

UDVALG

Akademisk Råd

MØDE

Møde i Akademisk Råd

STED

Restaurant Navigator, Marselisborg Havnevej 46D, 8000 Aarhus C

STARTTIDSPUNKT

16-06-2014 15:00:00

SLUTTIDSPUNKT

16-06-2014 18:00:00

PUNKTER

0. Mødeinformation

1. Tema: Intern organisering

2. Til drøftelse: Retningslinier for ansvarlig forskningspraksis

3. Til drøftelse: Udpegning af medlemmer til bedømmelsesudvalg

4. Til orientering: Den interne problemanalyse

5. Mundtlig orientering ved formanden

6. Mundtlig orientering ved dekanen

7. Kommunikation

8. Eventuelt

Mødeinformation

BESLUTNING

Mødedeltagere: Jens Christian Hedemann Sørensen (formand), Allan Flyvbjerg, Peter Hokland, Erik Ernst, Kim Overvad, Lene Warner Thorup Boel, Poul Henning Jensen, Anne Sofie Lynnerup, Nina Bjerre Andersen, Søren Lomholt, Bente Nyvad, Lene Baad-Hansen, Ask Vest Christiansen, Jørgen Andresen, Majken Sand, Jytte Kragelund, Anders Roed, Kirsten Brusgård

Gæster: Søren K. Kjærgaard, Kristjar Skajaa, Ellen Frandsen Lau, Thomas G. Jensen og Julie Christiansen til temadrøftelsen

Fraværende: Kamille Smidt Rasmussen, Anders Rosendahl Korshøj, Christoffer Witt, Jørgen Frøkiær

Sagsfremstilling

Mødedeltagere: Jens Christian Hedemann Sørensen (formand), Allan Flyvbjerg, Kamille Smidt Rasmussen, Peter Hokland, Erik Ernst, Kim Overvad, Lene Warner Thorup Boel, Poul Henning Jensen, Anders Rosendahl Korshøj, Anne Sofie Lynnerup, Nina Bjerre Andersen, Søren Lomholt, Bente Nyvad, Lene Baad-Hansen, Christoffer Witt, Ask Vest Christiansen, Jørgen Frøkiær, Jørgen Andresen, Majken Sand, Jytte Kragelund, Anders Roed, Kirsten Brusgård

Gæster: Institutlederne er inviteret til at tage del i temadrøftelsen

Afbud:

Tema: Intern organisering

RESUME

Det indstilles:

At rådet drøfter opgaver og roller i den interne organisering

BESLUTNING

Søren K. Kjærgaard, institutleder på Institut for Folkesundhed, fortalte om den interne organisering på instituttet, herunder blandt andet:

- | Den grundlæggende struktur er opdeling i otte sektioner, der er opdelt efter faglighed, men sigte mod at favne instituttets faglige bredde
- | På tværs af sektioner er etableret tre tværgående forskningsområder med henblik på at få tværfaglig/-disciplinær forskning indenfor instituttet

Akademisk Råd spurgte ind og drøftede den interne organisering. Her blev blandt andet drøftet:

- | Uddelegering af beslutningskompetence: beslutninger skal træffes med størst mulig involvering af de berørte
- | Fordeling af ressourcer: overblik over hvordan de forskellige aktiviteter genererer ressourcer er første skridt til en yderligere delegation af økonomisk råderet
- | Institutet har mange eksterne relationer, hvilket er afgørende for strukturen
- | Organisering er at finde balance mellem fokuserede forskningsindsatser og forpligtigelse til at dække en bred palette af undervisning, som der skal være forskningsdækning til
- | Reorganisering tager tid, det er fortsat under forandring
- | Organisationen kommer aldrig på plads. Akademiske strømninger er i konstant bevægelse, så miljøet skal holdes dynamisk og frugtbart
- | Det er vigtigt at turde prioritere
- | Organisering kan primært understøtte undervisning eller primært understøtte forskning. Der er fordele ved begge dele, og ingen er løsningerne er problemfrie. Derudover skal behovet for, at fagområdet har en indgangsportal, også tilgodeses

Julie Christiansen, odontologistuderende og medlem af institutforum, gav oplæg blandt om følgende:

- | Rollen som studerende i institutforum er at komme med input til, hvad vi mener om dagligdagen, nye tiltag mv.
- | Institutlederen kan tage ting op, også det der kun er i overvejelserfasen
- | Der er både udbytte for institutleder og for studerende. Som studerende får man indblik i, hvordan tingene fungerer, hvad koster det forskellige, og hvad skal der i øvrigt prioriteres
- | Der er mulighed for at få indflydelse; institutlederen er lydhør. Lydhørhed er forudsætning for medbestemmelse og medinddragelse, men de øvrige studerende, der ikke kender begrundelser, får ikke samme fornemmelse. De ikke-aktive studerende føler, at de ikke har medbestemmelse og medinddragelse, og de råber for sent vagt i gevær. Når det kører godt, er der mindre engagement. Medbestemmelse og medinddragelse er afhængig af, at de studerende ønsker at være med, også når det er træls; man kan ikke blot være med, når det går godt

- | Tandlægeskolen er unik, fordi det er en lille enhed, hvor alle kender hinanden. Vi kender institutlederen og ved, hvor hendes kontor er. Vi føler, at vi har haft indflydelse, også inden etablering af institutforum. Institutlederen deltager i studenterforeningens møder. De studerende føler sig ikke fremmede overfor institutlederen, og det er vigtigt

