

Modtager(e): Dekan Lars Bo Nielsen

Notat

Notat til den nye dekan Lars Bo Nielsen vedr. retningen for Akademisk råds arbejde.

Dato: 14 marts 2017

Side 1/8

Formand for akademisk råd
Helle Prætorius Øhrwald

Kære dekan Lars Bo Nielsen

Akademisk råd Health vil gerne ønske dig et stort tillykke med den nye stilling og de interessante opgaver, der venter. Akademisk råd ser med glæde frem til vores samarbejde og byder velkommen med et kort oplæg angående temaer, som optager akademisk råds medlemmer. I notatet fremlægges akademisk råds refleksioner og holdninger i centrale akademiske spørgsmål, som rådet anser for værende væsentlige i de kommende år.

Notatet er et resume af diskussioner i akademisk råd d. 1. december 2016 vedrørende retningen for akademisk råds arbejde. Diskussionen var inspireret af spørgsmål drøftet ved det seneste besøg af Healths Advisory Board. Oplægget har været rundsendt til godkendelse hos akademisk råds medlemmer. I understående er formandens oplæg til diskussionerne i akademisk råd d. 1. december 2016 anført med [blåt](#), mens resuméet af diskussionerne på akademisk råds møde ses i sort.

Klare kriterier for ansættelse og akademisk performance

Health har i 2016 vedtaget kriterier for ansættelse af videnskabeligt personale og under besøget af Advisory Board, blev transparente kriterier for akademisk performance og måling af akademisk performance drøftet.

Oplæg til diskussion:

- *Hvad forstår akademisk råd ved akademisk performance?*
- *Hvordan måles det – og hvordan identificerer/definerer vi under-performers?*

Akademisk råd anfører, at det er meget vanskeligt at definere akademisk performance, og at denne størrelse varierer væsentligt mellem fagdiscipliner. Af samme årsag er det meget vanskeligt at identificere underperformance ud fra lette målbare parametre.

Inden for sundhedsforskning er der imidlertid enighed om, at væsentlige parametre for akademisk performance er: (1) kvalitet af publikationer og den genklang de har i forskningsmiljøet, (2) engagement og kvalitet inden for undervisning og supervision samt (3) forskningsledelse og engagement i de faglige miljøer. Disse parametre indgår allerede i vores stillingsstruktur og dennes beskrivelse af graden af opfyldelse af disse kriterier ved de enkelte stillingskategorier (ABC-kriterier). Akademisk råd finder ABC-kriterierne for de enkelte stillingskategorier tilfredsstillende som mål, og lever man som ansat op til flere af disse kriterier burde ens indsats ikke blive mistænkeliggjort. I den forbindelse finder akademisk råd ikke, at man bør tillægge tildelingen af akademiske priser den store betydning ved ansættelse eller øvrige typer af vurdering af akademisk performance. Akademisk råd finder, at der generelt er for meget networking og mindre reel vurdering af forskningskvalifikationer i forbindelse med tildeling af forskningspriser.

Akademisk råd finder, at der bør være klarhed over, hvad en evt. identifikation af underperformance skal bruges til. Det er meget væsentligt for den kreative forskningsproces, at der er et godt arbejdsklima der tilgodeser, at de intellektuelle kræfter kanaliseres mod forskning. Bruges identifikation af underperformers til på en let måde at skille fårene fra bukken i en organisation, vil det blot lægge et endnu større pres på medarbejderne med hensyn til hurtige målbare forskningsparametre, end det allerede er tilfældet. En forøgelse af det allerede meget høje pres risikerer også implicit at øge risikoen for f.eks. dårlig videnskabelig praksis og uredelighed. I stedet skal universitetet skabe tilskyndelse til større ny-satsninger, kvalitet og fordybelse.

Bruges performance mål i forbindelse med personaleudvikling, vil det kunne få en positiv indflydelse dels på arbejdsmiljøet og dels på kreativiteten. Eksempelvis kunne tiltag anvendes til at identificere personer, hvis forskningssatsninger ikke har båret den forventede frugt, med den hensigt at stimulere den givne forsker til at indgå i samarbejder, hvor vedkommende kan få mulighed for at blomstre forskningsmæssigt. Imidlertid, er det at foretrække, at denne type vejledning sker ud fra et personligt kendskab til de enkelte medarbejdere hellere end via performancemarkører.

