den påvirker opfattelsen af ejerskab og dermed ansvar og motivation. Ensartethed som virker ubegrundet, uforståelig eller dysfunktionel har en negativ motivationseffekt, og fremkalder civil ulydighed, f.eks. i forhold til anvendelse af peto-alfabetet i slide-skabeloner. Der er utilfredshed med de mangelfulde muligheder for at angive instituttilhørsforhold. Dette hænger sammen med, at motiver for beslutninger taget på centralt hold ikke er tilstrækkeligt begrundede eller ikke opfattes som fremmende for kerneaktiviteterne.

Omkostningsbesparelser er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig betingelse for, at ensartede løsninger er ønskværdige. Hvis forskelligheder er ønskværdige i forhold til universitetets opgaveportefølje kan differentierede administrative løsninger være begrundede, selvom de samlede administrative omkostninger bliver forøget. Ensartede løsninger er ingen garanti for omkostningsminimering, hvis der er underliggende reelle forskelle, som der efterfølgende må kompenseres for f.eks. ved skyggeadministration eller øget decentralt tidsforbrug (se nedenfor).

Det noteres, at det ikke er generel dokumentation for, at forandringerne på det administrative område har medvirket til omkostningsbesparelser (for given kvalitet). På en række områder er der utilfredshed med serviceydelse, og opbygningen af lokale "skyggeaktiviteter" er en stærk indikation på en utilfredsstillende struktur og på, at de administrative ressourcer ikke er optimeret.

5.4. Centralisering

Der findes næppe et perfekt system for den organisatoriske struktur og det administrative systems indretning. Der er styrker og svagheder ved forskellige organisatoriske og administrative systemer, og det er et af evalueringens hovedformål at afdække disse i forhold til de gennemførte forandringer på det organisatoriske/administrative område.

Et hovedspørgsmål for denne vurdering er fordele og ulemper ved (de)centralisering. Dette er en generel problemstilling i forhold til organiseringen af virksomheder og institutioner også inden for den offentlige sektor. Organisationsformen har betydning for, hvilke hensyn der skal varetages og (op)prioriteres.

Lidt forenklet er centraliseringens styrker decentraliseringens svagheder og omvendt. Styrken ved centralisering er, at man herved sikrer ensartethed, hvilket i sig selv kan være en målsætning. Det kan også have afledte konsekvenser i forhold til ligebehandling, retssikkerhed og upartiskhed. En central struktur tilgodeser styrbarhed og beslutningskraft for organisationen som helhed. Centralisering muliggør således en overordnet prioritering og allokering af ressourcer ud fra organisationens overordnede målsætninger, herunder tilpasninger i forhold til generelle rammebetingelser for universitetets virke. Centralisering er også hensigtsmæssigt i de tilfælde, hvor aktiviteter har såkaldte eksterne effekter, det vil sige, hvor beslutninger foretaget af en enhed har betydning for andre enheder (underprioritering af fællesopgaver, u hensigtsmæssig intern konkurrence om studerende osv.). I denne situation varetages helhedens interesser bedst ved centralisering eller koordinering af opgaveløsningen. Centralisering af opgaveløsningen kan også have gevinster i form af at udløse stordriftsfordele, men omvendt kan der også indtræde stordriftsulemper knyttet til en kompleks organisationsstruktur med store informations- og administrationsomkostninger til følge. En decentral struktur giver større lokal handlefrihed og dermed mulighed for tilpasning til lokale

forhold og behov, samt en hurtigere respons til nye forhold, der først observeres på lokalt plan. En decentral struktur kræver mindre informationsudveksling og koordination for den decentrale opgaveudførelse, men den risikerer omvendt ukoordinerede aktiviteter i uoverensstemmelse med organisationens overordnede mål og interesser. Med en decentral struktur vil der være en tættere sammenhæng mellem indsats og resultat og dermed en mere klar incitamentsstruktur for de enkelte aktører. Lokal beslutningskompetence giver større medindflydelse og dermed ejerskab, hvilket kan være befordrende for motivation og ansvar.

Mellem de rendyrkede versioner af centralisering og decentralisering kan der tænkes mange mellemformer. For eksempel kan ensartethed i opgaveløsninger sikres under en decentral struktur, hvis det centrale niveau specificerer krav til opgaveløsningen (som det kendes for eksempelvis kommunerne og private franchise-virksomheder). Tilsvarende implicerer en central organisering ikke nødvendigvis enhedsløsninger, idet der kan gives muligheder for valg mellem forskellige opgaveløsninger i forhold til både omfang og kvalitet.

Der er således en række afvejninger knyttet til fordele og ulemper ved (de)centralisering afhængig af det specifikke aktivitets- eller opgaveområde. Afvejningen af forskellige hensyn og målsætninger gør således, at centralisering kan være ønskværdig på nogle områder, mens decentralisering kan være ønskværdig på andre områder.

Stillingtagen til disse spørgsmål hænger sammen med kvalitetsbegreb og ensartethed i opgaveløsningen, men der er ikke en-til-en sammenhæng. Behov for ensartede løsninger er som nævnt ikke i sig selv et argument for centralisering af de administrative funktioner.

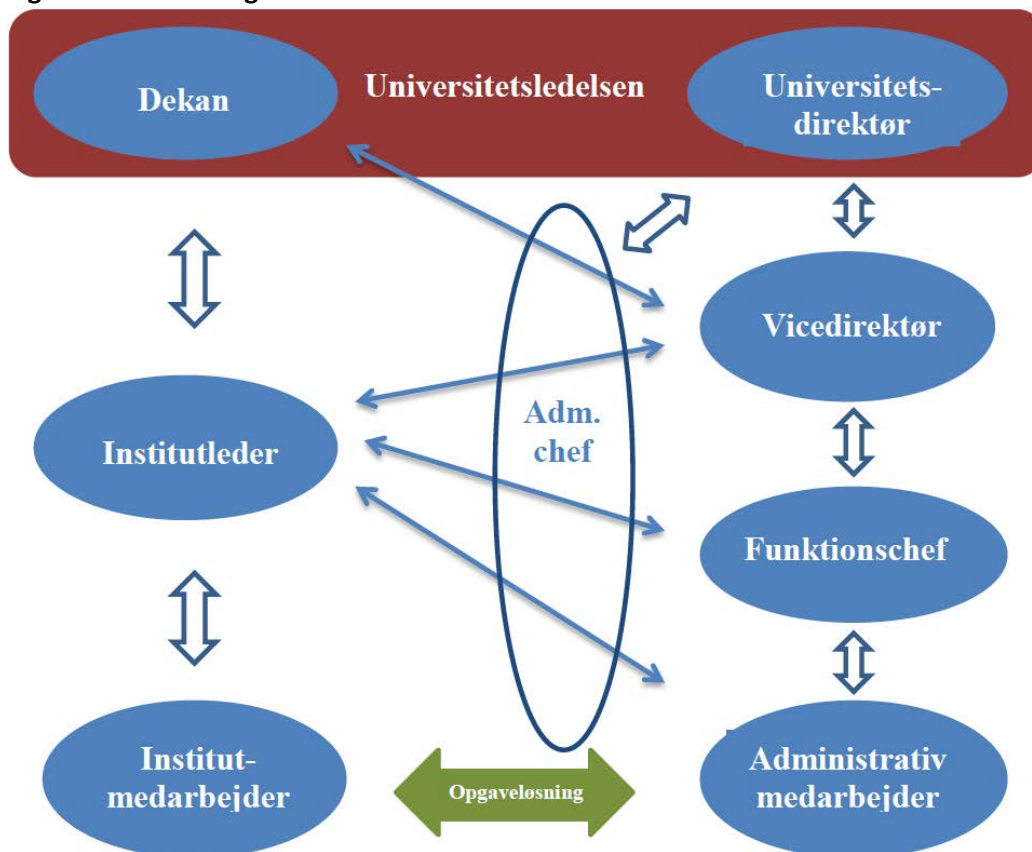
På områder med betydelige stordriftsfordele er der argumenter for centralisering. Flere tværgående aktiviteter og stabsfunktioner er derfor oplagte centrale aktiviteter. Det er derimod mindre oplagt at centralisere en række aktiviteter tættere knyttet til kerneaktiviteterne uddannelse, forskning og myndighedsbetjening. Centraliserede løsninger mindsker fleksibilitet og mulighed for tilpasning til brugernes behov. Som nævnt ovenfor skaber centralisering informationsbehov i forhold til viden om forholdene på decentralt niveau. Manglende information kan reducere tilpasningsevnen, forringe servicekvaliteten og gøre den mere omkostningsfyldt. Mange udsagn har påpeget disse problemer og implicerer dermed, at centraliseringen på det administrative område har været for vidtgående.

Analysen viser også, at der på mange områder er opstået et vakuum i den administrative betjening. I den oprindelige organisationsstruktur var institutsekretariatet ikke tiltænkt nogen væsentlig rolle. Der har imidlertid vist sig et stort behov for netop denne funktion som formidler og koordinator af administrativ understøttelse af kerneaktiviteterne. Tilsvarende gælder i forhold til den fysiske placering af medarbejdere i front-office og partnerskabsmodeller, jf. nedenfor. Disse problemer har også resulteret i forskellige lokale løsninger, som både afspejler store lokale forskelle og implicerer en større forskellighed på tværs af universitetet.

Organisatorisk er der tale om en meget kompliceret struktur for de administrative aktiviteter, jf. figur 5. Strukturen efterlader uklarheder omkring beslutningsstruktur og manglende lydhørhed. Dette kan illustreres ved at betragte en typisk situation, hvor en teknisk-administrativ medarbejder og en institutmedarbejder er i kontakt for løsning af en konkret opgave/sag. Institutmedarbejderen refererer til institutleder, der igen refererer til dekanen, som samtidig er en del af universitetsledelsen. Den teknisk-administrative medarbejder i front-office refererer til en funktionschef, der igen referer til en vicedirektør, der refererer til

universitetsdirektøren, der er en del af universitetsledelsen. Administrationschefen, der formelt refererer til universitetsdirektøren, er ansvarlig for koordineringen i de administrative centre ved hovedområderne og spiller endvidere en central rolle i sammenhængen mellem de decentralt og centralt placerede teknisk-administrative medarbejdere. Ledelsesstrengen er lodret og mødes derfor ledelsesmæssigt kun på topniveau.

Figur 5: Stiliseret organisationsstruktur - administration



Note: De formelle ledelsesstrenger er markeret med \updownarrow og mulige kontaktflader med \leftrightarrow

Kontakten mellem de forskellige aktører er mulig på flere niveauer og disse kontaktflader er blevet styrket via partnerskabsmodeller m.m. Det afgørende er imidlertid, at alle spørgsmål, der vedrører ressourceallokering og dermed finansieringsspørgsmål, skal op i gennem de respektive ledelsesstrenger.

Den valgte centraliseringsstruktur for administrationen har en række konsekvenser i form af en langsom og tung proces, manglende gennemsigtighed og koordineringsproblemer.

Fra et problem er konstateret på decentralt niveau og til en afklaring/løsning er skabt, er der mange mellemlid og dermed en lang beslutningsproces. Sagsbehandlingen bliver dermed meget procestung. Dette medfører en risiko for manglende tilpasningsevne og fleksibilitet. Det skaber en risiko for, at de udførende medarbejdere opfatter toppen af hierarkiet som ude af trit med virkeligheden, mens toppen finder en manglende tilpasning på lokalt niveau. Modellen begrænser mulighederne for tilpasning mellem behov og ydelser (omfang, kvalitet). Problemerne forstærkes for opgaver af tværgående karakter, hvor der kræves

indsats fra flere vicedirektør områder. Manglende fleksibilitet og øgede koordineringsproblemer accentueres af det faktum, at der på centralt plan er ønske/krav om ensartede løsninger. Mange hensyn skal forenes på topniveauet til én beslutning.

Systemet er meget procestungt, og selv enkle opgaver involverer mange medarbejdere. Dette illustreres ved administrative molbohistorier, når f.eks. en IT-medarbejder i Herning eller Emdrup ikke må løse et akut problem i et auditorium, før sagen er registreret og arbejdsopgaven er uddelegeret fra IT-afdelingen i Aarhus. Eller når fordelingen af lokaler til ændrede undervisningstider involverer fire eller fem medarbejdere (underviser, institutsekretær, front-office medarbejder, medarbejder med ansvar for pågældende opgave) og en tilsvarende linjestrøm af e-mails. I mange tilfælde finder medarbejdere en løsning på denne type problemer uden om systemet. Det viser selvfølgelig stor decentral fleksibilitet, men understreger strukturelle problemer, hvor løsninger ikke findes på grund af systemerne, men på trods af systemerne!

Opgaveløsninger, der involverer administrative ydelser fra mere end en administrativ søjle, skal op i gennem flere søjler, hvilket forstærker de førnævnte koordinerings- og tilpasningsproblemer. Den centrale struktur implicerer, at mange aktører kan være involveret i behandlingen af en enkelt sag. Den søjleopdelte organisering skaber samtidig koordineringsproblemer både i forhold til indgang (en sag som vedrører flere administrative områder) og i forhold til selve sagsbehandlingen (når man behandler enkelte dele uden blik for helheden eller hele "pakken").

Strukturen er kompliceret, hvilket gør det svært for den enkelte medarbejder at navigere i systemet. Dette gælder ikke alene for indgangen til systemet for institutmedarbejdere og institutleder/sekretær, men også for teknisk-administrative medarbejdere (også i front-office). Søjleopdeling af den organisatoriske struktur og opdeling mellem front-office og back-office er vanskelig at gennemskue – hvem gør hvad, og hvornår? Dette er i dobbelt forstand et transparensproblem, nemlig både i relation til behandling af bestemte administrative opgaver og i forhold til forståelsen af hele systemet og dermed tilliden til det.

Knyttet til den manglende gennemsigelighed er spørgsmålet om tilgængelighed. Det er en udbredt opfattelse, at der er et tilgængelighedsproblem i forhold til administrationen (svært at finde personer via universitetets hjemmeside, manglende svar, no-reply mails m.m.).

Den organisatoriske struktur kan også sætte teknisk-administrative medarbejdere i en vanskelig situation. På den ene side møder de krav og behov fra institutmedarbejdere, og på den anden side skal de efterleve standarder og fremgangsmåder, der er fastsat af de administrative ledere. De mulige konflikter, forårsaget af den manglende afstemning mellem de to spor i organisationen, overvælttes i første omgang på de teknisk-administrative medarbejdere. Over for ekspertgruppen har flere givet udtryk for, at de ofte finder sig i en loyalitetskonflikt. Skal man tilgodese institutmedarbejderne, eller skal man efterleve kravene fastsat i det administrative system?

Organisatorisk er der skabt en struktur med en meget stærk status quo tilbøjelighed. Når en administrativ praksis/løsning først er fastlagt, har den en indbygget inertie. Det er meget svært at formulere et ændringsforslag, der passerer denne beslutningsstruktur. Samtidig er det en organisatorisk struktur, der gør det meget vanskeligt at samtænke løsninger, der involverer flere elementer fra forskellige administrative områder.