Akademisk Råd spurgte ind og drøftede den interne organisering. Her blev blandt andet drøftet:

- | Videreformidling til de øvrige studerende sker via facebook og ved at møde hinanden på instituttet
- | Der er forskel på institutterne i forhold til geografisk spredning blandt andet
- | Studenterpolitikken har udviklet sig
- | Forskellen mellem de aktive og ikke-aktive studerende er den samme, som den forskel, der viser sig på aktive og ikke-aktive VIP i rapporten om medinddragelse og medbestemmelse
- | Tilsvarende er udfordringen med at formidle beslutninger den samme for Akademisk Råd. Måske skal rådet anvende de sociale medier?
- | Institutlederen som formand for institutforum giver en uopfindsom dagsorden. Ved at have en anden formand – som det er tilfældet i Akademisk Råd – vil der ske noget andet
- | Aktive næstformænd kan bidrage til at udforme dagsorden. Tilsvarende kan temadrøftelser med eksterne oplægsholdere bidrage positivt
- | Der arbejdes med den interne organisering på Institut for Odontologi, og her ses blandt andet på, hvornår det er nødvendigt og mødes, og hvornår der blot skal fremsendes skriftlig information
- | Et element i kritikken har været adgang til ledelsen, så hvis der kommunikeres skriftligt, så går det tabt. Det giver noget at kunne drøfte tingene ansigt til ansigt
- | Studerende er i flow, hvilket er en udfordring. Man skal have været med i et år, før man rigtig kan bidrage
- | Videreformidling til de studerende bliver som loyalt medlem af Akademisk Råd, ikke som kritisk studerende. Disse fora er ikke svaret på medinddragelsen. Vi skal være bedre til det uformelle, og der er ingen simpel løsning
- | Vores udfordring på Health er, at vi er for inddragende, men det kniber med medbestemmelse. Der deles meget information, men hvor træffes beslutning? Svaret er mere delegation
- | På seminar i maj for fakultetsledelsen og institutsekretariatslederne var der fokus på delegation
- | Som leder er vanskeligt at have ledelse for mere end 25 medarbejdere, derfor er der behov for delegation på de store institutter, og det skal være delegation af reel beslutningskompetence

Sagsfremstilling

I henhold til AU's vedtægter er opgaven for Akademisk Råd *"at sikre hovedområdet akademiske frihed og sikre medbestemmelse og medinddragelse om akademiske forhold"*

Tilsvarende er der på institutniveau et institutforum. Af vedtægten fremgår: *"Institutlederen skal sikre medbestemmelse om akademiske forhold i bred forstand gennem løbende og rettidig medinddragelse. Institutlederen skal derfor drøfte væsentlige spørgsmål inden for forskning, talentpleje, videnuddannelse og uddannelse med institutforum."*

På mødet ønskes en bred drøftelse af, hvordan medbestemmelse og medinddragelse lykkes.

Som grundlag for drøftelsen er uploadet den nyligt offentliggjorte rapport vedrørende medbestemmelse og medinddragelse.

Temadrøftelsen indledes med korte oplæg om:

- | Den interne organisering på Institut for Folkesundhed som et eksempel ved Instituttleder Søren K. Kjærgaard (beskrivelse er uploadet om bilag)
- | Institutforums virke ved et medlem af et institutforum

Med afsæt i oplæggene drøftes gruppevis:

- | Hvad er afgørende for vellykket medinddragelse og medbestemmelse?
- | Hvordan bidrager Akademisk Råd og institutforum på henholdsvis institut- og fakultetsniveau til vellykket medinddragelse og medbestemmelse?

Ansvarlig / sagsbehandler

Jens Christian Hedemann Sørensen & Allan Flyvbjerg / Kirsten Brusgård

Bilag til Tema: Intern organisering

- Institut for Folkesundhed
- Medbestemmelse og medinddragelse

Til drøftelse: Retningslinier for ansvarlig forskningspraksis

RESUME

Det indstilles:

At rådet drøfter udkast til AU's politik og Health's standarder for ansvarlig forskningspraksis med henblik på udarbejdelse af høringssvar

BESLUTNING

Dekanen indledte med at redegøre for processen hidtil. Arbejdet er iværksat, fordi det skal være legitimt at opfange og handle på mistanke, fordi sager skal behandles hurtigt og professionelt, og fordi der er behov for forebyggende initiativer.

Rådet havde en række umiddelbare kommentarer:

- | Oplægget afspejler ikke virkeligheden. Forskning skal selvfølgelig være transparent, men ikke unødvendig omstændelig
- | Få snyder bevidst, det meste er ubetænksomhed
- | Det er afgørende, at det kommer til at virke snarest muligt
- | Ikke alt er entydigt formuleret, f.eks. Vancouverreglerne efterlader et vist rum til fortolkning
- | Der er behov for et overblik over, hvordan der undervises i videnskabelig redelighed

Rådet drøftede udkast til AU's politik og Healths standarder og kom med følgende input til høringssvar:

- | Det vigtigste er at uddanne de studerende i videnskabelig redelighed
- | At være ansvarlig for alle aspekter er ikke muligt. Der er netop specialister med, fordi ingen har kompetencer til at tage ansvar for alt. En mulig løsning vil være, at artikler tilføjes en redegørelse for, hvem der er ansvarlig for hvad
- | Har vi i denne sammenhæng muligvis overfortolket Vancouverreglerne?
- | Politikken rundes af med, at *"sagsbehandlingen skal sikre alle involverede parter i sagen en hurtig, tilbundsgående, retfærdig og juridisk holdbar behandling"*. Det er ambitiøst. Er det realistisk?
- | Det fremstår ikke tydeligt, hvilke muligheder man har for at forsvare sig, hvis man kommer under anklage
- | Hvordan skal udvalget og kredsen af rådgivere kunne forstå alle sager? Måske skal der etableres ad hoc-grupper til de enkelte sager svarende til nedsættelse af bedømmelsesudvalg, så der sikres faglig kompetence og habilitet
- | Der forudsættes såvel faglig som juridisk kompetence, råder AU over det?
- | Grænsedragningen mellem AU's egen håndtering, UVVU og de videnskabsetiske komitéer er uklar. Hvornår håndterer AU selv en mistanke, og hvornår gives den videre?
- | I det nationale kodeks er der en ansvarsfordeling, mens der i AU's politik alene er krav til forskerne. Hvad kan forskerne forvente af AU?

Desuden havde rådet input til kommunikationen efter vedtagelsen:

- | Alle forskere skal informeres; det skal være kendt af alle
- | En idé er at udarbejde en tegneserie med tre sider om god videnskabelig praksis

Deadline for høringssvar er den 20. juni. Høringssvar er uploadet som bilag.

Sagsfremstilling

Med henblik på udarbejdelse af høringssvar skal Akademisk Råd drøfte AU's politik og Health's standarder for ansvarlig forskningspraksis.

Drøftelsen på mødet sker i grupper med udgangspunkt i disse spørgsmål (skabelon er uploadet som bilag):

- | Hvad vil vi fremhæve som særlig vigtig?
- | Hvilke forslag til forbedringer har vi?

Læsevejledning

Det materiale, der skal drøftes på mødet og efterfølgende udarbejdes høringssvar på, er:

- | AU's politik for ansvarlig forskningspraksis (bilag 4 + 5)
- | Health's standarder for ansvarlig forskningspraksis (bilag 8)

Materialet har i tidligere udgaver været drøftet i Akademisk Råd den 28. november 2013. Mødematerialet fra dette møde er uploadet som bilag.

The Danish Code of Conduct for Research Integrity er der fremsendt høringssvar på; svaret er udarbejdet på grundlag af rådets kommentering i eDagsorden. Høringsmaterialet og -svaret er uploadet som bilag.

Ansvarlig / sagsbehandler

Jens Christian Hedemann Sørensen / Kirsten Brusgård

Bilag til Til drøftelse: Retningslinier for ansvarlig forskningspraksis

- Høringsbrev Health
- følgebrev - Talentbåndet
- Dokument 1 -The Danish Code of Conduct for Research Integrity - draft 11 Apr 2014
- Dokument 2 - Udkast til AU politik
- bilag 1 regelsæt
- Dokument 2 - AU politik - Engelsk
- bilag 1 regelsæt - engelsk
- Dokument 3. Standarder for Ansvarlig Forskningspraksis på Health
- skabelon til gruppedrøftelse - CoC
- Drøftelse af CoC i Akademisk Råd den 28. november 2013
- Høringssvar - Nationalt kodeks for integritet i forskning - Akademisk Råd Health
- Høringssvar - retningslinier for ansvarlig forskningspraksis

Til drøftelse: Udpegning af medlemmer til bedømmelsesudvalg

RESUME

Det indstilles:

At Akademisk Råd kommer med eventuelle ønsker til finjusteringer i processen for sammensætning af bedømmelsesudvalg

BESLUTNING

Akademisk Råd havde følgende ønsker til justeringer:

- | Undervisningskompetence fylder ganske lidt i beskrivelsen. Det kan med fordel beskrives mere omfattende, hvordan undervisningskompetence skal dokumenteres og indgå i bedømmelsen
- | Instituttet er den afgørende enhed i ansættelsen, men beslutningskompetencen er tildelt dekanen
- | Der skal være en balance mellem at sikre høj kvalitet og ikke gennemføre unødvendigt omfattende vurderinger, f.eks. spørges til, om det er nødvendigt med nedsættelse af bedømmelsesudvalg ved ansættelse af videnskabelig assistent og klinisk assistent

Sagsfremstilling

I forlængelse af henvendelse fra flere sider er det besluttet at arbejde med en finjustering af, hvordan bedømmelsesudvalg sammensættes (se det uploadede notet). Der bliver ikke tale om fundamentale ændringer, men blot mindre ændringer til at imødekomme uhensigtsmæssigheder.

Allan orienterer på mødet, hvorefter der er mulighed for at komme med ønsker til finjusteringer.

Ansvarlig / sagsbehandler

Allan Flyvbjerg / Kirsten Brusgård

Bilag til Til drøftelse: Udpegning af medlemmer til bedømmelsesudvalg

- underskrevet notat vedr. sammensætning af bedømmelsesudvalg

Til orientering: Den interne problemanalyse

RESUME

Det indstilles:

At orienteringen tages til efterretning

BESLUTNING

Allan orienterede om processen:

- | Etablering af analysepanel og ekspertgruppe
- | Offentliggørelse af ekspertgruppens rapport den 2. juni, hvorefter der har været mulighed for at kommentere
- | Den 18. juni orienterer formændene for henholdsvis ekspertgruppe og analysepanel
- | Den 15. august offentliggør universitetsledelsen deres opfølgning, der sendes i høring
- | Den 10. september er fastlagt som høringsfrist

Kim har overtaget Kamilles plads i analysepanelet, og han orienterede om deres drøftelser:

- | De anbefaler en længere høringsperiode
- | De anbefaler, at der ikke sker store ændringer på kort tid. Ændringer skal ske med størst mulig medinddragelse og medbestemmelse.