Arbejdet med performance hos den enkelte medarbejder smidiggøres i tenure track lignende ansættelsesforhold for nye medarbejdere, hvor nogle af ABC målene kan lægges ind som performance parametre i forhold til karriereudvikling i ansættelsen.

I den forbindelse anbefaler akademisk råd kraftigt, at der tilbydes et fornuftigt mentor- og evalueringsprogram for alle nyansatte. Det vil bidrage til, at der skabes interesse for vores nye medarbejderes performance blandt deres nærmeste medarbejdere og understøtte, at de derved får det fornødne netværk til at udvikle sig forsknings- og undervisningsmæssigt.

I forbindelse med stillingsstrukturens ABC-kriterier er det vigtigt at understrege, at en ansat i en enkelt stillingskategori ikke nødvendigvis skal leve op til alle kriterier, men at kriterierne bør anses som inspiration i stedet for en checkliste, hvormed man kan kontrollere, hvorvidt en ansat leverer akademisk performance.

Akademisk frihed

Vi har netop kigget på det nye lovforslag for Danmarks Frie Forskningsfond, som for fremtiden skal løfte opgaven som garant for finansiering af fri forskning i Danmark. I akademisk råd har vi i 2016 flere gange drøftet, hvordan de frie forskningsmidler er sat under pres. Akademisk frihed blev også drøftet under mødet med advisory board, hvor spørgsmålet blev stillet om "akademisk frihed var i gamle dage?"

Oplæg til diskussion:

- *Hvad er akademisk råds mening om akademisk frihed nu og i fremtiden?*
- *Skal fakultetet og universitet gøre noget for at understøtte forskningsfriheden ved Aarhus Universitet? – og i så fald hvad?*

Akademisk råd bemærker, at den største udfordring for akademisk frihed er de økonomiske vilkår for forskningen. Akademisk råd understreger at frie, utematiserede forskningsmidler fra Det Frie Forskningsråd, NovoNordisk Fonden, Lundbeckfonden, Grundforskningsfonden og EU's frie midler i denne sammenhæng er uvurderlige. Akademisk råd understreger, at forskningsfriheden indenfor sundhedsforskning er truet af nedsatte bevillingsprocenter og omlægning til tematiseret og strategisk forskning. Akademisk råd håber, at vores dekan politisk vil gå i vælten for den frie forskning og betydningen af denne for en fortsat stærk og nytænkende sundhedsvidenskabelig forskning i Danmark.

I den forbindelse, bør det bemærkes, at den økonomiske tærskel for at bedrive forskning er sat væsentlig op inden for de sidste 10 år på Healths institutter. For at eksemplificere, har store dele af fakultetet oplevet tiltagende grad af brugerbetaling på elementer, der for 10 år siden naturligt var inkluderet i de enkelte institutters økonomi (f.eks. laborantløn og opstaldning af forsøgsdyr). Dette gør reelt, at den enkelte medarbejder ikke kan udføre nogen former for forskning, hvis vedkommende ikke ud over midler til ansættelse af VIP medarbejdere, apparatur og materialer i la-

boratoriet og overhead, også kan mobilisere nævnte brugerbetaling. Health bør arbejde for at nedsætte denne tærskel for eksperimentel forskning således, at man kan opnå reel innovation fra vores forskningsbevillinger. Dette kræver naturligvis, at der laves et grundigt eftersyn af fakultetets udgifter og årsager til, at økonomien i de enkelte forskergrupper er forringet.

Akademisk råd har diskuteret antallet af regler forbundet med administrationen af rammebevillinger. Eksempelvis om midler, der i et bevilliget budget er afsat til Ph. d.-studerende i stedet ønskes brugt på Postdocs. Det er værd at arbejde for, at rammebevillinger igen kan blive rammebevillinger – dette øger smidigheden og understøtter afprøvning af mindre pilotprojekter. Akademisk råd reflekterer over Aarhus Universitets rolle i dette og henstiller til, at vi på vor side starter med at smidigøre bevillingsadministrationen i det omfang, det lader sig gøre inden for loven.