Den organisatoriske struktur, hvor administrationen ledelsesmæssigt er adskilt fra basisaktiviteterne, skaber også en risiko for en selvtilstrækkelig administration, der ikke opfanger behov og signaler "fra gulvet". Det er en udpræget opfattelse på institutniveau, at administrationen i for stor udstrækning "kigger op ad". Dette er ikke overraskende, da den organisatoriske struktur og finansieringsmodellen for de administrative ydelser fremkalder en sådan situation. Omvendt kan situationen fra administrationens side opleves som et krydspres.

Det er et mål for omorganiseringerne som følge af den faglige udviklingsproces at sikre en mindre kompliceret ledelsesstruktur. Dette er sket via en samling på fire hovedområder og en reduktion i antallet af institutter. Men samtidig er der udviklet en mere kompliceret struktur for det administrative med flere (semi)selvstændige enheder med reference til universitetsledelsen og ikke til institutterne.

5.5. Adskillelse af betaling og leverance.

Simplificeret er relationen mellem administration og bruger som følger: Bruger har behov for en given administrativ service, og administrationen stiller administrative løsninger til rådighed. Interaktionen mellem de to parter sker uden direkte finansiell konsekvens (betaling). Betalingen sker indirekte via instituttets betaling for administrative løsninger (særlige opgaver er en "bestilling" til back-office og betales særskilt). Dette beløb er fastsat ud fra instituttets finansieringsbidrag til administrationen. Betaling og formulering af krav til omfang og kvalitet af den administrative løsning er således adskilt. Det skaber en række problemer:

(i) Den enkelte bruger/institut kan have overdrevne forventninger til serviceniveauet. Brugeren ser ikke en pris/omkostning for den specifikke administrative funktion, og derfor kan der formuleres/forventes for store krav til serviceniveauet (kvantitet/kvalitet). Der er ikke klarhed over, hvilken service (omfang og klarhed) der skal leveres. Det kan således være et latent problem, at den enkelte bruger systematisk anser de administrative løsninger for utilfredsstillende.

(ii) Administrationen har ikke et direkte incitament til at imødekomme brugers behov (omfang og kvalitet). Brugeren kan ikke gå andre steder hen! Det pålægger udfører en særlig forpligtigelse i forhold at vurdere opgaveløsningens omfang og kvalitet i forhold til aftagerens behov. Krav til omfang og kvalitet er fastlagt af den administrative ledelse, jf. ovenfor, og indgår (implicit) som en parameter i den overordnede ressourcefordeling, men der specificeres ikke eksplicitte kvalitetskrav i aftalerne.

(iii) Det administrative system ser kun på egne direkte omkostninger, og derfor kan der ske en overvæltning af omkostninger. Løsninger, der vælter en større indsats over på brugeren, kan i nogle tilfælde være en besparelse for universitetet som helhed, mens der i andre tilfælde primært er tale om en ændret omkostningsfordeling mellem bruger og administration eller en forøgelse af de samlede omkostninger trods lavere registrerede administrative omkostninger. Sidstnævnte sker, hvis der f.eks. er krav om øget brug af tid for videnskabelige medarbejdere til registrering eller til at finde veje i det administrative system (mange IT løsninger har ikke defaults; hvem skal man henvende sig til, hvis der er problemer?; Rejseafregninger afvises uden begrundelse, uden kontaktinformation og med en besked om, at dette er en no-reply mail?). Dette sparer tid i administrationen, men det er ikke nødvendigvis omkostningseffektivt set ud fra en total betragtning.

Spændingen mellem finansiering og leverance kommer tydeligt til udtryk gennem interviews med institutlederne. Generelt opfattes administrationsbidraget pålagt institutterne som en skat og ikke som en

brugerbetaling. Dette afspejler, at institutterne oplever et misforhold mellem betaling og den leverede administrative ydelser, og forklaringen kan ligge i alle tre forhold diskuteret ovenfor. Der er endvidere rejst spørgsmål til principperne for afregning af såkaldte back-office ydelser.

Ovenstående problemer hænger sammen med både den organisatoriske struktur og delingen af finansieringsopgaven og ledelsesfunktionerne mellem hovedområderne og de administrative områder. Det væsentligste problem er, at med en afkobling mellem finansiering og leverance mistes centrale mekanismer for tilpasningen mellem brugerens behov og betalingsvillighed på den ene side og den administrative leverance på den anden side. En mere decentral struktur vil mindske disse problemer.

En ren markedsmodel, hvor institutterne bestiller administrative ydelser ved administrative enheder og betaler efter forbrug, vil sikre en løbende vurdering af behov i forhold til omkostninger. Dette sikrer på den måde en hensigtsmæssig allokering af ressourcerne. Denne model har dog den ulempe, at der ikke i tilstrækkeligt omfang vil blive taget hensyn til Aarhus Universitets fællesaktiviteter og målsætninger, og det vil dermed kunne lede til et mere opsplittet universitet.

De organisatoriske problemer ved den valgte model forstærkes af, at der ikke eksplicit er sat mål for, hvorledes de administrative enheder skal imødekomme brugerbehov og måles på brugertilfredshed. De administrative medarbejderne får incitamenter opad i systemet og ikke i forhold til kerneaktiviteterne ved institutterne.

I den forbindelse er det påfaldende, at man i implementeringen af de organisatoriske forandringer har opgivet brugerundersøgelser af kvaliteten i administrative aktiviteter. I den faglige udviklingsproces nævnes det, at der bør gennemføres en årlig Service Level Agreement (SLA) for de administrative centre for at undersøge brugertilfredsheden og for at sikre løbende brugerinddragelse. Dette er ikke gennemført, da et sådan system blev vurderet som tungt og omstændeligt. I stedet er der implicit satset på informationer via ledelsesstrengen. De lange forbindelseslinjer gør, at ledelsesstrengen ikke er en hensigtsmæssig informationskanal. Som omtalt ovenfor, er der mange indikationer på problemer skabt af manglende systematisk monitorering af brugertilfredsheden. Det afgørende er, at der mangler systematiske mekanismer til at vurdere de administrative aktiviteter for at vurdere dem både i forhold til, hvorledes de understøtter aktiviteter ved universitetet og ressourceforbruget, jf. nedenfor.

Det er en del af den faglige udviklingsproces at opprioritere tværgående aktiviteter (branding, kommunikation m.m.). Ud fra ekspertgruppens arbejde kan det konstateres, at dette ikke er klart kommunikeret til medarbejderne, og at der også fra medarbejdere og institutledere stilles spørgsmålstejn ved denne opprioritering. Set fra et institut/decentralt perspektiv kan det være svært at se værdien af disse aktiviteter, og der er derfor en opfattelse af, at en stor del af dette ikke er vigtigt(nice to have). Der er også en risiko for at sådanne aktiviteter vokser, da de ikke er knyttet til decentralt formulerede behov og ønsker, jf. nedenfor. Omvendt er der også en mulighed for, at man på decentralt niveau undervurderer værdien af sådanne aktiviteter, jf. nedenfor. Dette understreger behovet for klare målsætninger og mekanismer til opfølgninger på området.

5.6. Dimensionering af det administrative område

Dimensioneringen af det administrative område afhænger dels af omfanget og sammensætningen af kerneaktiviteterne og dels af prioriteringer knyttet til serviceniveau og strategiske indsatsområder. Store

dele af administrationen er knyttet til kerneaktiviteter og er derfor aktivitetsdrevet og dermed i et vist omfang proportional til aktivitetsniveauet. Den væsentligste prioritering for sådanne aktiviteter er en fastsættelse af kvalitetsniveauet for serviceringen, herunder arbejdsdelingen mellem det videnskabelige og teknisk-administrative personale. Væsentlige dele af den generelle administrative understøttelse af universitetet er også knyttet til aktivitetsniveauet, men i mindre omfang proportional hertil, da de indeholder beredskab og tværgående stabsaktiviteter. For disse områder er der også et prioriteringsspørgsmål knyttet til omfang og kvalitet. Endelig er der ressourcekrav knyttet til mere tværgående satsninger, udvikling m.m.

De mange beslutningsniveauer og koordinationsproblemerne mellem dem gør det vanskeligt at prioritere den administrative indsats. Med manglende systematisk viden om brugeropfattelsen af de administrative funktioner er det svært at vurdere omkostningerne i forhold til resultaterne af den administrative indsats. Dette gælder både niveau og sammensætning af ressourceforbruget. Det er svært for det centrale niveau at vurdere, i hvilket omfang de indtægtsop tjenende enheder i tilstrækkeligt omfang understøttes administrativt i de aktiviteter, der genererer indtægterne. En ubalance vil på sigt kunne underminere Aarhus Universitets indtægtspotentiale.

Det er ekspertgruppens vurdering, at dimensioneringen af de brugerrettede administrative indsatser (front-office) mellem dekaner og de respektive vicedirektører for de administrative områder ikke skaber en tilstrækkelig transparens for ressourcedisponeringerne. I den nuværende form skal hver dekan forhandle separat med otte vicedirektører, hvilket er forbundet med koordineringsproblemer. Det er også et spørgsmål i hvilket omfang aftalerne matcher beslutninger truffet af universitetsledelsen om den administrative indsats. Der er endvidere tale om en uklar og uhensigtsmæssig ledelsesstruktur. Den enkelte dekan indgår serviceaftaler med de enkelte vicedirektørområder, men samtidig er dekanerne en del af universitetsledelsen og dermed overordnede for vicedirektørerne (som referer til universitetsdirektøren, der også er en del af universitetsledelsen). Fra både dekanerne og vicedirektørerne gives der udtryk for, at forhandlingsmodellen ikke er velfungerende. Den er fragmenteret og giver ikke en præcis prioritering af ressourceanvendelsen. Et problem synes at være en manglende afklaring på ledelsesniveau af, hvilke løsninger der skal være standardiserede, og ved hvilke der kan tages højde for forskelligheder. Forhandlingerne vanskeliggøres også af, at både dekaner og vicedirektørerne modtager information og impulser fra institutlederne. Problemerne forstærkes af en adskillelse af ledelsesansvar og finansiering.

For de overordnede administrative aktiviteter (back-office funktioner) er der ligeledes utilstrækkelig information som grundlag for en ressourceprioritering. Det er en ledelsesopgave at prioritere sådanne aktiviteter, men ressourcetildelingen bør holdes op mod klart specificerede målsætninger. Det er svært at vurdere, hvor effektive back-office funktionerne er, og dermed det rette omfang af disse aktiviteter. Omkostningerne ved back-office aktiviteterne bæres af hele Aarhus Universitet, hvilket skaber en asymmetri. På ledelsesniveau kan de fremstå relativt billigt, da omkostningerne spredes over mange enheder, og omvendt vil de på decentralt niveau fremstå som relativt dyrere, da man her bærer omkostninger uden klart at kunne se effekterne af denne indsats. Der er en risiko for, at de primære interessenter i back office-funktioner – de ansatte selv – har relativ stor indflydelse på ressourceindsatsen, da de sidder tæt på den centrale beslutningsproces.

Ekspertgruppen har identificeret et stort kommunikations- og legitimitetsproblem for back-office funktionerne. Decentralt er der stor usikkerhed og skepsis knyttet til, hvilke værdier disse aktiviteter skaber

for Aarhus Universitet. Tilsvarende oplever det teknisk-administrative personale, at den øvrige del af universitetet ikke har indsigt i og forståelse for betydningen af disse aktiviteter, særligt set i forhold til de generelle strategiske satsninger som den faglige udviklingsproces har lagt op til.

Der er ikke transparens omkring det administrative ressourceforbrug og dets fordeling på forskellige aktiviteter (front-office, back-office, projekter og fællesøkonomi). Universitetets årsregnskab giver ikke en opsplitning af udgifter, der afspejler den organisatoriske struktur for administrationen. Dette kan være grundlag for mytedannelser, men rejser også spørgsmål om beslutningsgrundlaget for dimensioneringen af de administrative funktioner. Hvis der ikke klart kan redegøres for ressourceforbruget, kan der stilles spørgsmålstejn ved, i hvilket omfang dette afspejler resultatet af en klar beslutningsproces, og om der er taget stilling til ressourceforbrug i forhold til resultaterne af de pågældende aktiviteter (optimalitet af ressourceallokeringen).

5.7. Løsningsmuligheder

Den forudgående diskussion peger på et behov for at skabe rum for mere fleksible løsninger og tilpasning af de administrative løsninger for mere klart at understøtte kerneaktiviteterne ved universitetet. Samtidig er der et behov for at sikre en større transparens omkring ressourceforbruget for at kunne vurdere dette i forhold til, hvorledes forskellige administrative funktioner understøtter universitetets aktiviteter, og dermed for at dimensionere området. Flere legitime og delvist modstridende hensyn skal således afvejes mod hinanden, og der findes næppe noget helt perfekt system.

Omfanget af problemer understreger, at der med den nuværende indretning ikke er fundet en passende afvejning af disse hensyn. Der er derfor behov for ændringer.

Fleksible administrative løsninger: Analyserne viser, at graden af standardiseringer i de administrative løsninger skaber en række problemer. Der mangler en klar og tydelig politik for, på hvilke områder og i hvilket omfang standardiserede løsninger er påkrævet. De forskellige administrative områder er meget forskellige, og det er ikke meningsfuldt at have en vision om, at 90 % af alle administrative opgaver kan dækkes tilfredsstillende med standardiserede løsninger. Det hensigtsmæssige omfang af standardiserede løsninger afhænger stærkt af det specifikke område. Derfor bør kravet til standardiseringer ske ud fra en aktiv stillingtagen til, hvilke forhold der kan begrunde en standardiseret løsning, herunder krav til rapportering og monitorering, stordriftsfordele, omkostninger og fælleshensyn for universitetet.

Administrative behov og tilbud: På en række områder har der kunnet konstateres utilfredshed med den administrative støtte samt en generel usikkerhed om, i hvilket omfang ressourceindsatsen står mål med resultaterne. Det aktuelle system indeholder ikke systematiske mekanismer til at vurdere administrative behov i forhold til administrative tilbud. Det gælder både i forhold til administrative aktiviteter knyttet til kerneaktiviteterne undervisning, forskning og myndighedsbetjening, men også i forhold til fælles aktiviteter (back-office). I forhold til administrative ydelser knyttet til kerneaktiviteterne, kan informationsopsamling ske via forskellige former for brugerundersøgelser og performance mål. Det skal sikres, at de administrative ledere har fokus på brugersituationen. Dette kan eksempelvis gøres ved systematiske brugervurderinger og eventuelt også ved at gøre en del af aflønningen afhængig af performancemål.

Fokus på totalomkostninger: Planlagte forandringer og initiativer på det administrative område, herunder selvbetjeningsløsninger m.m., bør vurderes ud fra et totalomkostningsperspektiv, dvs. ikke alene ved den

direkte effekt på ressourceforbruget i administrationen, men også ved det tidsforbrug, der direkte og indirekte påføres andre enheder/aktører i organisationen. Ved tilrettelæggelsen af administrative løsninger bør der eksplicit tages hensyn til afledte omkostninger for andre medarbejdergrupper og dermed tabt arbejdstid til kerneaktiviteterne. Disse omkostninger inkluderer tidsforbruget for den konkrete udførelse, men også tidsforbrug for at finde kontaktpersoner og løsninger, mødetid m.m.