Rådet havde nogle umiddelbare kommentarer til analyserapporten:

- | Det er et rigtig godt stykke arbejde, der rammer godt. Løsningsforslag med behov for strukturændringer er genkendelige
- | Der er en opdeling af faglige og administrative problemstillinger, men begge opfattes som udtryk for respektløshed fra ledelsens side i forandringsprocessen
- | Der er nogle eksterne hensyn, der også skal inddrages. Det skal balanceres med at følge de anbefalinger, der er i rapporten
- | Der er store forskelle på AU
- | Det er rigtig godt, at det er skrevet, uden at blive pakket ind
- | Det er en stor lettelse, at frustrationen har fået et udtryk; AU er en supertanker, men det kan måske godt vendes

Den interne problemanalyse er tema til næste møde.

Sagsfremstilling

Orientering om status på processen vedrørende den interne problemanalyse.

Ekspertgruppens analyserapport offentliggøres den 2. juni kl. 15.

Baggrund og proces er skitseret på medarbejderportalen: <http://medarbejdere.au.dk/strategi/opfoelgning-paa-den-faglige-udviklingsproces/forside/>.

Rapporten er uploadet som bilag.

Medio august sendes universitetsledelsens anbefalinger i forlængelse af analyserapporten i høring. Det næste møde i Akademisk Råd flyttes til den 3. september, så der afholdes møde i høringsperioden. Den interne analyserapport bliver tema på dette møde.

Kamille eller Allan orienterer på mødet.

Ansvarlig / sagsbehandler

Kamille Smidt Rasmussen / Kirsten Brusgård

Bilag til Til orientering: Den interne problemanalyse

- Hovedrapport - Den interne problemanalyse

Mundtlig orientering ved formanden

RESUME

Det indstilles:

At orienteringen tages til efterretning

BESLUTNING

Formanden orienterede om, at til formandskredsens møde med bestyrelsen den 18. juni adresseres følgende emner:

- | Medinddragelse og medbestemmelse
- | Den interne problemanalyse
- | Kvalitet - sikring af den akademiske kvalitet under implementering af Fremdriftsreformen
- | Status fra de fire råd

Sagsfremstilling

Formanden orienterer blandt andet om:

- | Deltagelse i bestyrelsesmøde den 18. juni (flyttet fra den 30. april)

Ansvarlig / sagsbehandler

Jens Christian Hedemann Sørensen / Kirsten Brusgård

Mundtlig orientering ved dekanen

RESUME

Det indstilles:

At orienteringen tages til efterretning

BESLUTNING

Dekanen orienterede om:

- | Berit Eika, der var prodekan for uddannelse på Health, er blevet prorektor.
- | Ansættelsesproces for prodekan og direktør for DCH er i gang, og der er forhåbentlig en afklaring inden sommerferien.
- | Budgetprocessen frem mod budget 2015 er igangsat

Rådet drøftede den økonomiske situation, herunder systemmæssige udfordringer og behov for en fælles model for overhead.

Sagsfremstilling

Dekanen orienterer blandt andet om:

- | Ansættelse af prorektor for uddannelse
- | Ansættelse af prodekan for uddannelse og direktør for DCH
- | Budgetproces 2015, herunder dialogmøder med institutlederne

Ansvarlig / sagsbehandler

Allan Flyvbjerg / Kirsten Brusgård

Kommunikation

RESUME

Det indstilles:

At rådet beslutter, hvad der skal kommunikeres i forlængelse af mødet

BESLUTNING

Der udarbejdes høringssvar vedrørende ansvarlig forskningspraksis. Derudover kommunikeres der ikke yderligere fra mødet.

Sagsfremstilling

Drøftelse og beslutning af, hvad der skal kommunikeres i forlængelse af mødet.

Eventuelt

BESLUTNING

Der blev ikke drøftet noget under Eventuelt.

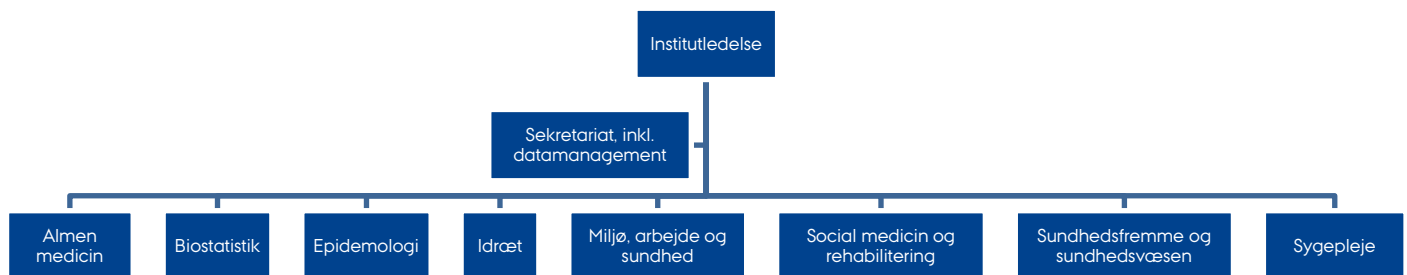
INSTITUT FOR FOLKESUNDHED – ORGANISATION

Institut for Folkesundhed blev etableret i 2005, da fem mindre sundhedsvidenskabelige institutter fusionerede.