Akademisk råd finder også, at det er vigtigt for Health at have klare linjer for, i hvor høj grad man tillader økonomiske særinteresser at sætte sit præg på universitetet. Akademisk råd tilslutter sig fortsat prioritering af juridisk bistand og hjælp fra TTO (Technology Transfer Office) i forbindelse med aftaler med industrien og sikring af forskningsfrihed.

Prioritering

Ønsket om prioriteringer af Aarhus Universitets aktiviteter er fremtrædende i Aarhus Universitets bestyrelse, og er ligeledes kommet tydeligt frem i afrapportering fra mødet med Advisory Board.: Hvad er jeres særkende?, hvor er I stærke?, støt jeres stjerner

Oplæg til diskussion:

- I tilfælde af overordnet prioritering på Aarhus Universitet, skal de akademiske råd deltage i prioriteringen?- og i givet fald hvordan?*
- Hvordan skal Health/Aarhus Universitet håndtere prioriteringsprocessen personalepolitisk?*

Overordnet er det akademisk råds opfattelse, at Health fortsat bevarer og udvikler sine forskningsmæssige styrkepositioner. Akademisk råd mener imidlertid, at prioritering af Aarhus Universitets opgaver er en ledelsesopgave og at akademisk råd ikke bør deltage i den egentlige prioritering af enkelte forskningsområder. Akademisk råd ser det som rådets primære opgave at sikre alle akademiske medarbejdere frihed til at lægge sine kræfter, hvor det intellektuelt giver mening for den enkelte. Vi finder, at dette vil sikre det akademiske engagement, som er nødvendigt for at frembringe de forsknings- og undervisningsmæssige resultater, der skal understøtte

Aarhus Universitets internationale styrkeposition fremover.

Side 5/8

Det er imidlertid yderst vigtigt, at akademisk råd høres i god tid inden eventuelle ledelsesmæssige prioriteringer af forskningsindsatser iværksættes. Således kan rådet bibringe betragtninger angående akademiske konsekvenser af påtænkte prioriteringer til fakultet og universitetsledelsen. I denne forbindelse er det væsentligt at understrege, at eventuelle forskningsmæssige prioriteter ikke nødvendigvis vil tilgode vores undervisningsprofil, og at meget specifik rekruttering ind i forskningscentre kan give problemer med at løfte den samlede undervisnings opgave. På Health er det, pga. vores funktionsuddannelsers behov, nødvendigt at have forskningsmiljøer, der til en vis grad afspejler undervisningsbehovet. Vi er nødt til løbende målrettet at understøtte generationsskifte, herunder også i underviserstaben. Hvis vi fortsat skal kunne levere undervisning på højeste niveau, er vi nødt til at rekruttere personer med stærke fagligheder. Man kan ikke rekruttere universitetsundervisere, hvis der ikke eksisterer et tiltrækkende videnskabeligt miljø for den pågældende forsker/underviseres forskningsfelt. Derfor må vore enkelte institutter også have stærke forskningsmiljøer uden for forskningscentre.

Akademisk råd understreger, at der bør være meget åbenhed i prioriteringsprocesser således, at de medarbejdere, der ikke umiddelbart falder inden for prioriteringens rammer, har en reel mulighed for at søge andre græsgange med deres forskning. Det stiller store krav til ledelsen på alle niveauer, at bibeholde en kreativ forsknings atmosfære under prioriteringsrunder.

Det er herudover vigtigt for akademisk råd, at en eventuel prioriteringsproces opfattes som retfærdig af universitets medarbejdere. I den forbindelse er det essentielt at understrege vedrørende legitimiteten af prioriteringer, at de ikke afspejler særlige specifikke faginteresser eller øvrige tilknytninger hos de ansatte i institut-, fakultets- eller universitetsledelse.