Dimensionering af fællesfunktioner: Præmisserne for dimensioneringen af fællesfunktionerne er uklar, og der er generelt i organisationen usikkerhed omkring ressourceforbruget og resultaterne af aktiviteterne. Dimensioneringen af egentlige fællesfunktioner (back-office) på det administrative område bør fastlægges af universitetsledelsen på en mere transparent måde. Der bør være klare kriterier for ressourcefordeling og for performance vurderinger. Der bør for alle aktiviteter være en klar beskrivelse af, hvilke fælles målsætninger aktiviteten bidrager til og på hvilken måde. Den aktuelle beslutningsstruktur er problematisk og giver dekanerne en rolle som både del af universitetsledelsen og aftagere fra de administrative områder. Dette problem kan løses ved at inddrage institutlederne i en diskussion af back-office funktionerne, f.eks. i et institutlederforum, hvor universitetsledelsen en gang årligt formulerer målsætninger, politikker og redegør for performance.

Ovennævnte tiltag vil i et vist omfang kunne afhjælpe nogle af de identificerede problemer på det administrative område. Ekspertgruppen er imidlertid ikke overbevist om, at dette i tilstrækkeligt omfang vil skabe en hensigtsmæssig struktur og organisering på det administrative område. Derfor bør følgende mere vidtgående muligheder overvejes.

Lokalisering af teknisk-administrative medarbejdere: Der er konstateret problemer knyttet til den fysiske placering af teknisk-administrative medarbejdere tæt knyttet til kerneaktiviteter ved hovedområder/institutter. Det vedrører ikke alene fysisk nærhed, men også spørgsmål om informationsopsamling og tilpasningsevne i den administrative understøttelse af kerneaktiviteterne. Den aktuelle struktur for såkaldte front-office funktioner er uigennemskuelig. Nogle medarbejdere er placeret ved institutter, andre ved fællesadministrationen og nogle medarbejdere deler arbejdstiden mellem de to lokaliteter. Der er ikke klare kriterier for denne fordeling, der er uigennemskuelig og uhensigtsmæssig. Det administrative område bør opdeles i "fællesfunktioner" og "brugerfunktioner". Førstnævnte fastlægges af universitetsledelsen jf. ovenfor, og universitetsdirektøren er ansvarlig herfor, herunder fastlæggelsen af en hensigtsmæssig funktionsopdeling af fællesfunktionerne. Brugerfunktioner – fælles krav til udførelse fastlægges af enheder i fællesadministrationen, jf. punkt 1 ovenfor – udføres ved "administrationscentre" placeret lokalt ved hvert hovedområde/institut. Udgangspunktet er, at administrationen placeres tættest muligt ved institutterne under hensyntagen til institutstørrelse og geografisk lokalisering. Derved gives der fleksibilitet i indretningen i forhold til store/må institutter og spredt geografisk lokalisering.

Sammenhæng mellem ledelse og finansiering: Analysen peger på, at adskillelsen mellem finansiering (hovedområder/institutter) og ledelsesstrengen for de teknisk-administrative medarbejdere (vicedirektørområder) beskæftiget i brugerfunktioner skaber et systemisk problem i relation til tilpasningen af administrative behov og krav i forhold til finansieringen heraf. Den aktuelle organisering af det administrative område, hvor ledelsen af det administrative område ikke er direkte knyttet til finansieringen, er uhensigtsmæssig. Ledelsesansvar og finansiering af brugerfunktionerne bør placeres ved

hovedområderne, som dermed både får det ledelsesmæssige og finansieringsmæssige ansvar for administrative ”brugerfunktioner”. Dekanen fastlægger i samarbejde med institutlederne den praktiske lokalisering af de teknisk-administrative medarbejdere (institutter eller hovedområde) og udmøntningen af finansieringsbidrag på institutter. Dette sikrer en tættere forbindelse mellem administrationen og kerneaktiviteterne og hermed understøttelsen af disse. Denne model giver større decentralt ansvar og mulighed for tilpasning, men stiller også større krav til koordinering. Modellen forudsætter således, at der fra centralt hold fastsættes veldefinerede krav til standarder m.m., samt en politik for fællesfunktioner og support af administration ved institutterne, jf. ovenfor.

6. Hovedkonklusioner

Ekspertgruppen har fået til opgave at identificere, prioritere og analysere omfanget og graden af de betydende problemfelter, der kan være relateret til den administrative og ledelsesmæssige understøttelse af universitetet samt den organisatoriske og ledelsesmæssige indretning af hovedområderne.

Problemanalysen har haft hovedfokus på spørgsmål knyttet til ledelsesnærvær, studenter- og medarbejderinddragelse samt administrativ understøttelse.

Indledningsvis skal det understreges, at universitetet har gennemgået store forandringer, hvoraf nogle er initieret af udefrakommende forhold og andre af den faglige udviklingsproces. Fusionen skabte et nyt Aarhus Universitet og status quo var ikke en mulighed. Det var derfor nødvendigt at nytænke universitetet, herunder den faglige og administrative organisering.

Aarhus Universitet er en stor organisation med en omfattende opgaveportefølje forankret omkring undervisning, forskning og myndighedsbetjening. Samtidig er der en stor geografisk spredning med aktiviteter på 19 campusser. Det er derfor forventeligt, at forskellige dele af universitetet i varierende omfang er påvirket af forandringerne. Det er derfor misvisende at tale om ensartede effekter eller vurderinger af forandringsprocessen.

Ekspertpanelets analyser identificerer **centralisering** og **standardisering** som fællesnævnerne for problemerne i forhold til ledelsesnærvær, inddragelse og administrativ understøttelse.

Centraliseringen har været vidtgående, og der har været en stor betoning af standardiseringer, fællesinitiativer og at fremstille universitetet som et samlet hele. Undersøgelsen viser, at det ikke blevet klart for medarbejderne, at denne strategi og de afledte initiativer er det bedste svar på de udfordringer, universitetet står over for. Forandringsprocessen opfattes som ledelsens projekt, og medarbejderne oplever et ringe medejerskab til den. Processen har undervurderet betydningen af faglig identitet og motivationsfaktorer for både det videnskabelige og det teknisk-administrative personale. Der har ikke i tilstrækkeligt omfang været levnet plads og udfoldelsesrum for faglige forskelligheder

Universitetsloven fastlægger en hierarkisk ledelsesstruktur, men mulighederne for medinddragelse og medbestemmelse for studerende og medarbejderne har ikke været udnyttet i tilstrækkeligt omfang. Når de valgte løsninger i utilstrækkeligt grad opleves som afpasset til medarbejdernes situation opstår der afmagt og frustration i organisationen.

Undersøgelsen viser også, at processen har undervurderet betydningen af faglig identitet og indre motivationsfaktorer for både det videnskabelige og det teknisk-administrative personale. Den nye organisationsstruktur for universitetet har ikke på alle områder resulteret i meningsfulde fællesskaber. En del institutter rummer store forskelligheder, og en stor andel af de videnskabelige medarbejdere på de pågældende institutter opfatter ikke den nuværende struktur som hensigtsmæssig. På det administrative område er meningsfulde fællesskaber brudt op ved adskillelsen af faglige og administrative aktiviteter. Dette er dels begrundet i en snæver opfattelse af administrativ kvalitet som ikke vægtlægger nærhed, information og tilpasningsevne og dels en undervurdering af den "samproduktion" der for en række kerneaktiviteter sker mellem det videnskabelige og det teknisk-administrative personale. Den nye struktur for administrationen er forbundet med en række problemer, og der er stor skepsis omkring indretningen og

dimensioneringen af de administrative aktiviteter. Ekspertgruppens undersøgelser viser, at mange medarbejdere og studerende er enige i, at det er vigtigt, at universitetet fremstår som en samlet enhed. Samtidig er der en ringe forståelse for den aktuelle strategi. Dette sammenfatter hovedkonklusionen på den interne problemanalyse, men viser samtidig en mulig vej frem. Et samlet universitet udspringer af et samspil mellem på den ene side centralt fastsatte visioner og mål og på den anden side stærke og meningsfulde decentrale enheder.

I forlængelse af diagnoserne stillet på baggrund af ekspertgruppens arbejde skitseres en række løsningsmuligheder, disse opsummeres sidst i kapitel 3, 4 og 5. Forslagene sigter alle mod at decentralisere magt og ressourcer, men inden for en ramme af centralt fastsatte mål og krav og den eksisterende overordnede ledelsesstruktur. Forslagene har fokus på etableringen af meningsfulde enheder og en styrkelse af identitet og motivation for alle medarbejdergrupper. Der stilles også forslag til sikring af en kompetent og brugerorienteret administrativ understøttelse af universitetets kerneaktiviteter og dimensioneringen af alle administrative aktiviteter.

Der følgende giver en nærmere begrundelse af ovenstående konklusioner.

Der er valgt en meget centraliseret organisationsstruktur for Aarhus Universitet. Hovedsigtet har været at skabe et ensartet universitet, som fremstår som en enhed overfor omverdenen og inden for hvilken faglige synergier kan udvikle sig på tværs af fagskel og i samspil med omverdenen. I forlængelse heraf har der været et ønske om at skabe en ensartet administration på tværs af universitetet.

Dette er udmøntet i en centraliseret styring med få frihedsgrader og begrænsede handlemuligheder decentralt. Universitetsloven fastlægger en hierarkisk ledelsesstruktur og der er en række gode begrundelser for, at ledelsen må sætte en strategi og rammer for universitetets virke og udvikling. Analysen peger imidlertid på, at centraliseringen har været for vidtgående på bekostning af ledelsesnærvær og inddragelse af studerende og medarbejdere.

Studerende og medarbejdere oplever manglende muligheder for medinddragelse og medbestemmelse. Der er en udbredt opfattelse af en top-styring, som kun i beskedent omfang responderer på synspunkter nedefra i organisationen.

Dette skal ses i sammenhæng med, at det kun i begrænset omfang er lykkedes at skabe en forståelse for visionerne i den faglige udviklingsproces, og at forandringerne løser de udfordringer og problemer universitetet står overfor. Studerende og medarbejdere modtager en del information fra ledelsen, men den har kun i beskedent omfang skabt forståelse, motivation og engagement blandt medarbejderne. Medarbejderne oplever ikke medejerskab til forandringsprocessen, og de har i mange tilfælde svært ved at se, hvorledes den styrker kerneaktiviteterne. Forandringerne bliver opfattet som noget, ledelsen presser ned gennem organisationen, der ikke støtter i udførelsen af basisaktiviteterne, eller måske ligefrem trækker ressourcer væk fra dem. Kommunikationsstrategien – både internt og eksternt – vurderes kritisk af mange medarbejdere, der ikke kan genkende det billede, som tegnes af universitetet. Resultatet er, at der ikke er skabt generelt forståelse for baggrund og motiver for de gennemførte ændringer. De mangler derfor opbakning og ejerskab blandt medarbejderne.

Der er forskelle på medinddragelse og medbestemmelse dels mellem niveauerne i universitetets ledelsessystem, dels mellem hovedområderne. Hvad angår niveauerne, er oplevelsen, at medinddragelse og

-bestemmelse fungerer bedre på institutniveauet end på hovedområde- og universitetsledelsesniveauet. Især på topniveauet er oplevelsen, at der kun er en lav grad af medinddragelse og medindflydelse. Hvad angår hovedområder skiller Arts sig negativt ud. Det skal dog samtidig noteres, at Arts er et af de områder, der har været mest påvirket af forandringsprocessen.

Ekspertgruppen anerkender udfordringerne ved at sikre reel medinddragelse og medbestemmelse for medarbejdere og studerende. Universitetsloven foreskriver på den ene side en entydig hierarkisk styringskæde bestående af bestyrelse, rektorat, hovedområder og institutter. På den anden side foreskriver loven, at universiteterne skal styres med medinddragelse af og medbestemmelse for medarbejderne og studerende. Aarhus Universitet har etableret alle de fora, hvorigennem medinddragelse og medbestemmelse skal foregå. Ekspertgruppen ser ikke noget behov for yderligere strukturelle tiltag. Det vurderes, at der inden for de eksisterende rammer er uudnyttede muligheder for at sikre reel medinddragelse og medbestemmelse. Efter ekspertgruppens vurdering sætter den centraliserede styring på Aarhus Universitet grænser for, hvor meget reel involvering, der meningsfuldt kan ske på hovedområder og institutter. Når de centrale beslutninger reelt træffes af universitetsledelsen, er det svært for dekaner og institutledere at sikre reel involvering af medarbejdere og studerende. En forudsætning for mere reel medinddragelse og medbestemmelse er derfor en øget decentralisering på Aarhus Universitet.

Ledelsen opfattes generelt mere nærværende desto lavere i organisationshierarkiet den vurderes. Der er således en overvejende positiv vurdering af de nære lederes inddragelse af medarbejdere. Dette gælder også institutlederne, om end de videnskabelige medarbejders vurdering er, at deres institutleder har beskedne muligheder for at påvirke beslutninger tager på højere niveau i organisationen. Også på dette område er der dog betydelige forskelle på tværs af institutter i opfattelsen af, hvor gode mulighederne er for medinddragelse og medbestemmelse. Ekspertgruppens vurdering er, at dekaner og institutledere kan gøre mere for at udnytte de eksisterende rammer for medinddragelse og medbestemmelse.

Institutledernes faglige legitimitet vurderes højt af de videnskabelige medarbejdere. Det var en intention i den faglige udviklingsproces, at institutlederen stort set skulle frigøres fra administrative forpligtigelser for primært at kunne koncentrere sig om den faglige ledelse. Dette er ikke sket, hvilket bekræftes af både institutlederinterviewene og spørgeskemaundersøgelsen. Både medarbejdere og ledere rapporterer, at institutlederne bruger en stor del af tiden på administrativ ledelse. Ekspertgruppens analyser understreger vigtigheden af den faglige dimension af institutledernes ledelse. Dels viser der sig stærke positive sammenhænge mellem institutlederens tidsmæssige prioritering af faglig ledelse (især i modsætning til administrativ ledelse) og de videnskabelige medarbejders jobtilfredshed, og dels er der også en stærk positiv sammenhæng mellem jobtilfredsheden og medarbejdernes vurdering af, at institutleder er synlig i dagligdagen, er nemt tilgængelig og har et godt kendskab til kerneaktiviteterne på instituttet.

De nye institutstrukturer har i mange tilfælde haft konsekvenser for den faglige og uddannelsesmæssige profilering. Alle institutledere pointerer betydningen af institutprofilen, også i forhold til medarbejdernes motivation og faglige identitet. Store og sammensatte institutter kan gøre det svært at etablere en fælles identitet, og de kan derfor reducere medarbejdernes jobtilfredshed. Flere institutledere påpeger problemer med hensyn til at opretholde en klar profil og identitet og den betydning, det har både internt (motivation, sammenhold, ansvar) og eksternt (rekruttering, markedsføring af uddannelser, faglig markering). En klar identitet kan have stor betydning for tiltrækning af studerende og personale.