I forbindelse med Aarhus Universitets reorganisering i 2011 blev Institut for Folkesundhed yderligere udvidet, da Institut for Idræt

også blev en del af instituttet.

Instituttet er nu organiseret i otte sektioner. Hver sektion ledes af en sektionsleder. Sekretariatet ledes af en sekretariatsleder.



Ledelse af instituttet

Institutedelsen består af institutleder, viceinstitutedere og institutsekretariatsleder. Institutlederen har det overordnede ansvar og varetager den faglige, økonomiske og personalemæssige ledelse af instituttet. Institut for Folkesundhed har en viceinstitutleder, der har særligt fokus på forskning og talentudvikling, og der arbejdes på at udvide institutledelsen med en viceinstitutleder, der får uddannelse som sit fokusområde. Med udgangspunkt i de særlige fokusområder varetager institutledelsen sammen opgaven med at lede instituttet.

Institutedelsen udgør sammen med sektionslederne instituttets ledelsesforum. Her drøftes og koordineres de løbende ledelsesmæssige udfordringer og strategiske prioriteringer.

Instituttet har udpeget tre forskningsområdeledere. De står i spidsen for forskningssatsninger, der går på tværs af sektioner. De tre forskningsområdeledere er udpeget for at understøtte, at

instituttets faglige bredde udnyttes i samarbejde, blandt andet ved at idræt integreres med de fagområder, der har været en del af instituttet i længere tid. Derudover er der en række sektionsspecifikke forskningsgrupper med forskningsledere (cirka 18), der hovedsagligt drives via eksterne bevillinger.

På instituttet er der en forskningsprogramleder, der står i spidsen for talentudviklingen under forskeruddannelsesprogrammet i folkesundhed. Der er indskrevet mere end 100 ph.d.-studerende i forskeruddannelsesprogrammet i folkesundhed (FP 3).

Der er fire studieledere på instituttet, der varetager ledelsen af fem uddannelser, som instituttet har ansvar for: idræt, folkesundhedsvidenskab, den sundhedsfaglige kandidatuddannelse, kandidatuddannelse i sygepleje og master i klinisk sygepleje. Foruden de fem uddannelser har instituttet ansvar for dele af undervisningen på lægeuddannelsen.

Inddragelse af medarbejdere og studerende

Instituttet har de lovbestemte samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg, hvor medarbejderne inddrages i de spørgsmål, der vedrører henholdsvis sikring af et velfungerende samarbejde mellem ledelse og medarbejdere og arbejdsmiljø.

Derudover har instituttet i henhold til AU's vedtægter et institutforum, hvor medarbejdere og studerende inddrages i akademiske spørgsmål. Styrken ved institutforum er den brede repræsentation, der giver institutledelsen mulighed for at drøfte udfordringer og muligheder med studerende, ph.d.-studerende, VIP- og TAP-medarbejdere.

Endelig er der fire faste udvalg på instituttet, hvor medarbejderne inddrages i faglige spørgsmål i relation til AU's fire kerneaktiviteter. På baggrund af erfaringerne med inddragelse af medarbejderne i udvalgene er planen at sammensmelte forsknings- og talentudvalg til et samlet udvalg samt at skærpe uddannelsesudvalgets fokus og som afspejling heraf ændre dets titel til undervisningsudvalg.

Profil

Folkesundhed er et højaktuelt og voksende forskningsfelt, og Institut for Folkesundhed forsker indenfor en bred vifte af emner med inddragelse af mange fagligheder. Livsstil og livskvalitet er f.eks. emner, der er interessante fra flere forskellige forskningsperspektiver, og ved at bringe fagligheder sammen i et interdisciplinært samarbejde kan komplekse problemstillinger belyses til gavn for folkesundheden i fremtiden.

Instituttet indgår i flere centeraktiviteter med overskrifter gående fra arktisk sundhed til indeklimate og fra psykiske lidelser til cancerdiagnostik. Derudover er der en række samarbejder både nationalt og internationalt (cirka 70 procent af de peer reviewede publikationer har international deltagelse); instituttet indgår i flere EU-bevillinger og har et European Research Council grant, to strategiske forskningsrådsprojekter samt fire større programbevillinger fra private fonde.