Akademisk råd udtrykker bekymring for, at man udelukkende ønsker at prioritere områder der for nuværende har store bevillingshavere. Bevillingsbilledet er utrolig dynamisk og de store centre, der eksisterede for 10 år siden, er i dag trådt i baggrund for nye. Derfor er det vigtigt, at man ikke satser udelukkende på de områder der f.eks. lige nu forskningsmæssigt har vind i sejlene. Det giver meget mindre dynamik og nedsætter muligheden for, at nye stærke forskningsfelter kan etablere sig. Derfor ser akademisk råd det som vigtigt, at Health understøtter udviklingsfasen i opstarts- og funderingsfasen af nytænkende projekter i stedet for udelukkende at belønne de, der har haft deres ny-fund.

Uddannelser og studentermiljø

Vores uddannelser ved Health er nerven i universitetet og vores eksistensberettigelse. I

2016 har vi flere gange haft mulighed for at komme med input til kvalitetssikringsarbejdet med vores uddannelser. De uddannelser vi udbyder ved Health er generelt eftertragtede og har en meget høj kvalitet både nationalt og internationalt. Vi skal naturligvis have meget store ambitioner med vores udbudte uddannelser, herunder skal uddannelserne være i international særklasse. Den seneste studiemiljøundersøgelse viste behov for øget feedback til vores studerende.

Oplæg til diskussion:

- Hvordan sikrer vi kvalitet i undervisningen – hvad er udfordringerne?*
- Hvordan sikrer vi forskningsbaseret undervisning?*
- Er der udfordringer ved den nuværende studie struktur set ud fra en akademisk kontekst?*

Efter Akademisk råds opfattelse går god forskning og god undervisning hånd i hånd. Det er essentielt for kvaliteten i vores uddannelser, at de studerende har mulighed for at interagere og lade sig inspirere af de fremmeste forskere inden for et givet felt. Dette danner grundlaget for og er forudsætningen for forskningsbaseret undervisning, som er universiteternes kendetegn. Imidlertid kommer stærk forskningsbaseret undervisning ikke ved stærk forskningsrekruttering alene. Det kræver en solid peer mentor undervisningsordning, der sørger for at undervisningsprofilen udvikles i takt med forskningsprofilen.

Der blev i den forbindelse fra dele af akademisk råd sat spørgsmålstejn ved det øgede fokus på undervisningskvalifikationer i ansættelsessammenhæng. De studerende i akademisk råd er begejstrede for, at man prioriterer undervisningskvalifikationer højt og ser den øgede fokus på undervisning som et fremskridt. Mht. ansættelser fremsætter flertallet af akademisk råd imidlertid, at man primært ansættes på sin forskningsprofil og at ringe forskningsprofil ikke kan opvejes af en stærk undervisningsprofil. Årsagen er, at kvalifikationer til at levere forskningsbaseret undervisning i stor udstrækning også bunder i den pågældendes videnskabelige fundering.

I vurderingen af undervisningskvalifikationer ved ansættelser tages der udgangspunkt i ansøgers undervisningsportefolio.

Akademisk råd har herudover diskuteret effekten af, at Health har en særlig satsning på undervisning gennem en prodekan stilling og CESU (Center for Sundhedsvidenskabelige Uddannelser). Generelt anser akademisk råd det for væsentlig at samkøre arbejdet i CESU og arbejdet med kvalitet i undervisningen i de enkelte fag-teams, hvilket på nuværende tidspunkt har væsentlige mangler. Man har generelt stor respekt for den teoretiske viden og faglighed CESU repræsenterer, og den inspiration til undervisningen, det kan være. Der fremkom eksempler både på konstruktive og problematiske samarbejder fagenheder og CESU imellem. Overordnet har man fra fag-teams side savnet indsigt fra CESU i hvilken type undervisning, hvilke undervis-

ningskompetencer og ikke mindst erfaring, der er at bygge på i fagmiljøerne. Ved kvalitetsudvikling er det vigtigt, at viden går begge veje. Samarbejdet med CESU er for nogles vedkommende blevet oplevet som et meget tungt apparat med forsinkelser og indsatser, hvor undervisere har følt sig presset til at undervise på en bestemt måde. Modsat har andre oplevet meget konstruktive samarbejder under udvikling af nye pædagogiske tiltag på deres kursus. Samlet set synes der at være et behov for, at vi aktivt gør noget for at øge udbyttet af hinandens kompetencer, og dette er særlig vigtigt i lyset af den forestående omlægelse af medicinuddannelsen.