De ændrede institutstrukturer har påvirket forskellige dele af universitetet i varierende omfang. For nogle af de nye og store institutter konstateres det, at en meget stor del af de videnskabelige medarbejdere ikke finder, at instituttet udgør en hensigtsmæssig enhed. Dette peger på væsentlige udfordringer, og der er betydelig usikkerhed om, hvorvidt den nuværende institutstruktur styrker universitetets kerneaktiviteter. Der er et stort behov for en målrettet analyse og vurdering af de institutter, hvor en stor andel af de videnskabelige medarbejdere ikke finder, at det er en hensigtsmæssig enhed.

Selvom den faglige udviklingsproces ikke tillod en understruktur på institutterne, er der siden åbnet op for dette. Den præcise ledelsesmæssige understruktur varierer meget på tværs af institutter og indeholder meget forskellige funktioner og beføjelser. Disse forskelle i understrukturer implicerer også store forskelle på tværs af institutterne i den præcise form for og grad af medarbejderinddragelse. Denne knopskydning bryder med de oprindelige intentioner i den faglige udviklingsproces. I det omfang den afspejler, at institutterne har været for sammensatte, kan man spørge, om det havde været mere hensigtsmæssigt at overveje institutstrukturen. Underopdelinger i institutterne giver i visse tilfælde uklarheder mht. ansvarsfordeling og også en uklar organisatorisk struktur med en parallelstruktur i forhold til medarbejderinddragelse via institutfora. Ligeledes kan etableringen af flere hierarkiske led kan skabe problemer for informationsudveksling og koordinering. Hvis dette ikke adresseres, bliver underopdelingerne en lappeløsning på mere fundamentale problemer.

Identitet og meningsfulde fællesskaber er også vigtig for medarbejdernes jobtilfredshed. Krav til den ledelsesmæssige prioritering må tilpasses disse forhold. Det sker i høj grad på institutniveau, og det fremgår tydeligt af interviews af institutlederne, at deres ledelsespraksis tager højde for hensynet til medarbejdermotivationen. Der er en generel betoning af vigtigheden af at sikre plads til forskningsmæssig frihed og forskellighed, at undgå detailregulering samt at have tillid til medarbejderne. Idealet er at være rammeskabende under inddragelse af medarbejderne (en "bottom up" approach).

Mange medarbejdere og studerende opfatter en stor del af universitetsledelsens centrale styring som kontrollerende. Især kommentarerne til spørgeskemaet tyder kraftigt på, at dette bunder i en værdikonflikt om forskellige opfattelser af, hvad universitetet skal være. Kommentarerne til især den interne og eksterne kommunikation tegner således et billede af medarbejdere og studerende, der opponerer mod det, de opfatter som den centrale ledelses enerådige tegning af universitetet på en måde, som opfattes som useriøs og uvidenskabelig. Medarbejderne opfatter topstyring som udtryk for kontrol og manglende tillid til medarbejderne. Videnskabelige medarbejder føler, at de "bliver talt ned til". Forsøget på at fremstille universitetet som en helhed og undertrykkelsen af fag/institutidentiteter opfattes også som demotiverende, da det tolkes som et udtryk for nedprioritering af mål og værdier, der tidligere har været en motivationsfaktor. Når manglende ejerskab til forandringer virker demotiverende for medarbejderne, svækkes motivationen, og det kan potentielt skade kerneaktiviteterne.

Med fusionsprocessen er der sket en betydelig udvidelse af universitetet i mange faglige dimensioner. Samtidig er der en geografisk spredning i aktiviteterne. Denne spredning skaber nogle særlige problemstillinger.

Aktiviteterne på mange campusser adskiller sig på en lang række område fra de traditionelle hovedaktiviteter på Campus Aarhus. De spænder fra det klassiske universitets aktiviteter (undervisning og forskning) over myndighedsbetjening og rådgivning til mere opsøgende aktiviteter med tæt kontakt til

erhvervsliv og samspil med lokalsamfundet. Problemerne med en centraliseret struktur med standardiserede administrative løsninger kommer særligt tydeligt frem på disse enheder. Medarbejdere på campusser lokaliseret uden for Aarhus påpeger store problemer med at indpasse opgaveporteføljen i de rammer, der er fastlagt for universitetet. Det er en udbredt opfattelse, at de styrkepositioner, de pågældende områder har, i utilstrækkeligt omfang er tænkt ind i udviklingsprocessen. Det opfattes som en indikation af, at værdiskabelsen ved at få disse aktiviteter ind i Aarhus Universitet enten ikke værdsættes eller ikke vægtes lige så højt som øvrige aktiviteter ved universitetet. Det skal dog også anføres, at både medarbejdere og studerende ved af flere af disse campusser har påpeget positive aspekter ved at blive en del af Aarhus Universitet, da "universitetsbrandet" i visse sammenhæng er vigtigt som et signal om uafhængighed og kvalitet.

Et af hovedformålene med den faglige udviklingsproces har været at skabe en mere professionel og ensartet administration, som samtidig skulle være mere omkostningseffektiv. Et væsentligt middel hertil har været en centralisering af de administrative funktioner sammen med en standardisering af opgaveløsningen. Det har således været en vision, at 90 % af de administrative opgaver kan løses via standardløsninger. I sammenhæng hermed er størstedelen af de teknisk-administrative medarbejdere flyttet væk fra en institutnær lokalisering. Endvidere har der været lagt op til en øget satsning på mere tværgående aktiviteter (indre uddannelsesmarked, tværvideenskabelighed, internationalisering, branding, kommunikation m.m.).

Forandringerne på det administrative område er forbundet med en række problemer. Dette bekræftes af spørgeskemaundersøgelserne og interviews. Selvom administrationen generelt vurderes mere kritisk blandt det videnskabelige personale end blandt det teknisk-administrative personale, peger også sidstnævnte gruppe på en række problemer. Teknisk-administrative medarbejdere, der vurderer deres egen enhed som mindre brugerresponsiv, tenderer også til at have lavere jobtilfredshed.

I interviews har mange udsagn støttet, at administrationen på en række områder er blevet professionaliseret i form af større faglighed, samt at der er opnået en mere ensartet administration (herunder en bedre retssikkerhed). Spørgeskemaundersøgelsen viser dog en kritisk vurdering fra det videnskabelige personale. Der er anlagt en meget snæver definition af kvalitetsbegrebet for den administrative understøttelse. Væsentlige yderligere dimensioner af kvalitetsbegrebet er lokal viden, hurtig reaktion, sammenhæng, forståelse, ansvar og initiativ. Mange af problemerne på det administrative område kan henføres til, at disse dimensioner er underprioriteret.

En anden væsentlig præmis var at administrativ understøttelse af kerneaktiviteterne primært skulle ske via enhedsløsninger og standardiseringer ("one size fits all"). Hverken visionen om, at 90 % af de administrative opgaver hensigtsmæssigt kan løses med fælles standarder, eller hvorfor dette kræver en centralisering af administrationen, er nærmere begrundet i rapporten bag den faglige udviklingsproces. Det er ekspertgruppens vurdering, at der ikke findes belæg for en generel standardiseringsnorm for tilrettelæggelsen af den administrative opgaveløsning. Behovene varierer stærkt på tværs af de administrative funktioner og de underliggende kerneaktiviteter.

Den administrative struktur er kompliceret, hvilket gør det svært for den enkelte medarbejder at navigere i systemet. Dette gælder ikke alene for indgangen til systemet for institutmedarbejdere og institutleder/sekretær men også for teknisk-administrative medarbejdere (også i front-office). Søjleopdeling af den organisatoriske struktur og opdeling mellem front-office og back-office er vanskelig at gennemskue –

hvem gør hvad, og hvornår? Dette skaber konkrete problemer i forhold til den administrative understøttelse af konkrete aktiviteter. Det peger samtidig på fundamentale problemer i forhold til forståelsen af hele systemet og dermed tilliden til det.

Knyttet til den manglende gennemsækelighed er spørgsmålet om tilgængelighed. Det er en udbredt opfattelse, at der er et tilgængelighedsproblem i forhold til administrationen (svært at finde personer via universitetets hjemmeside, manglende svar, no-reply mails m.m.).

Ensartethed i de administrative løsninger forudsætter ikke centralisering, men kan også løses via krav til den decentrale opgaveløsning. Der er en række lovgivnings-, styrings- og kontrolmæssige forhold, der kræver ensartede opgaveløsninger på tværs af hele universitetet, men dette kan imødekommes ved definition af standarder og krav til den decentrale løsning. Centralisering og standardisering forudsætter en positiv stillingtagen til de gevinster, der kan opnås herved.

Problemerne knyttet til kvalitet og standardisering af de administrative løsninger er tæt knyttet til to organisatoriske forhold; den funktionsopdelte administration og finansieringen af de administrative aktiviteter. Organisatorisk er der tale om en meget kompliceret struktur for de administrative aktiviteter med funktionsopdelte søjler, der opererer uafhængigt. Der er også vanskeligt at få overblik over de administrative budgetter. Finansieringen af de administrative ydelser sker via bidrag pålignet hovedområder/institutter. Der er således en adskillelse mellem finansiering (hovedområde/institut) og ledelsesansvar (vicedirektør for administrativ søjle) i det administrative system. Det skaber en række tilpasnings-, koordinerings- og styringsproblemer, og det giver et uklart grundlag for dimensioneringen af de administrative aktiviteter.

Der er skabt en organisatorisk struktur med betydeligt indbygget inertie og med mindsket tilpasningsevne og -mulighed. Når en administrativ praksis/løsning først er fastlagt, er det meget svært at formulere et ændringsforslag, der kan overleve en flersporet beslutningsstruktur gennem både hovedområder og vicedirektør områder. Samtidig er det en organisatorisk struktur, der gør det meget vanskeligt at samtænke løsninger, som involverer flere elementer fra forskellige administrative områder.

Den organisatoriske struktur, hvor administrationen ledelsesmæssigt er adskilt fra basisaktiviteterne, skaber også en risiko for en selvtilstrækkelig administration, der ikke opfanger behov og signaler "fra gulvet". Det er en udpræget opfattelse på institutniveau, at administrationen i for stor udstrækning "kigger op ad". Dette er ikke overraskende, da den organisatoriske struktur og finansieringsmodellen for de administrative ydelser fremkalder en sådan situation. Omvendt kan de decentrale niveauer undervurderer værdien af mere tværgående initiativer.

Det er et mål for omorganiseringerne som følge af den faglige udviklingsproces at sikre en mindre kompliceret ledelsesstruktur. Dette er sket via en samling på fire hovedområder og en reduktion i antallet af institutter. Men samtidig er der udviklet en mere kompliceret struktur for det administrative med flere (semi) selvstændige enheder med reference til universitetsledelsen og ikke til institutterne.

Spændingen mellem finansiering og leverance er kommet tydeligt til udtryk gennem interviews med institutlederne. Generelt opfattes administrationsbidraget pålagt institutterne som en skat og ikke som en brugerbetaling. Dette afspejler, at institutterne oplever et misforhold mellem betaling og de leverede

administrative ydelser. Der er endvidere rejst spørgsmål til principperne for afregning af såkaldte back-office ydelser.

Ovenstående problemer hænger sammen med både den organisatoriske struktur og delingen af finansieringsopgaven og ledelsesfunktionerne mellem hovedområderne og de administrative områder. Når finansiering og leverance er afkoblet, er der ingen direkte sikring af en tilpasning mellem brugerens behov og betalingsvillighed på den ene side og den administrative leverance på den anden side. En mere decentral struktur vil mindske disse problemer.

Det er ekspertgruppens vurdering, at dimensioneringen af de brugerrettede administrative indsatser (front-office) mellem dekaner og de respektive vicedirektører for de administrative områder ikke skaber tilstrækkelig transparens for ressourcedisponeringerne. I den nuværende form skal hver dekan forhandle separat med otte vicedirektører, hvilket er forbundet med store koordineringsproblemer. Det rejser også spørgsmål i forhold til om aftalerne matcher beslutninger truffet af universitetsledelsen om den administrative indsats. Der er endvidere tale om en uklar og uhensigtsmæssig ledelsesstruktur. Den enkelte dekan indgår serviceaftaler med de enkelte vicedirektørområder, men samtidig er dekanerne en del af universitetsledelsen og dermed overordnede for vicedirektørerne (som referer til universitetsdirektøren, der også er en del af universitetsledelsen). Fra både dekanerne og vicedirektørerne gives der udtryk for, at forhandlingsmodellen ikke er velfungerende. Den er opdelt og usammenhængende og giver ikke en præcis prioritering af ressourceanvendelsen. Dette hænger sammen med, at der ikke er en ledelsesmæssig afklaring af på hvilke områder, standardisering er nødvendig, og på hvilke, behov for tilpassede løsninger kan tilgodeses.

For de overordnede administrative aktiviteter (back-office funktioner) er der ligeledes utilstrækkelig informationsgrundlag for en ressourceprioritering. Det er en ledelsesopgave at prioritere sådanne aktiviteter, men ressourcetildelingen bør holdes op mod klart specificerede målsætninger. Det er svært at vurdere, hvor effektive back-office funktionerne er, og dermed er det vanskeligt at fastlægge det rette omfang af disse aktiviteter. Omkostningerne ved back-office aktiviteterne bæres af hele Aarhus Universitet, hvilket skaber en asymmetri. På ledelsesniveau kan de fremstå relativt billigt, da omkostningerne spredes over mange enheder, og omvendt vil de på decentralt niveau fremstå som relativt dyrere, da man her bærer omkostninger uden klart at kunne se effekterne af denne indsats. Uden behovsprøvning er der en risiko for, at de primære interessenter i back office-funktioner – de ansatte selv – har uforholdsmæssig stor indflydelse på ressourceindsatsen, da de sidder tæt på den centrale beslutningsproces.

Ekspertgruppen har identificeret et stort kommunikations- og legitimitetsproblem for back-office funktionerne. Decentralt er der stor usikkerhed og skepsis knyttet til, hvilke værdier disse aktiviteter skaber for Aarhus Universitet. Tilsvarende oplever det teknisk-administrative personale, at den øvrige del af universitetet ikke har indsigt i og forståelse for betydningen af disse aktiviteter, særligt set i forhold til de generelle strategiske satsninger som den faglige udviklingsproces har lagt op til.

Der er ikke transparens omkring det administrative ressourceforbrug og dets fordeling på forskellige aktiviteter (front-office, back-office, projekter og fællesøkonomi). Universitetets årsregnskab giver ikke en opsplnitning af udgifter, der afspejler den organisatoriske struktur for administrationen. Dette kan give grundlag for mytedannelser, men det rejser også spørgsmål om beslutningsgrundlaget for dimensioneringen af de administrative funktioner. Hvis der ikke klart kan redegøres for ressourceforbruget, kan der stilles

spørgsmålstegn ved i hvilket omfang, dette afspejler resultatet af en klar beslutningsproces, og om der er taget stilling til ressourceforbrug i forhold til resultaterne af de pågældende aktiviteter (optimalitet af ressourceallokeringen).