Aarhus Universitets mangeårige samarbejde med Region

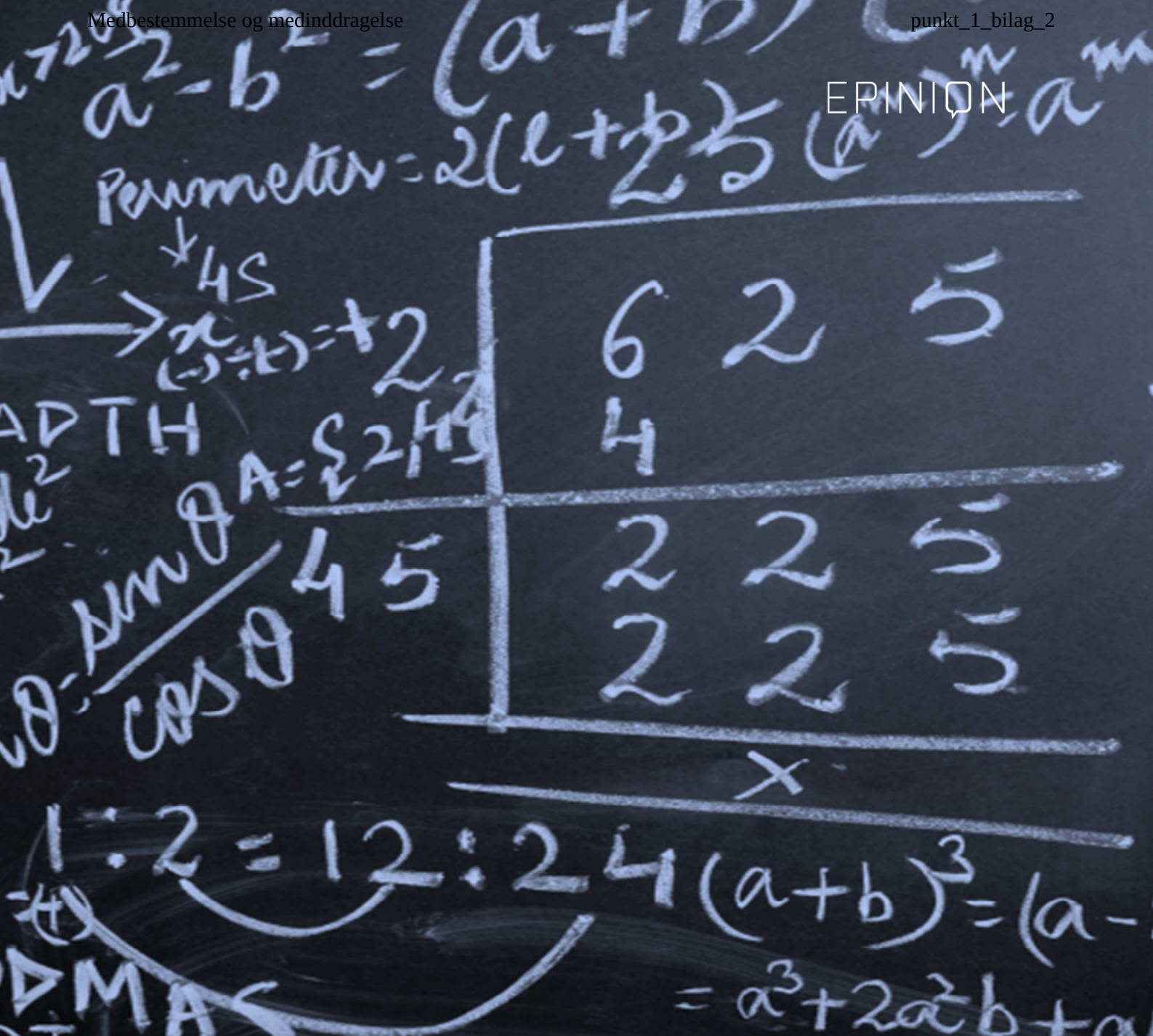
Midtjylland på hospitalerne er udviklet og udvidet, så der nu også er indgået en aftale på folkesundhedsområdet. Institut for Folkesundhed har en række stillingsfællesskaber med Region Midtjyllands Center for Folkesundhed og Kvalitetsudvikling samt med hospitalerne. Derudover er der et nært formaliseret samarbejde med Danske Regioners Forskningsenhed for Almen Praksis, der bor hos instituttet.

Som en indgang til et øget samarbejde med sundhedssektoren er DCH, Dansk Center for Sundhed, under etablering. DCH, er et nationalt videncenter, der trækker på kompetencer fra hele Aarhus Universitet for at løse opgaver for sundhedssektoren. Ved at kombinere universitetets kompetencer på tværs af traditionelle ekspertiser kan DCH imødekomme selv meget komplekse problemstillinger i sundhedssektoren og skal sikre en bedre kobling mellem forskning, planlægning og praksis. Institut for Folkesundhed er afgørende i udvikling og etablering af DCH.

Institut for Folkesundhed i tal

- 125 fastansatte medarbejdere* *(tal for alle medarbejdere og årsværk i stedet)
- 846 prægraduate studerende og 131 masterstuderende (og 2.628 medicinstuderende, der modtager dele af deres undervisning på instituttet)
- 141 ph.d.-studerende indskrevet på forskeruddannelsesprogrammet i folkesundhed pr. 1. april 2014
- 443 peer reviewed artikler i internationalt anerkendte tidsskrifter i 2013, heraf er cirka 70 pct. udarbejdet med udenlandske samarbejdspartnere
- 140 mio.kr. i samlet omsætning i 2013