Der er et stort behov for, at vi undervisningsmæssigt kan være relevante for de studerende. Derfor skal der konstant arbejdes med form samtidig med, at vi sikrer et højt fagligt niveau. Det må imidlertid påpeges, at mange af vore uddannelser implicit kræver personkontakt, hvorfor det er væsentligt, at personlig, kommunikativ undervisning stadig er i højsædet ved vore uddannelser, og dette ikke forsvinder i fjernundervisningsiver. Vi bør også være åbne for diversitet mellem undervisningskræfterne således, at ikke alle behøver at rette ind under samme konformitet. Forskellige undervisningsformer har forskellige kvaliteter og appellerer til forskellige typer studerende. Let overskuelige noter udleveret før en undervisning session hjælper nogle studerende til at fokusere på undervisningen og de igangværende diskussioner – mens andre klart har langt mere ud af 'tavleundervisning' hvor der gives tid til at skrive noter – ifald de er den type, der opnår bedre forståelse og tænkning gennem selv at skrive og notere. Der er yderst vigtigt, at vi tager højde for flere typer af læring i vores undervisningstilbud.

Organisationsudvikling

Der kom under besøget fra Advisory Board nogle anbefalinger angående organisationsudvikling. Bland andet:

- *at styrke den interpersonelle fortrolighed, samarbejde og kommunikation.*
- *at fremme, at alle i organisationen medvirker i planlægning og derfor også påtager sig medansvar for implementering af ændringer i organisationen.*
- *skabe en atmosfære, der styrker arbejdsindsatsen og giver entusiastiske medarbejdere.*
- *Udskifte formel autoritet med personlig viden og kvalifikationer.*

Samtidig ser universitetsledelsen gerne og opfordrer kraftigt til medarbejderinddragelse i universitetets beslutninger, hvilket går hånd i hånd med de aktuelle anbefalinger fra Advisory Board.

Oplæg til diskussion:

- *Hvad skal der til for at ansatte vil tage mere medejerskab for Health og AU?*

- *Hvordan understøtter akademisk råd bedst medarbejdernes inddragelse?*

Akademisk råd tilslutter sig anbefalingen om medarbejderinddragelse og medarbejderindflydelse. Der er utrolig mange områder, hvor universitetets medarbejdere fagligt kan bidrage væsentligt til udviklingsarbejdet ved Health, AU. Et væsentligt eksempel er ved rekruttering af nye medarbejdere, hvor de ansatte i fagmiljøerne er en uvurderlig kompetence i søgekomiteer og vil kunne pege på unge forskere, der har særligt potentiale for at udvikle sig til excellente seniorforskere. Vores videnskabelige medarbejdere har også særlige kompetencer for den senere *mentoring* af disse både forskningsmæssigt og undervisningsmæssigt. Akademisk råd mener, at medarbejderinddragelse og transparens i ledelsesbeslutninger vil styrke Aarhus Universitet som organisation og bidrage væsentligt til et godt arbejdsmiljø. I den forbindelse er det nødvendigt, at ledelsen opprioriterer værdien af institutråd og fora med entydige opgaver og konkret medinddragelse i centrale beslutninger for institutterne.

Akademisk råd anfører, at den væsentligste hindring for at opnå medejerskab af Aarhus Universitet på nuværende tidspunkt er den anspændte stemning affødt af økonomiske nedskæringer og fyrringsrunder. Det sætter dybe spor hos medarbejderne og fjerner fokus og arbejdsglæden med universitetets kerneydelser – forskning og undervisning. Det er vigtigt, at ledelsen tager dette alvorligt. Aktuelt oplever mange medarbejdere manglende orientering, for sen orientering og manglende indflydelse på de væsentlige beslutninger, hvilket afføder en opgiveness i forhold til at søge indflydelse og ansvar.

På vegne af akademisk råd

Helle Prætorius Øhrwald, formand for akademisk råd Health