Bilag I: Kommissorium

Den interne problemanalyse har baggrund i de organisatoriske og administrative forandringer, der siden 2011 er gennemført på Aarhus Universitet (jf. Rapport fra Universitetsledelsen Aarhus Universitet 9. marts 2011). Sigtet med arbejdet er at sikre en ”forankring af den faglige udviklingsproces i organisationen” (jf. Bestyrelsens ramme for problemanalysen).

Problemanalysen omhandler alene de organisatoriske og administrative forhold, da der er planlagt en international uafhængig evaluering af hele den faglige udviklingsproces i 2016.

Formål

Formålet med den interne problemanalyse er at identificere, prioritere og analysere omfanget og graden af de betydende problemfelter, der kan være relateret til den administrative og ledelsesmæssige understøttelse af universitetet samt den organisatoriske og ledelsesmæssige indretning af hovedområderne. Det skal ske med udgangspunkt i en undersøgelse, der får konkretiseret de områder, systemer, procedurer og ressourceallokeringer, hvor understøttelsen ikke er tilfredsstillende.

Analysen skal gennemføres under hensyn til universitetets økonomiske og faglige rammer. I analysen inddrages generelle organisatoriske problemer i administrationen og på hovedområderne inden for den ramme, at den overordnede organisering med de fire hovedområder og en enhedsadministration ligger fast.

Analysen har til formål at identificere de betydende problemer og dermed at skabe et beslutningsgrundlag for, at universitetsledelsen kan træffe beslutninger om ændringer på det administrative og organisatoriske område. Universitetsledelsen gennemfører en intern høring på universitetet, inden der træffes beslutninger om væsentlige ændringer.

Undersøgelsesarbejdet skal inddrage relevante og repræsentative studerende, medarbejdere og ledere på alle niveauer på universitetet. Den psykiske APV, der blev offentliggjort i foråret 2013 inddrog spørgsmål, der direkte relaterede sig til den faglige udviklingsproces. De relevante emner i det igangværende opfølgingsarbejde på APVen: såsom manglende ledelsesnærvær, svigtende kommunikationsevne, manglende medarbejder- og studenterinddragelse og en høj andel af stressramte, skal integreres i arbejdet med den interne analyse.

Elementer i problemanalysen

Den interne problemanalyse skal tage udgangspunkt i følgende tre problemfelter, som er nærmere konkretiseret i vedlagte bilag:

1. Ledelsesnærvær

Behovet for nærværende og helhedsorienteret ledelse skal konkretiseres. I den forbindelse analyseres, i hvilket omfang der er formelle, reelle, strukturelle eller kulturelle barrierer for en hensigtsmæssig delegation og god ledelsespraksis på alle ledelsesniveauer startende med universitetsledelsen.

2. Medarbejder- og studenterinddragelse

Der skal ske en afdækning af mulighederne og barriererne for at foretage en reel medarbejder- og studenterinddragelse og en undersøgelse af den reelle inddragelses-praksis.

3. Administrativ understøttelse

Der ønskes en analyse af den administrative praksis og de problemer, der er opstået som konsekvens af den nye administrative struktur, herunder en analyse af barrierer for en samlet og effektiv understøttelse af universitetet inden for de fire kerneaktiviteter: forskning, uddannelse, talentudvikling og videnudveksling.

Organisering

Der er nedsat et analysepanel, som i fællesskab med universitetsledelsen har udpeget en intern ekspertgruppe, herunder en formand, som er en bredt anerkendt forsker med alsidig universitetserfaring. Medlemmerne af den interne ekspertgruppe har indsigt i organisationsudvikling og består af i alt fire medlemmer fra hovedområderne og et medlem fra administrationen. Ekspertgruppen udfærdiger en analyse i form af en rapport, der tilgår analysepanelet, som fremsender denne med sine kommentarer til universitetsledelsen.

Det er ekspertgruppens ansvar, at der gennemføres en analyse, der er bredt dækkende og giver en veldokumenteret beskrivelse af de væsentligste problemer. Ekspertgruppen beslutter selv den konkrete arbejdsmetode og forventes at inddrage den fornødne ekspertise på universitetet inden for eksempelvis organisationsteori, organisationsudvikling, organisationsantropologi, arbejdsmiljø og kommunikation. Formanden for ekspertgruppen skal sikre, at analysepanelet løbende bliver orienteret om ekspertgruppens arbejde. Ekspertgruppen afslutter sit arbejde med en rapport, der videregives til analysepanelet og universitetsledelsen 1. juni.

Det er analysepanelets ansvar at bistå ekspertgruppen i dens kontakt til enheder på universitetet, f.eks. i forbindelse med udvælgelse af relevante og repræsentative respondenter til undersøgelserne og i forbindelse med inddragelse af ekspertise, der kunne supplere ekspertgruppens egen ekspertise. Analysepanelet afslutter sit arbejde med en drøftelse og kommentering af den interne ekspertgruppes rapport i et selvstændigt dokument. Deadline for aflevering af analysepanelets kommentarer til ekspertgruppens rapport er 15. juni.

Arbejdsform og rammer

Analysearbejdet er forbundet med tavshedspligt vedrørende personfølsomme oplysninger. Ekspertgruppen skal have adgang til at kontakte og bruge repræsentative medarbejdere og studerende på universitetet i det omfang, den finder det fornødent. Ekspertgruppen skal endvidere have fornøden administrativ og videnskabelig sekretariatsbistand til arbejdet.

Bilag til kommissoriet med en nærmere konkretisering af de tre overordnede analysetemaer:**Ledelsesnærvær**

Behovet for nærværende og helhedsorienteret ledelse skal konkretiseres. I den forbindelse analyseres, i hvilket omfang der er formelle, reelle, strukturelle eller kulturelle barrierer for en formel og hensigtsmæssig delegation og god ledelsespraksis på alle ledelsesniveauer startende med universitetsledelsen. Det drejer sig eksempelvis om:

1. Problemer angående ledelsesdelegering, ledelsesbeføjelser og ledelsespraksis
2. Problemer med personalenær ledelse med udgangspunkt i de etablerede enheder og ledelsesniveauer
3. Problemer med oplevelsen af separate ledelsesstrengte for den administrative og den faglige ledelse
4. Problemer med ledelsens kommunikation og medarbejdernes oplevelse af denne

Medarbejder- og studenterinddragelse

Der skal ske en afdækning af mulighederne og barriererne for at foretage en reel medarbejder- og studenterinddragelse i den nye organisation og en undersøgelse af den reelle inddragelsespraksis med særligt fokus på eksempelvis:

1. Identificering af på hvilke ledelsesniveauer problemerne med hensyn til inddragelse opleves som mest påtrængende
2. Ledelsens inddragelse af formelle organer og gennemskueligheden af disses indflydelse på beslutningsprocessen (Akademisk Råd, institutfora og samarbejdsudvalgsstrengen, studienævn, tværgående organer mv.)

Administrativ understøttelse

De administrative forandringer i forbindelse med den faglige udviklingsproces har haft til formål at professionalisere administrationen gennem administrative vicedirektørområder, der både består af tværgående funktioner og de administrative centre på hovedområderne. Den nærmere analyse af den administrative praksis og de problemer, der er opstået som konsekvens af den nye struktur skal ske med særligt henblik på:

1. Problemer med den funktionsopdelte administration, og hvordan der skabes koordination og sammenhæng mellem de administrative systemers opgaveløsning
2. Problemer med kommunikations- og samarbejdsformer, hvor der afstemmes mål, kriterier og standarder for administrativ support
3. Problemer ved initiativer der er foretaget med henblik på at inddrage relevante brugere i udviklingen af administrative værktøjer og systemer

4. Identificering af om den organisatoriske og ledelsesmæssige platform for administrationen bidrager konstruktivt eller virker hindrende for at løse udfordringerne med hensyn til universitetets geografisk spredte lokaliteter
5. Identificering af om opgavernes fordeling, herunder centralisering af opgaver til "front-" el. "back-office" giver anledning til problemer
6. Identificering af i hvilke relationer mellem organisatoriske enheder, der særligt er problemer (herunder manglende nærhed til administrationen og problemer vedrørende bestemte administrative procedurer såsom procedurer vedrørende økonomisk administration, det indre uddannelsesmarked etc.)

Bilag II: Analysepanelets sammensætning

Medlemmerne af analysepanelet er udpeget af de akademiske råd, Hovedsamarbejdsudvalget, de studerende og administrationen.

Panelets medlemmer:

Udpeget af de akademiske råd:

- Lektor Morten Raffnsøe-Møller, Arts
- Sektionsleder Mogens Vestergaard, ST
- Professor Jørn Flohr Nielsen, BSS
- Lektor Kamille Smidt Rasmussen, Health

Udpeget af de studerende:

- Christian Kraglund – ph.d.-studerende på fysik (indskrevet som studerende)
- Sune Koch Rønnow – studerende, klassisk arkæologi

Udpeget af Hovedsamarbejdsudvalget:

- Fællestillidsrepræsentant Aase Pedersen
- Fællestillidsrepræsentant Per Dahl

Udpeget af administrationen:

- Vicedirektør Louise Gade
- Administrationschef Niels Damgaard Hansen

Bilag III: Oversigt over fokusgruppeinterviews

Som led i ekspertgruppens arbejde har der været afholdt en række fokusgruppeinterviews med forskellige medarbejdergrupper, ledelsesgrupper samt studerende. Der er afholdt 27 sådanne interview, hvor deltagerne er udvalgt med henblik på sikring af en dækning på tværs af hovedområder og administrative områder.

Formålet med interviewene har været at bistå ekspertgruppen med at få indkredset de relevante problematikker set ud fra forskellige perspektiver. Interviewene har også haft til formål at afdække forskelligheder inden for universitetet knyttet til geografisk placering samt karakteren af aktiviteterne (undervisning, forskning, myndighedsbetjening, erhvervskontakter m.m.).

Nedenstående tabel B.1. giver en oversigt over de afholdte fokusgruppeinterviews, herunder antal mødedeltagere, udvælgelseskriterier samt temaerne for møderne.

Forud for alle interviews har det været præciseret for deltagerne, at udsagn og synspunkter, der fremsættes på mødet, tjener som inspiration og baggrundsinformation for ekspertgruppens arbejde, og at der ikke eksplicit vil refereres til enkeltpersoners udsagn i ekspertgruppens rapport. Drøftelsen har udelukkende omhandlet generelle strukturelle problematikker og ikke være personrelateret.

Tabel B.1.: Oversigt over fokusgruppeinterviews

Nr.	Tidspunkt	Deltagere	Udvælgelseskriterier	Temaer
1.	7. marts Kl. 8.30-10.30	4 institutledere	Der er udvalgt 1 person fra hvert hovedområde under hensyntagen til, at gruppen afspejler forskellige forhold og vilkår på institutterne.	Institutlederens beføjelser/ledelsesrum Institutlederens råderet over ressourcer/budgetansvar Instituttets interne organisering, herunder delegering, underenheder etc. Rolle- og ansvarsfordeling i forhold til administration og service, herunder også det lokale institutsekretariat Sampilsrelationer i forhold til hhv. dekan og universitetsledelse Eventuelt kendskab til erfaringer fra ind-fusionerede enheder
2.	19. marts Kl. 8.30-10.30	5 studieledere	Der er udvalgt 1 person fra hvert hovedområde samt 1 person fra efter- og videreuddannelses-	Hvordan allokeres der ressourcer (undervisere) til fagene? I hvilket omfang er der sammenfald mellem institut- og

			<p>området under hensyntagen til, at gruppen afspejler forskellige forhold og vilkår på institutterne.</p>	<p>uddannelsesgrænser?</p> <p>Samspilsrelationer i forhold til hhv. institutleder, studienævn, studieadministration og eventuelle uddannelseskoordinatorer/uddannelsesledere</p> <p>Oplevelsen af lokaleadministration og håndtering af eksamensklager og meritdispensationer</p> <p>Snitflader mellem front-office og back-office i administrationen</p> <p>Kontakten til de studerende</p> <p>Det indre uddannelsesmarked og koordination af beslægtede fag</p> <p>Hvordan sikres kravet om forskningsbaseret undervisning i praksis</p>
3.	<p>28. marts</p> <p>Kl. 8.30-10.30</p>	4 studerende	<p>Der er udvalgt 1 person fra hvert hovedområdes akademiske råd.</p>	<p>Det indre uddannelsesmarked</p> <p>Opfattelsen af den administrative betjening af studerende i relation til for eksempel orientering om undervisningslokaler, eksamen, meritsager, praktik og udveksling, herunder muligheden for personlige relationer mellem administration og studerende</p> <p>Faglig identitet i forhold til uddannelsen, instituttet, fakultetet og universitetet</p> <p>Mulighederne for studenterinddragelse via for eksempel Akademisk Råd, Institutfora, studienævn, foreninger og samspil med institutleder</p>
4.	<p>2. april</p> <p>Kl. 10.30-12.00</p>	5 institutsekretariatsledere	<p>Der er udvalgt 1 person fra hvert hovedområde samt yderligere 1 person fra Sciences and Technology under</p>	<p>Rolle- og ansvarsfordeling i forhold til front-office og back-office, herunder eventuelle problemer med den administrative organisering</p> <p>Behov og muligheder for tilpasning af administrative løsninger til</p>

			hensyntagen til, at gruppen afspejler forskellige forhold og vilkår på institutterne.	<p>institutspecifikke forhold</p> <p>Behov for parallelle/alternative administrative løsninger på institutniveau</p> <p>Eventuelt kendskab til erfaringer fra ind-fusionerede enheder</p>
5.	2. april Kl. 12.30-14.00	8 teknisk-administrative medarbejdere (front-office)	<p>Udvælgelsen er sket simpelt tilfældigt blandt alle medarbejdere i front-office administrationen på Aarhus Universitet med et reelt årsværk på mindst 0,8). Medarbejdere i Campus service og AU Library er sorteret fra.</p> <p>Der er udvalgt 2 personer fra hvert hovedområdes administrative center.</p>	<p>Hvordan er mulighederne for medarbejderinddragelse via for eksempel Samarbejdsudvalg, nærmeste ledelse og vicedirektør?</p> <p>Hvordan opleves relationen mellem front-office og back-office set fra de administrative centres side?</p> <p>Hvordan opleves samarbejdet mellem vicedirektørområder internt i de administrative centre?</p> <p>Hvordan opleves samspillet med institutter, dekanater og universitetsledelsen?</p> <p>Hvordan opleves mulighederne for at opbygge personlige relationer i forhold til VIP og studerende givet den geografiske placering af de administrative centre?</p> <p>Hvordan opleves mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til brugernes/institutternes behov set fra de administrative centres side?</p>
6.	25. april Kl. 8.30-10.30	7 teknisk-administrative ledere	Interviewpersoner er udvalgt under hensyntagen til, at gruppen afspejler front-office, back-office og så mange administrative funktioner som muligt.	<p>Hvordan allokeres ressourcer til specifikke administrative services?</p> <p>Hvordan opleves relationen mellem front-office og back-office?</p> <p>Hvordan opleves samarbejdet mellem vicedirektørområderne?</p> <p>Hvordan opleves samspillet med institutter, dekanater og universitetsledelse?</p> <p>Hvordan opleves mulighederne for tilpasning af administrative løsninger</p>