EPINION



Medbestemmelse og Medinddragelse på Universiteterne

Styrelsen for Videregående Uddannelser

Maj 2014

Indhold

1	Indledning	3
1.1	Læsevejledning	3
1.2	Resumé	4
2	Oplevelse af lydhørhed og mulighederne for at påvirke	6
2.1	Medarbejderes oplevelse af lydhørhed og mulighederne for at påvirke.....	7
2.1.1	Kvalitativ uddybning	9
2.2	Studerendes oplevelse af lydhørhed og mulighederne for at påvirke	11
2.2.1	Kvalitativ uddybning	12
2.3	Ledernes vurderinger af egen lydhørhed	14
3	Forestillinger om medbestemmelse og medinddragelse.....	15
3.1	Vurdering af medinddragelse på de organisatoriske niveauer	15
3.2	Områder med inddragelse – medarbejdere	18
3.2.1	Kvalitativ uddybning	19
3.3	Områder med inddragelse – studerende	20
3.3.1	Kvalitativ uddybning	21
3.4	Områder med inddragelse – ledere	22
4	Deltagelse i besluttende og rådgivende organer	23
4.1	Egen deltagelse og oplevet indflydelse – medarbejdere	24
4.2	Egen deltagelse og oplevet indflydelse – studerende.....	26
4.3	Organets rammer og indflydelse – medarbejdere	28
4.4	Organets rammer og indflydelse – studerende.....	29
4.4.1	Kvalitativ uddybning	31
4.5	Koordinering og forberedelse – medarbejdere.....	31
4.5.1	Kvalitativ uddybning	32
4.6	Koordinering og forberedelse – studerende	32
4.7	Repræsentativitet i rådgivende og besluttende organer	34
4.7.1	Kvalitativ uddybning	36
5	Medarbejdere og studerende udenfor udvalg, nævn og råd	36
5.1	Input til væsentlige beslutninger og lyst til involvering	36
5.1.1	Kvalitativ uddybning	40
5.2	Oplevelse af inddragelse af medarbejdere og studerende	41

1 Indledning

Formålet med nærværende rapport er at tegne et øjebliksbillede af ansattes og studerendes oplevelse af medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne. Undersøgelsen er til dels en opfølgning på den internationale universitetsevaluering fra 2009, hvor medbestemmelse og medinddragelse var ét af flere temaer.

I det følgende præsenteres således resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse blandt ansatte og studerende på universiteterne. Af 26.904 inviterede studerende og 32.722 inviterede ansatte har henholdsvis 3.330 studerende og 11.220 ansatte deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, hvilket betyder en svarprocent på henholdsvis 12 pct. og 34 pct. For en nærmere beskrivelse af undersøgelsens metode henvises i øvrigt til det særskilte metodebilag.

Rapporten er udarbejdet af Epinion for Styrelsen for Videregående Uddannelser (UDS).

1.1 Læsevejledning

Undersøgelsen har været tilrettelagt med henblik på at indkredse de studerendes, medarbejdernes og universitetsledelsens oplevelse af og involvering i medbestemmelse og medinddragelse. I 2009 blev der som nævnt ovenfor gennemført en international universitetsevaluering, hvor medbestemmelse og medinddragelse var ét af flere temaer. Nogle spørgsmål fra 2009 er også stillet i den aktuelle undersøgelse, og i rapporten sammenholdes de aktuelle resultater løbende med resultaterne fra 2009. I rapporten anvendes begrebet statistisk signifikant for de forskelle mellem resultaterne fra 2009 og 2014, som med statistisk sikkerhed kan siges ikke at være tilfældige.

I kapitel 2 behandles de studerendes og medarbejdernes oplevelse af ledelsens lydhørhed og vurdering af deres mulighed for at påvirke ledelsen på de forskellige organisatoriske niveauer (universitets-, fakultets- og institutniveau), samtidig præsenteres ledernes egen oplevelse og vurdering. I kapitel 3 er omdrejningspunktet de studerendes og medarbejdernes forestillinger om medbestemmelse og medinddragelse, det vil sige på hvilke organisatoriske niveauer og i forhold til hvilke emner for ledelsesmæssige beslutninger, at hhv. de studerende og medarbejderne mener, at de med fordel kunne inddrages yderligere af ledelserne. Igen præsenteres ledernes egen oplevelse og vurdering også.

Foruden en række fælles spørgsmål er der i det anvendte spørgeskema også blevet stillet specifikke spørgsmål afhængigt af, om de studerende og medarbejderne angav at være medlem af et rådgivende eller besluttende organ. I rapportens kapitel 4 behandles blandt andet medlemmernes oplevelse af at være med til at kvalificere væsentlige beslutninger i de rådgivende eller besluttende organer, samt deres vurdering af hvorvidt rammerne for organernes arbejde er tilstrækkelige. Som i de foregående kapitler præsenteres ledernes vurderinger sideløbende med de studerendes og medarbejdernes. I kapitel 5 ses der nærmere på oplevelsen af medbestemmelse og medinddragelse blandt studerende og medarbejdere, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ.

Sideløbende med den kvantitative spørgeskemaundersøgelse er der også gennemført to fokusgruppeinterview. Deltagerne i den ene fokusgruppe var alle videnskabeligt personale, som enten har eller har haft en plads i et besluttende eller rådgivende organ. Deltagerne i den anden fokusgruppe var alle studerende med

plads i et besluttende eller rådgivende organ. I rapporten henvises der undervejs til resultaterne fra disse fokusgrupper med henblik på en kvalitativ uddybning af det kvantitative data.

1.2 Resumé

Fra 2009 til 2014 er der samlet set sket et mindre fald i medarbejdernes oplevelse af ledelsens lydhørhed overfor medarbejderes synspunkter og i deres vurdering af egne muligheder for at påvirke ledelsen. Jf. tabellen nedenfor varierer medarbejdernes oplevelser og vurderinger på tværs af universiteterne. Eksempelvis oplever 54 pct. af medarbejderne på IT-Universitetet ledelsen på universitetsniveau som lydhør, mens det samme gælder for 17 pct. af medarbejderne på Aarhus Universitet. Samlet set er medarbejdernes oplevelse af ledelsens lydhørhed overfor medarbejdernes synspunkter højere end deres vurdering af egne muligheder for at påvirke ledelsen, og på denne måde adskiller resultaterne i 2014 sig ikke fra resultaterne i 2009.