				<p>til brugernes behov?</p> <p>Hvad gør I konkret for at sikre medarbejderinddragelse?</p>
7.	<p>28. april</p> <p>Kl. 10.15-11.15</p> <p>Emdrup</p>	<p>4 videnskabelige medarbejdere fra Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU)</p>	<p>Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Uddannelse og Pædagogik.</p>	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan oplever I institutlederens beføjelser, herunder råderet over ressourcer?</p> <p>Hvordan oplever I muligheden for kontakt med de studerende?</p> <p>Instituttets interne organisering, herunder delegering, underenheder etc.</p> <p>Sampilsrelationer i forhold til hhv. institutleder, dekan og universitetsledelse</p> <p>Hvordan oplever I den administrative service fra hhv. vicedirektørområde og det lokale institutsekretariat?</p>
8.	<p>28. april</p> <p>Kl. 11.15-12.15</p> <p>Emdrup</p>	<p>5 uddannelsesledere fra Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU)</p>	<p>Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Uddannelse og Pædagogik.</p>	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan allokeres der ressourcer (undervisere) til fagene?</p> <p>I hvilket omfang er der sammenfald mellem institut- og uddannelsesgrænser?</p> <p>Sampilsrelationer i forhold til hhv. institutleder, studienævn, studieadministration</p> <p>Oplevelsen af lokaleadministration og håndtering af eksamensklager og meritdispensationer</p> <p>Snitflader mellem front-office og back-office i administrationen</p> <p>Kontakten til de studerende</p>

				<p>Det indre uddannelsesmarked og koordination af beslægtede fag</p> <p>Hvordan sikres kravet om forskningsbaseret undervisning i praksis?</p>
9.	<p>28. april</p> <p>Kl. 12.45-13.45</p> <p>Emdrup</p>	<p>4 studerende fra Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU)</p>	<p>Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Uddannelse og Pædagogik.</p>	<p>Oplever I som studerende særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Det indre uddannelsesmarked</p> <p>Opfattelsen af den administrative betjening af studerende i relation til for eksempel orientering om undervisningslokaler, eksamen, meritsager, praktik og udveksling, herunder muligheden for personlige relationer mellem administration og studerende</p> <p>Faglig identitet i forhold til uddannelsen, instituttet, fakultetet og universitetet</p> <p>Mulighederne for studenterinddragelse via for eksempel Akademisk Råd, Institutfora, studienævn, foreninger og samspil med institutleder</p>
10.	<p>28. april</p> <p>Kl. 14.00-15.00</p> <p>Emdrup</p>	<p>4 teknisk-administrative medarbejdere fra Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU)</p>	<p>Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Uddannelse og Pædagogik.</p>	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan er mulighederne for medarbejderinddragelse via for eksempel Samarbejdsudvalg, nærmeste ledelse og vicedirektør?</p> <p>Hvordan oplever I relationen mellem front-office og back-office?</p> <p>Hvordan oplever I samarbejdet mellem de forskellige vicedirektørområder?</p> <p>Hvordan oplever I samspillet med hhv. institut, dekanat og</p>

				<p>universitetsledelse?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for at opbygge personlige relationer i forhold til VIP og studerende?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til brugernes/instituttets behov?</p>
11.	<p>28. april</p> <p>Kl. 10.15-12.15</p> <p>Roskilde</p>	<p>8 videnskabelige medarbejdere fra Institut for Bioscience og Institut for Miljøvidenskab</p>	<p>Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Bioscience og Institut for Miljøvidenskab.</p>	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan oplever I institutlederens beføjelser, herunder råderet over ressourcer?</p> <p>Hvordan oplever I muligheden for kontakt med de studerende?</p> <p>Instituttets interne organisering, herunder delegering, underenheder etc.</p> <p>Samspilsrelationer i forhold til hhv. institutleder, dekan og universitetsledelse</p> <p>Hvordan oplever I den administrative service fra hhv. vicedirektørområde og det lokale institutsekretariat?</p>
12.	<p>28. april</p> <p>Kl. 12.45-14.45</p> <p>Roskilde</p>	<p>6 teknisk-administrative medarbejdere fra Institut for Bioscience og Institut for Miljøvidenskab</p>	<p>Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Bioscience og Institut for Miljøvidenskab</p>	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan er mulighederne for medarbejderinddragelse via for eksempel Samarbejdsudvalg, nærmeste ledelse og vicedirektør?</p> <p>Hvordan oplever I relationen mellem front-office og back-office?</p> <p>Hvordan oplever I samarbejdet mellem de forskellige vicedirektørområder?</p> <p>Hvordan oplever I samspillet med hhv. institut, dekanat og</p>

				<p>universitetsledelse?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for at opbygge personlige relationer i forhold til VIP og studerende?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til brugernes/instituttets behov?</p>
13.	29. april Kl. 9.30-11.00	7 teknisk-administrative medarbejdere (back-office)	<p>Udvælgelsen er sket simpelt tilfældigt blandt alle medarbejdere i back-office administrationen på Aarhus Universitet med et reelt årsværk på mindst 0,8). Medarbejdere i Campus service og AU Library er sorteret fra.</p>	<p>Hvordan er mulighederne for medarbejderinddragelse via for eksempel Samarbejdsudvalg, nærmeste ledelse og vicedirektør?</p> <p>Hvordan foregår ledelse i det daglige på din arbejdsplads?</p> <p>Hvordan opleves mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til brugernes/institutternes behov?</p> <p>Hvordan opleves relationen mellem front-office og back-office?</p> <p>Hvordan opleves samarbejdet mellem vicedirektørområder?</p> <p>Hvordan opleves samspillet med institutter, dekanater og universitetsledelsen?</p>
14.	30. april Kl. 8.30-9.30 Herning	4 videnskabelige medarbejdere fra AU Herning	<p>Interviewpersoner er udvalgt af AU Herning.</p>	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan oplever I institutlederens beføjelser, herunder råderet over ressourcer?</p> <p>Hvordan oplever I muligheden for kontakt med de studerende?</p> <p>Instituttets interne organisering, herunder delegering, underenheder etc.</p> <p>Samspilsrelationer i forhold til hhv. institutleder, dekan og universitetsledelse</p> <p>Hvordan oplever I den administrative</p>

				service fra hhv. vicedirektørområde og det lokale institutsekretariat?
15.	30. april Kl. 9.30-10.30 Herning	4 teknisk-administrative medarbejdere fra AU Herning	Interviewpersoner er udvalgt af AU Herning.	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan er mulighederne for medarbejderinddragelse via for eksempel Samarbejdsudvalg, nærmeste ledelse og vicedirektør?</p> <p>Hvordan oplever I relationen mellem front-office og back-office?</p> <p>Hvordan oplever I samarbejdet mellem de forskellige vicedirektørområder?</p> <p>Hvordan oplever I samspillet med hhv. institut, dekanat og universitetsledelse?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for at opbygge personlige relationer i forhold til VIP og studerende?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til brugernes/instituttets behov?</p>
16.	30. april Kl. 10.30-11.30 Herning	3 studiekoordinatorer fra AU Herning	Interviewpersoner er udvalgt af AU Herning.	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan allokeres der ressourcer (undervisere) til fagene?</p> <p>I hvilket omfang er der sammenfald mellem institut- og uddannelsesgrænser?</p> <p>Samspilsrelationer i forhold til hhv. institutleder, studienævn, studieadministration</p> <p>Oplevelsen af lokaleadministration og håndtering af eksamensklager og meritdispensationer</p> <p>Snitflader mellem front-office og back-</p>

				<p>office i administrationen</p> <p>Kontakten til de studerende</p> <p>Det indre uddannelsesmarked og koordination af beslægtede fag</p> <p>Hvordan sikres kravet om forskningsbaseret undervisning i praksis?</p>
17.	<p>30. april</p> <p>Kl. 11.30-12.30</p> <p>Herning</p>	4 studerende fra AU Herning	Interviewpersoner er udvalgt af AU Herning.	<p>Oplever I som studerende særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Det indre uddannelsesmarked</p> <p>Opfattelsen af den administrative betjening af studerende i relation til for eksempel orientering om undervisningslokaler, eksamen, meritsager, praktik og udveksling, herunder muligheden for personlige relationer mellem administration og studerende</p> <p>Faglig identitet i forhold til uddannelsen, instituttet, fakultetet og universitetet</p> <p>Mulighederne for studenterinddragelse via for eksempel Akademisk Råd, Institutfora, studienævn, foreninger og samspil med institutleder</p>
18.	<p>1. maj</p> <p>Kl. 8.30-10.00</p>	4 medarbejderrepræsentanter fra Hovedsamarbejdsudvalget (HSU)	Interviewpersoner er udvalgt blandt alle HSU medarbejderrepræsentanter, dog således at medlemmer af analysepanelet ikke har kunnet indgå.	<p>Ledelsens inddragelse af HSU, herunder oplevelsen af ledelsens kommunikation</p> <p>Gennemskueligheden af HSUs indflydelse på beslutningsprocesser</p> <p>På hvilke ledelsesniveauer oplever I problemer med hensyn til inddragelse som mest påtrængende?</p> <p>Ser I muligheder og barrierer for at foretage en reel medarbejderinddragelse?</p>

19.	1. maj Kl. 10.30-12.00	3 formænd for de akademiske råd	Alle formænd har været inviteret.	<p>Ledelsens inddragelse af Akademisk Råd, herunder oplevelsen af ledelsens kommunikation</p> <p>Gennemskueligheden af Akademisk Råds indflydelse på beslutningsprocesser</p> <p>På hvilke ledelsesniveauer oplever I problemer med hensyn til inddragelse som mest påtrængende?</p> <p>Ser I hhv. muligheder og barrierer for at foretage en reel medarbejder- og studenterinddragelse?</p>
20.	8. maj Kl. 9.00-10.00 Foulum	7 videnskabelige medarbejdere (professorer og sektionsledere) fra Institut for Agroøkologi, Institut for Fødevarer, Institut for Molekylærbiologi og Genetik og Institut for Husdyrvidenskab	Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Agroøkologi, Institut for Fødevarer, Institut for Molekylærbiologi og Genetik og Institut for Husdyrvidenskab	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan oplever I institutlederens beføjelser, herunder råderet over ressourcer?</p> <p>Hvordan oplever I muligheden for kontakt med de studerende?</p> <p>Instituttets interne organisering, herunder delegering, underenheder etc.</p> <p>Samspilsrelationer i forhold til hhv. institutleder, dekan og universitetsledelse</p> <p>Hvordan oplever I den administrative service fra hhv. vicedirektørområde og det lokale institutsekretariat?</p>
21.	8. maj Kl. 9.00-10.00 Foulum	5 teknisk-administrative medarbejdere fra Institut for Agroøkologi, Institut for Fødevarer, Institut for Molekylærbiologi og Genetik og Institut for Husdyrvidenskab	Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Agroøkologi, Institut for Fødevarer, Institut for Molekylærbiologi og Genetik og Institut for Husdyrvidenskab	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan er mulighederne for medarbejderinddragelse via for eksempel Samarbejdsudvalg, nærmeste ledelse og vicedirektør?</p> <p>Hvordan oplever I relationen mellem front-office og back-office?</p>

				<p>Hvordan oplever I samarbejdet mellem de forskellige vicedirektørområder?</p> <p>Hvordan oplever I samspillet med hhv. institut, dekanat og universitetsledelse?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for at opbygge personlige relationer i forhold til VIP og studerende?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til brugernes/instituttets behov?</p>
22.	<p>8. maj</p> <p>Kl. 10.00-11.00</p> <p>Foulum</p>	<p>4 videnskabelige medarbejdere (lektorer) fra Institut for Agroøkologi, Institut for Fødevarer, Institut for Molekylærbiologi og Genetik og Institut for Husdyrvidenskab</p>	<p>Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Agroøkologi, Institut for Fødevarer, Institut for Molekylærbiologi og Genetik og Institut for Husdyrvidenskab</p>	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan oplever I institutlederens beføjelser, herunder råderet over ressourcer?</p> <p>Hvordan oplever I muligheden for kontakt med de studerende?</p> <p>Instituttets interne organisering, herunder delegering, underenheder etc.</p> <p>Samspilsrelationer i forhold til hhv. institutleder, dekan og universitetsledelse</p> <p>Hvordan oplever I den administrative service fra hhv. vicedirektørområde og det lokale institutsekretariat?</p>
23.	<p>8. maj</p> <p>Kl. 10.00-11.00</p> <p>Foulum</p>	<p>4 videnskabelige medarbejdere (ph.d./adjunkt/post. doc.) fra Institut for Fødevarer og Institut for Molekylærbiologi og Genetik</p>	<p>Interviewpersoner er udvalgt af Institut for Agroøkologi, Institut for Fødevarer, Institut for Molekylærbiologi og Genetik og Institut for Husdyrvidenskab</p>	<p>Oplever I særlige problemer knyttet til en geografisk placering adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p> <p>Hvordan oplever I institutlederens beføjelser, herunder råderet over ressourcer?</p> <p>Hvordan oplever I muligheden for kontakt med de studerende?</p> <p>Instituttets interne organisering, herunder delegering, underenheder</p>

				<p>etc.</p> <p>Samspilsrelationer i forhold til hhv. institutleder, dekan og universitetsledelse</p> <p>Hvordan oplever I den administrative service fra hhv. vicedirektørområde og det lokale institutsekretariat?</p>
24.	8. maj Kl. 12.00-13.00	3 administrationschefer	Alle administrationschefer har været inviteret med undtagelse af medlem af ekspertgruppen.	<p>Hvordan oplever I samarbejdet mellem vicedirektørområderne og mulighederne for tværgående koordinering?</p> <p>Hvordan allokeres der ressourcer til specifikke administrative services?</p> <p>Hvordan oplever I relationen mellem front-office og back-office?</p> <p>Hvordan opleves mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til institutterne behov?</p> <p>Hvordan oplever I samspillet med hhv. institutter, dekanater og universitetsledelse?</p> <p>Oplever I særlige problemer knyttet til enheder, som geografisk er placeret adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p>
25.	9. maj Kl. 8.30-10.00	4 vicedirektører	Alle vicedirektører har været inviteret.	<p>Hvordan allokeres der ressourcer til specifikke administrative services?</p> <p>Hvordan er rolle- og ansvarsfordeling mellem front-office og back-office?</p> <p>Hvordan er rolle- og ansvarsfordeling mellem vicedirektørområderne?</p> <p>Hvordan er rolle- og ansvarsfordeling mellem vicedirektørområderne og dekanerne?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til brugernes/institutternes behov?</p> <p>Oplever I særlige problemer knyttet til</p>

				den geografiske placering af enheder adskilt fra den øvrige del af universitetet?
26.	12. maj Kl. 9.00-10.00	Dekaner	Alle dekaner har været inviteret.	<p>Ledelsesnærvær</p> <p>Medarbejder- og studenterinddragelse</p> <p>Den administrative understøttelse af universitetets aktiviteter</p>
27.	14. maj Kl. 11.00-12.30	4 vicedirektører	Alle vicedirektører har været inviteret.	<p>Hvordan allokeres der ressourcer til specifikke administrative services?</p> <p>Hvordan er rolle- og ansvarsfordeling mellem front-office og back-office?</p> <p>Hvordan er rolle- og ansvarsfordeling mellem vicedirektørområderne?</p> <p>Hvordan er rolle- og ansvarsfordeling mellem vicedirektørområderne og dekanerne?</p> <p>Hvordan oplever I mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til brugernes/institutternes behov?</p> <p>Oplever I særlige problemer knyttet til den geografiske placering af enheder adskilt fra den øvrige del af universitetet?</p>

Bilag IV: Sammenfatning af kommentarer fra spørgeskemaundersøgelser for medarbejdere og studerende

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse både blandt alle medarbejdere og blandt alle studerende ved Aarhus Universitet. Resultaterne af disse undersøgelser afrapporteres nærmere i baggrundsrapporter til denne rapport.

Som del af spørgeskemaerne har der været givet mulighed for at anføre kommentarer, og disse udgør en vigtig informationskilde i forhold til en række konkrete problemfelter. Mange medarbejdere og studerende har benyttet sig af denne mulighed, og kommentarerne offentliggøres (i de tilfælde respondenter har givet tilladelse hertil) i bilag til de ovenfor nævnte baggrundsrapporter medio juni 2014.

Opmærksomheden henledes på, at kommentarerne til de administrative områder er knyttet til et spørgsmål om hvilke administrative områder, man mener, trænger til et særligt eftersyn. Hvis man finder, at der er et sådant behov, har der været mulighed for at skrive en kommentar. Kommentarerne er således overvejende skrevet af medarbejder med et kritisk forhold til et eller flere administrative områder. Det samlede billede af medarbejdernes vurdering af de administrative områder fremgår af baggrundsrapporterne vedr. spørgeskemaundersøgelserne.

Nedenfor følger en kort sammenfatning af udvalgte hovedpointer fra kommentarer vedrørende de største om mest betydende administrative områder. Sammenfatningen er udarbejdet med henblik på at give et hurtigt overblik over de oftest nævnte problemområder, herunder ligheder og forskelle i kommentarerne på tværs af hhv. videnskabelige medarbejdere, teknisk-administrative medarbejdere og studerende

Kommentarerne afdækker, hvorledes forskellige medarbejdergrupper vurderer og oplever administrative forhold. De afspejler således den subjektive vurdering af forholdene. Det ligger uden for ekspertgruppens kommissorium og muligheder at foretage en vurdering af procesgange på specifikke administrative områder.

Intern kommunikation

Intern kommunikation bliver kritiseret meget for dels at bruge for mange ressourcer og dels for at bære alt for meget præg af ensidig og centraliseret envejskommunikation. Det gælder både for medarbejdere og studerende, om end der er nogle variationer i den relative vigtighed mellem de to grupper.

Medarbejdersurvey:

Der er ingen systematisk forskel på kommentarerne mellem videnskabelige medarbejdere og teknisk-administrative medarbejdere med den undtagelse, at det kun er teknisk-administrative medarbejdere, der nævner problem med manglende intern kommunikation ml. vicedirektørområder (punkt 7 nedenfor).

Medarbejderkommentarer kan sammenfattes i følgende forhold (rangeret efter hyppighed):

1. For høje udgifter til intern kommunikation
2. Envejskommunikation/for centraliseret kommunikation
3. Kommunikation er for præget af ledelsessynspunkter/skønmaleri/newspeak
4. Hjemmesiden er mangelfuld (herunder søgefunktionen, som kritiseres meget), jf. kommentarer vedrørende ekstern kommunikation

5. De bestemmer mere end de støtter eller lytter (en stat i staten)
6. Uklare og ustrukturerede arbejdsgange
7. Manglende kommunikation på tværs af og internt på vicedirektørområder (kun teknisk-administrative medarbejdere)
8. Engelsksproget intern kommunikation mangler ofte
9. Flere oplever, der er sket forbedring med Omnibus på det seneste

Studentersurvey:

De studerendes kommentarer kan sammenfattes i følgende forhold:

1. For sen intern information om studierelevante forhold, f.eks. eksamensdatoer
2. Forskellig information fra forskellige kilder
3. For lidt og for poppet intern kommunikation
4. For mange informationsplatforme
5. Kommunikation til undervisere om lokaleændringer og aflysninger er mangelfuld
6. Manglende kommunikation ml. hovedområder på studieområdet
7. Manglende kommunikation ml. geografisk adskilte enheder
8. Intern kommunikation er en forudsætning for medinddragelse og efterspørges i den henseende
9. Centralisering ses som negativt
10. Hjemmesiden fungerer meget dårligt

Ekstern kommunikation

Ekstern kommunikation er det område, der kritiseres allerhårdest. Studerende og medarbejdere er næsten uden undtagelser enige om, at der bliver brugt for mange ressourcer på området, og at der er for stor vægt på poppet branding. Respondenterne tydeliggør, at de ikke kan kende sig selv eller deres forståelse af universitetet i den eksterne kommunikation. Der lyder også kritik for at være for centraliseret og for at overse nogle dele af Aarhus Universitet. Der synes at være en stor grad af konflikt om, hvordan universitetet skal fremstilles udadtil, selvom argumentet om, at kommunikationen skal undgå "akademikertung formidling" kun er repræsenteret af en enkelt kommunikationsmedarbejder. Resten af udsagnene skriver meget kritisk om den nuværende kommunikationsmåde, men det er ikke umuligt, at det modsatte synspunkt ikke er repræsenteret i kommentarerne, fordi disse medarbejdere finder, at den nuværende kommunikation fungerer godt. Her skal de dog anføres, at rigtigt mange har skrevet kommentarer til hhv. intern og ekstern kommunikation.

Medarbejdersurvey:

Udsagnene fra videnskabelige medarbejdere og teknisk-administrative medarbejdere ligner hinanden meget. Mest markante forskel er, at det især er teknisk-administrative medarbejdere, der påpeger manglende koordination, mens det især er videnskabelige medarbejdere, der fremfører ønsket om, at videnskabelige medarbejdere selv formidler forskning i højere grad. Endelig er der en enkelt kommunikationsmedarbejder, der (i modsætning til alle de øvrige udsagn) ser kommunikationen som for akademikertung og for præget af institutter og fakulteter. Dette citat indgår under punkt tre som en klar undtagelse fra de øvrige knap 500

kommentarer. Tilsvarende er der også en enkelt kommentar, der går på opprioritering af området, mens øvrige, der kommenterer på dimensioneringen, peger i retning af ressourcereduktion.

Medarbejderkommentarer kan sammenfattes i følgende forhold:

1. For mange ressourcer til ekstern kommunikation
2. For stor vægt på poppet branding
3. For central organisering og som følge heraf for lav responsivitet
4. Skriftyperne/visuel identitet sender et helt forkert signal udadtil
5. Mangelfuld specifik ekstern kommunikation for bestemte dele af Aarhus Universitet (herunder Aarhus Universitet udenfor 8000 c)
6. Hjemmesiden i den nuværende udformning understøtter ikke den eksterne kommunikation
7. For meget kontrol (herunder brandingpoliti)
8. Ønske om forskydning af vægt mod forskeres egen kommunikation af resultater
9. Koordinationsproblemer

Studentsurvey:

Udsagnene fra de studerende ligner udsagnene fra medarbejdere meget. Herunder er mange studerende irriterede over at blive talt ned til med for meget "øl og fest" i reklamematerialet. En del studerende skriver "vi" om universitetet, mens andre ser kommunikationen til nuværende studerende som værende ekstern kommunikation. Sidstnævnte udsagn er taget med under intern kommunikation, men det er en pointe i sig selv, at nogle studerende ser sig selv som noget eksterne i forhold til universitetet.

De studerendes kommentarer kan sammenfattes i følgende forhold:

1. For stor vægt på poppet, nedladende og/eller ligegyldig branding
2. Mangelfuld specifik ekstern kommunikation for bestemte dele af Aarhus Universitet (især handelsområdet)
3. Hjemmesiden i den nuværende udformning understøtter ikke den eksterne kommunikation
4. For lidt åbenhed over for kritik
5. For mange ressourcer til ekstern kommunikation
6. Skriftyperne/visuel identitet anses ikke som formålstjenlig
7. For central organisering og som følge heraf for lav responsivitet
8. Manglende synlighed af Aarhus Universitet udadtil

Personaleadministration (HR)

Området er hovedsageligt kommenteret af ansatte og i mindre grad af studerende. Der er ikke differentieret mellem kommentarer fra de to grupper i kondenseringen.

Området får overordnet en meget hård bekomst. Der rettes i et betydeligt antal kommentarer detaljeret kritik af hele HRs måde at positionere sig på mellem ledere og ansatte. Ligeledes betegnes HRs praksis og faglige fundament som gammeldags og ude af trit med tiden, både i forhold til erfaringer fra det private arbejdsmarked, og i forhold til de teorier om ledelse, motivation og personaleudvikling, der undervises og

forskes i på en række enheder. Modellen med en HR partner, der koordinerer mellem brugere og back-office beskrives som komplicerende, fordi der skal involveres alt for mange mennesker i stedet for direkte kontakt til back-office. Enkelte beskriver, at front-office er blevet mere velfungerende den sidste tid.

Der er en del kritik af mulighed for at kunne få effektiv HR betjening uden for 8000C. Modellen med et rejsehold beskrives af flere som tung og langsom, og den sikrer ikke, at HR har en viden om de konkrete personer, sager og forhold.

1. HR bør fungere, som en enhed, der har fokus på de ansatte, deres behov og udvikling, ikke primært som et som et hjælperedskab for ledelsen
2. HR mangler forståelse for den komplicerede ansættelsesstruktur på universitetet
3. HR er en stat-i-staten

Økonomi

Rigtige mange udsagn tager udgangspunkt i den vanskelige økonomiske situation, som Aarhus Universitet pt. befinder sig i. Gradueringen går fra "godt at der bliver taget hånd om det" til "ledelsen må påtage sig ansvaret" og "kaos på AU". En lang række udsagn knytter sig til systemunderstøttelsen i forbindelse med økonomistyringsopgaven. Fra institutniveauet, over de eksterne projekter til fakturahåndtering og rejseafregning. Videnskabelige medarbejdere har især fokus på understøttelsen i det daglige – og mange påpeger manglende indsigt i forbruget på de eksterne midler.

Medarbejdersurvey:

Medarbejderkommentarer kan sammenfattes i følgende forhold:

1. Adgang til økonomi information og styring af eksterne projekter nævnes ofte og som utilstrækkelig, dog også begyndende forbedringer (ca. 20 % af alle kommentarer)
2. For mange administrative ressourcer og for stor økonomisk enhed
3. BrugerUvenlige systemer og overvæltning af opgaver på videnskabelige medarbejdere (ca. 20 % af alle kommentarer)
 - a. AURUS
 - b. INDFAK
 - c. Rejsebestilling
4. Ikke styr på økonomien på Aarhus Universitet, rigtig mange kommentarer her (ca. 30 % af alle kommentarer)
5. Optimering af arbejdsgange nævnes af både videnskabelige medarbejdere og teknisk-administrative medarbejdere (rigtig meget fra teknisk-administrative medarbejdere)
6. Ordentlige budgetter efterspørges (en del udsagn er fra ARTS)
7. Servicekulturen nævnes (fremmedgørelse) og manglende kompetencer
8. Nærhed efterspørges. (hænger sammen med AURUS, INDFAK og rejsebestilling og indsigt i budgetter/projekthåndtering - mulighed for at trække data mv.)
9. Fusionen nævnes ("vi kunne i 2007 på min gamle institution, nu kan jeg ingenting!")
10. Indkøbsområdet nævnes lidt (dårlige udbudsprocesser, forkerte aftaler)

11. Geografi nævnes en del (ikke lært noget på 8000C fra (ind)fusionerede enheder)
12. Manglende tværgående samarbejde
13. Dårlige systemer og manglende systemsammenhænge (specielt til løn) (ca. 20 % af alle kommentarer)
14. Administration af administrationen nævnes af teknisk-administrative medarbejdere

Studentersurvey:

De studerendes kommentarer kan sammenfattes i følgende forhold:

1. Nedskæringer går udover uddannelserne
2. Webshop og muligheder for internationale studerende er særdeles mangelfulde
3. At kunne tage relevante fag i udlandet er mangelfuld og besværligt
4. Der undervises i økonomistyring på Aarhus Universitet - brug det dog!
5. Manglende mulighed for ph.d. pga. besparelserne
6. AURUS fungerer ikke godt
7. Forkert prioritering mellem administration og de faglige miljøer
8. Godt at der kommer styr på økonomien på Aarhus Universitet
9. Økonomien har indflydelse på studieadministrationen, hvilket mærkes på manglende svar på henvendelser, rod i eksamensdatoer samt lokalebooking
10. Nedlæggelse af arrangementer som MatchPoints er et problem for Aarhus Universitet. Profileringsmæssigt er MatchPoint super godt
11. Langsomme sagsgange – manglende udbetaling af løn

Bygningsdrift og vedligeholdelse

De studerende fokuserer meget på de daglige rammer, og de uhensigtsmæssigheder der er omkring deres studier – lokaler til projektarbejder, undervisningslokaler, dobbeltbookninger mv. nævnes som udfordringer.

Medarbejderne ser på bedre inddragelse i byggeprojekter og generelt bedre styring af byggeprojekter. Larm og utilstrækkelig planlægning nævnes også som problemfelter. Derudover klages der over for lange sagsbehandlingstider på mindre opgaver.

Særlige udfordringer er flytteplaner ift. enheder udenfor Aarhus. Kommunikation og inddragelse opleves som et forbedringsområde på dette felt.

Kommunikation i det hele taget opfattes som utilstrækkelig.

Medarbejdersurvey:

1. Bedre inddragelse i ombygninger
2. Der bygges for meget, og det larmer – påvirke kerneydelsen
3. Utilstrækkelig kommunikation om ombygninger, renovering mv.
4. Der sløses med energien – mangler en grøn profil
5. Langvarige planlægningsprocesser i visse bygningsprojekter

6. Bedre service efterspørges og entydige indgange til bygningservice
7. Lange sagsbehandlingstider
8. De mange adgangskortsystemer påpeges som et problem
9. Varierende rengøringsstandard
10. Samarbejdet med de lokale bygningsfolk fungerer godt
11. Kobling mellem AU IT og AU Plan nævnes som vigtigt ifm. med byggesager – eksempler på, at det ikke fungerer
12. Kobling mellem front-office og back-office nævnes som et problem
13. Flere nævnes ejerforholdet af Aarhus Universitets bygninger som et problem
14. Mere nærhed
15. Bedre koordinering med lokaleplanlæggerne og bygningsdrift
16. Vedligeholdelsen rundt på Aarhus Universitet nævnes som utilstrækkelig
17. Projektstyring af byggeprojekter virker mangelfuld – har Aarhus Universitet de rigtige kompetencer?

Studentersurvey:

1. Trøjborg burde være lukket for lang tid siden
2. Der mangler steder, hvor man kan komme af med sine idéer og frustration over bygningerne
3. Studiemiljøet ønskes forbedret
4. Stikkontakter mangler til bærbarer
5. Dalgas Avenue nævnes af flere som dårligt vedligeholdt – kobles sammen med flytningen til Navitas
6. De mange ombygninger, renoveringer forstyrrer i hverdagen – bedre planlægning efterspørges
7. Fejl med AV udstyret i lokalerne
8. Der mangler samlingssteder for de studerende
9. Mangler inddragelse af studerende i byggeprojekter
10. Manglende kommunikation omkring renovering, flytninger mv.
11. For få strømstik, blandt andet i Nobel Parken
12. Mangler læsepladser
13. Der er også ros til standarden på Aarhus Universitet

Studieadministration

Både ansatte og studerende udtrykker betydelig frustration og kritik på dette område. Kritikken gælder både konkrete og generelle forhold. Endvidere har mange medarbejdere en oplevelse af, at der væltes opgaver over på dem fra studieadministrationens side. Mange udtrykker dog også bekymring for, om de ansatte i studieadministrationen er underlagt for stort et pres.

Medarbejdersurvey:

Videnskabelige medarbejdere og teknisk-administrative medarbejdere udtrykker grundlæggende de samme forhold, dog med undtagelse af pkt. 4.

Medarbejderkommentarer kan sammenfattes i følgende forhold:

1. Utilfredshed med administrationen af konkrete praktiske studiemæssige forhold (eksamenstilmelding og -afholdelse, evalueringer, censorer, praktikophold, holdplaner og -lister og undervisningslokaler)
2. Manglende nærhed og fleksibilitet i opgaveløsningen
3. Bureaukratisk opgaveløsning
4. Overvæltning af studieadministrative opgaver på videnskabelige medarbejdere (udtrykkes kun af videnskabelige medarbejdere)
5. Overvæltning af studieadministrative opgaver på institutansatte teknisk-administrative medarbejdere
6. Bekymring og omsorg for de ansatte i studieadministrationen

Studentersurvey:

De studerendes kommentarer kan sammenfattes i tre forhold:

1. Utilfredshed med administrationen af konkrete praktiske studiemæssige forhold (eksamenstilmelding og -afholdelse, evalueringer, censorer, praktikophold, holdplaner og -lister og undervisningslokaler)
2. Manglende nærhed og fleksibilitet i opgaveløsningen
3. Bureaukratisk opgaveløsning

Efter-/videreuddannelse

Dette område får blandede kommentarer. Mange ser et stort potentiale for Aarhus Universitet ved at satse mere på efter- og videreuddannelse og er bekymrede for, om området prioriteres højt nok i forhold til traditionel universitetsundervisning. Andre er bekymrede for økonomien på området kan hænge sammen og for, om administrationen sker for langt fra de faglige miljøer.

Medarbejdersurvey:

Medarbejderkommentarerne kan sammenfattes på følgende måde:

1. Bekymring for, om efter-/videreuddannelse prioriteres højt nok i forhold til traditionelle undervisningsopgaver
2. Kritik af, at administrationen sker langt fra de faglige miljøer, der leverer undervisningen
3. Bekymring for, om udgifter og indtægter kan balancere

Studentersurvey:

Studenterkommentarerne kan sammenfattes således:

1. Aarhus Universitet burde satse mere på videre- og efteruddannelsesaktiviteter
2. Informationen omkring videre- og efteruddannelse er ikke tilstrækkelig

IT

IT udsagnene spreder sig over alle de områder, hvor vi som medarbejdere og studerende møder IT i vores daglige virke. Der er både kommentarer, der rækker fremad i forhold til, at det er sket en bedring, men der er også en del, der peger på udfordringerne.

Hjemmesiden får et hak i tuden, og de mange forskellige password man skal bruge for at få adgang til de systemer, man bruger dagligt. Mangelende system sammenhænge, ikke gennemtestede systemer, svært at bruge som bruger osv. Flere kommentarer fra specielt de studerende går på videnskabelige medarbejders anvendelse af systemer til undervisning – her åbnes en anden dimension ift. IT systemer, selve implementeringsdelen af nye systemer og uddannelse af brugerne i de nye systemer. Det er særligt BlackBoard, der er fokus på.

Medarbejdersurvey:

Medarbejderkommentarerne kan sammenfattes i følgende punkter:

1. Hjemmesiden nævnes en del som en udfordring
2. Service desk/servicekultur
 - a. Både godt som skidt
 - b. Lange svartider, ikke altid kompetente medarbejdere
3. Dårlige systemer sættes i drift, inden de er gennemtestede
4. Mange password
5. Sammenhæng mellem front- og back-office
6. IT indkøb er til tider en langsomlig proces
7. IT projekthåndteringen er utilstrækkelig, og prioritering af IT projekter er fraværende (Universitetsledelsen nævnes som intervenerende, f.eks. ny mail blev forsinket 1 år)
8. Specifikke systemer nævnes en del: Brugervenlighed ringe/AURUS for dårligt/Blackboard fungerer ikke helt efter bogen
9. Nærhed og kobling til geografi nævnes en del
10. Også positive tilkendegivelser om, at det er blevet bedre

Studentsurvey:

De studerendes kommentarer kan sammenfattes i følgende forhold:

1. Internetadgangen sejler
2. Ønsker et fælles system til de studerende. Man skal på mange forskellige systemer for at få overblik
3. Firstclass, AULA og Blackboard mv. virker forældede og uoverskuelige
4. Der er for få stikkontakter i nogle undervisningslokaler/bygninger
5. Lange svartider i helpdesk
6. Uoverskuelig hjemmeside
7. Det er blevet bedre
8. For mange problemer med IT på Aarhus Universitet
9. For mange koder og platforme
10. Mangel på kompetencer

11. AULA er blevet hacket
12. Helpdesk er hjælpsomme
13. Bedre bruger-guides efterspørges
14. Digitalisering af eksamen efterspørges
15. Nærhed på udvalgte geografier nævnes
16. Mange undervisere har ikke sat sig ind i blackboard. De fortæller, at de får kurser, men ved simpelthen stadig ikke nok om det

Ph.d.-området

Kommentarerne til dette område afslører en del frustration med administrationen. Mange ansatte oplever administrationen som bureaukratisk og for langt væk, og der udtrykkes en del kritik af konkrete administrative og organisationsmæssige forhold. De studerendes kommentarer er også overvejende kritiske.

Medarbejdersurvey:

Medarbejderkommentarerne kan sammenfattes på følgende måde:

1. Utilfredshed med konkrete forhold: Ansøgningsprocedurer, halvårsevalueringer, rejser, konferencer, udlandsophold, kurser og PhD Planner
2. Bureaukratisk administration
3. Administration for langt fra de faglige miljøer
4. Overvæltning af opgaver på videnskabelige medarbejdere (udtrykkes kun af videnskabelige medarbejdere)
5. Uklarhed omkring 4+4-ordningen
6. Uklarhed omkring arbejdsdelingen mellem ph.d.-området og HR (udtrykkes kun af teknisk-administrative medarbejdere)
7. Uklarhed omkring arbejdsdelingen mellem ph.d.-skole og institut

Studentsurvey:

Studenterkommentarerne kan sammenfattes således:

1. Utilfredshed med konkrete forhold: SU, forsikringer, kursusudbud og PhD Planner
2. Bureaukratisk administration
3. Uklarhed omkring 4+4-ordningen

AU Library

Der er relativt få kommentarer til dette område, men de har et heterogent præg og er derfor svære at sammenfatte.

Medarbejdersurvey:

Medarbejderkommentarerne kan forsigtigt sammenfattes på følgende måde:

1. En vis kritik for centralisering
2. En vis bekymring for manglende kontakt til de faglige miljøer

Studentsurvey:

Studenterkommentarerne kan forsigtigt sammenfattes således:

1. Hjemmesiden, især søgefunktionen, kritiseres

Internationalt center

Kommentarerne til internationalt center tenderer til at være negative i form af manglende oplevelse af, at ressourceforbruget står med centerets bidrag til kerneaktiviteter så som forskning og uddannelse. Det er dog også medarbejdere, der skriver, at de har et fint samarbejde med internationalt center.

Medarbejdersurvey:

1. Er ikke til tilstrækkelig hjælp pga. centralisering (væk fra institutterne)
2. Ønske om mindre ressourceforbrug på internationalt center
3. Manglende viden om, hvad det bidrager med
4. Manglende sammenhæng til resten af administrationen (kun teknisk-administrative medarbejdere)
5. Positive brugerkommentarer

Studentsurvey:

1. Dårlig service
2. Manglende synlighed

Universitetsledelsens sekretariat

Området er hovedsageligt kommenteret af ansatte og i mindre grad af studerende. Der er ikke differentieret mellem kommentarer fra de to grupper i kondenseringen.

Området kritiseres for at være ude af kontakt med driften på universitetet og for udelukkende at være involveret i en kommunikation fra ledelsen og ned. Mange kommentarer nævner også, at man ikke ved, hvad de egentlig laver.

Området beskrives som dyrt, og tilsyneladende sikret mod besparelser og nedskæringer. Der er en udbredt opfattelse af, at sekretariatet primært arbejder strategisk, men at denne strategi ikke understøtter udvikling af forskning, uddannelse og myndighedsbetjening. En del generel frustration over manglende lydhørhed fra den centrale ledelse på prodekan-, dekan- og rektorniveau placeres under dette punkt, og flere mener, at ansvaret for det økonomiske uføre kan placeres her.

- 1) Manglende kontakt til drift
- 2) Uklare arbejdsopgaver
- 3) Dyre og sikrede
- 4) For meget strategi
- 5) Ansvarlige for økonomiske problemer

Forskningsstøtteenheden

Området er hovedsageligt kommenteret af ansatte og næsten ikke af studerende. Der er ikke differentieret mellem kommentarer fra de to grupper i sammenskrivningen.

Enheden får relativt få kommentarer. En del ønsker, at de er i tættere kontakt med den konkrete forskning, så de kan vejlede med formalia og faglig sparring og ikke kun med formalia. Andre mener ikke, at det er hensigtsmæssigt.

Der ønskes tættere integration med økonomi og med HR. Opbakningen beskrives af nogle som personafhængig, både på i forhold til forsker og konsulent. Der efterspørges bedre støtte til humanistiske og samfundsvidenskabelige projekter og til interdisciplinære initiativer.

En del er uklare på, hvad de kan tilbyde, og flere ønsker en mere decentral opbygning, særligt uden for Campus Aarhus. Der efterspørges mere støtte til ph.d.-studerende og tidlige postdoc.

- 1) Tættere kontakt til forskere
- 2) Bedre integration med for eksempel økonomi og HR
- 3) Dyre i drift
- 4) Mangler faglig indsigt
- 5) Fokus på sundheds- og naturvidenskab
- 6) Uklare arbejdsområder
- 7) Yderligere fokus på unge forskere

Lokaleplanlægning

De studerende efterspørger mere styr på lokalehåndteringen på Aarhus Universitet – oplevelsen af dobbeltbookninger og svært at få fat i lokale til projektopgaver mv. gå igen mange gange.

På medarbejdersiden ønsker teknisk-administrative medarbejdere ét samlet lokalhåndteringssystem, og videnskabelige medarbejdere har stort set de samme ønsker som de studerende – generelt at der skal bedre styr på det, og bedre lokale hensyn.

Det er påfaldende, at en del kommentarer påtaler, at der (tit?) opleves tomme lokaler på Aarhus Universitet – koblet med at der er svært at finde/booke lokaler.

Medarbejdersurvey:

1. Centraliser lokaleplanlægning helt!
2. Centraliseringen er gået for vidt
3. Dobbeltbookninger
4. Utilstrækkelig planlægning
5. For mange studerende i for små lokaler
6. At skulle bestille lokale i København via Aarhus – skørt!
7. Mangler information om lokaler
8. Der er tomme lokaler, samtidig med at det er svært at få lokaler???
9. It-systemet er vanskeligt og uoverskueligt
10. Manglende service fra lokaleplanlæggerne
11. For lidt plads til sociale rum på Aarhus Universitet
12. Ny samlet platform til lokaleplanlægning efterspørges
13. Der mangler en samlet stillingtagen til håndtering af lokaler på tværs af Aarhus Universitet
14. Mødelokaler kan ikke bookes på tværs af fakulteter/Aarhus Universitet
15. Uvis fremtid om placering og de mange flytninger nævnes

Studentsurvey:

1. Undervisning rundt omkring på Aarhus Universitet er ikke tilfredsstillende – ”Jeg synes vi løber rundt på AU, og bliver tit nødt til at tage cyklen for at nå det. Der er ikke megen pause.”
2. Der opleves dobbeltbookning til undervisninger (rigtig mange kommentarer)
3. Undervisning i lokaler med for få pladser
4. Mangler samlet systemunderstøttelse til lokalebookning
5. Lokaler til projektarbejde efterspørges
6. Mere fleksible regler for bookning efterspørges
7. Dårlig planlægning
8. Manglende samarbejde på tværs af fakulteter mht. at øge udnyttelsen af lokaler – flere skriver om tomme lokaler
9. Lange svartider på lokalebooking
10. Der mangler information og introduktion til lokalebookning!

11. Booking af lokaler til næste dag, kan ske fra kl. 24.00 – hvorfor? – alle sidder og venter og systemet går ofte ned

Technology Transfer Office (TTO)

Området er hovedsageligt kommenteret af ansatte og næsten ikke af studerende. Der er ikke differentieret mellem kommentarer fra de to grupper i sammenskrivningen.

Enheden får relativt få kommentarer og det tegner et noget blandet billede. En del kan ikke se nytten af det og mener det er for dyrt. Andre mener at området er effektivt, nyttigt og underprioriteret. En del efterspørger hurtigere respons og mere integration både med de faglige miljøer og med konkrete virksomheder. Der rapporteres meget blandede konkrete erfaringer, fra nyttigt og effektivt til, at forskeren alligevel måtte gøre det hele selv. En del ved ikke, hvad TTO laver, det gælder også blandt innovationsrettede studerende.

- 1) Hurtigere respons
- 2) Lille indsigt i, hvad enheden laver
- 3) Bedre integration med faglige miljøer
- 4) Tættere virksomhedskontakter

Andet

Både medarbejderundersøgelsen og studenterundersøgelsen er under dette punkt præget af punkter, der er behandlet under de andre punkter (fx undervisningsplanlægning). En enkelt kommentar foreslår, at der er brug for ro for at få universitetet til at fungere. To ønsker går på tværs af kommentarerne:

1. Mindre centralisering, især i ledelsesbeslutningerne
2. Mindre administration

Bilag V: Oversigt over baggrundsrapporter

I: Baggrundsrapport vedr. interview af institutledere

II: Baggrundsrapport vedr. spørgeskemaundersøgelse til medarbejdere

- Bilag: Kommentarer fra respondenter (udsendes først efter redigering medio juni)

III: Baggrundsrapport vedr. spørgeskemaundersøgelse til studerende

- Bilag: Kommentarer fra respondenter (udsendes først efter redigering medio juni)