"I hvor høj grad oplever du, at ledelsen er lydhør overfor medarbejdernes / de studerendes synspunkter?" og "I hvor høj grad føler du dig i stand til at påvirke ledelsen?" Procentandel af medarbejdere / studerende som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	2014								
	Universitetsniveau		Fakultetsniveau		Institutniveau		Studieadministrativt niveau		N
	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	
Aalborg Universitet	22	10	31	16	63	49	52	44	958
Aarhus Universitet	17	6	24	9	60	40	34	26	2487
Danmarks Tekniske Universitet	33	14	-	-	62	47	39	29	1108
Copenhagen Business School	39	23	-	-	54	44	52	44	370
IT-universitetet	54	36	-	-	56	42	53	42	112
Københavns Universitet	25	10	36	19	62	46	37	29	2246
Roskilde Universitet	46	24	-	-	56	43	56	50	272
Syddansk Universitet	34	11	44	22	64	48	50	43	1007
Alle medarbejdere	27	11	32	15	61	45	41	33	8560
Alle studerende	37	18	40	20	56	40	55	43	3288

Kilde: Måling blandt medarbejdere uden ledelsesmæssigt ansvar (n=8.560). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På fakultetsniveau er det kun svar fra ansatte på Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Københavns Universitet og Syddansk Universitet, der indgår i andelen.

Kilde: Måling blandt studerende (n=3.288). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På fakultetsniveau er det kun svar fra studerende på Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Københavns Universitet og Syddansk Universitet, der indgår i andelen. På grund af det lave antal besvarelser er data ikke brudt ned på universitetsniveau.

Ligesom for medarbejderne gælder det for de studerende, at deres oplevelse af ledelsens lydhørhed overfor studerendes synspunkter samlet set er højere end deres vurdering af egne muligheder for at påvirke ledelsen. Med undtagelse af institutniveauet er andelen af studerende, som oplever ledelsen som lydhør, og som vurderer, at de har mulighed for at påvirke ledelsen, større end andelen af medarbejdere for hvem der gælder det samme, hvilket også var tendensen i 2009.

På samme måde som i 2009 vurderer størstedelen af lederne, at de er lydhør overfor medarbejderes og studerendes synspunkter (hhv. 98 og 89 pct.), og størstedelen af lederne vurderer også, at medarbejderne generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger. Lederne er også blevet spurgt om hvilke ledelsesmæssige beslutninger, som de mener, at medarbejderne bør inddrages mere i. Sammenlignet med andre emner som eksempelvis budgetspørgsmål vurderer den største andel af lederne, at medarbejdere bør blive inddraget mere i beslutninger vedrørende forsknings- og undervisningsplanlægning (hhv. 74 og 73 pct.).

Ser man på medarbejdernes vurdering af hvilke emner for ledelsesmæssige beslutninger, som medarbejdere bør blive inddraget mere i, peger den største andel på den daglige drift (75 pct.) – og den mindste andel på beslutningerne vedrører budgetspørgsmål (53 pct.), hvilket stemmer overens med ledernes vurdering. Andelen af medarbejderne som vurderer, at medarbejdere generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger, er størst i forhold til institutniveauet, næststørst i forhold til fakultetsniveauet og tredjestørst i forhold til universitetsniveauet.

De studerende mener selv i særlig grad at skulle inddrages i ledelsens beslutninger om universitetets overordnede strategier (89 pct.) og i mindre grad i ledelsens beslutninger om ansættelser (26 pct.) – dette gælder både for studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, og for studerende, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ.

81 pct. af de medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, oplever, at de har mulighed for at opfylde deres tilsigtede rolle som repræsentant, 91 pct. angiver at have sagt noget på det seneste møde og 74 pct. oplever at være med til at kvalificere de endelige beslutninger i organet. 45 pct. af de medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, koordinerer med andre medlemmer forud for mødernes afholdelse, mens 31 pct. koordinerer med andre, som ikke er medlemmer af et rådgivende eller besluttende organ.

91 pct. af de studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, mener at have mulighed for at opfylde deres tilsigtede rolle, 93 pct. angiver at have sagt noget på det seneste møde og 85 pct. oplever at være med til at kvalificere de endelige beslutninger i organet. 56 pct. af de studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, koordinerer med andre medlemmer forud for mødernes afholdelse, mens 33 pct. koordinerer med andre, som ikke er medlemmer af et rådgivende eller besluttende organ.

79 pct. af lederne vurderer, at medarbejdernes synspunkter på møderne i de rådgivende eller besluttende organer er repræsentative for de medarbejdere, som medlemmerne repræsenterer, mens 92 pct. af medlemmerne selv, mener at repræsentere deres kollegaers synspunkter på møderne.

I 2014 er de medarbejdere, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, blevet spurgt, hvorvidt de har oplevet at være med til at give input til væsentlige beslutninger på universiteterne. Ser man på medarbejdertyperne, er der en tendens til, at jo højere en stilling man har som videnskabelig medarbejder, desto større opleves bidraget af input til væsentlige beslutninger på universitetet. Det er således særligt professorerne (58 pct.), som oplever at have givet input til væsentlige beslutninger, selvom de ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ.

42 pct. af de medarbejdere, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ angiver, at de 'I høj' eller 'I nogen grad' kunne tænke sig at blive involveret i udvalgs-, nævns- og rådsarbejde. Blandt de studerende, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, er andelen lidt lavere, nemlig hhv. 21 og 34 pct.

I det tilfælde at medarbejdere, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, forsøger at få medbestemmelse på universitetet, sker det for størstedelens vedkommende ved at gå direkte til ledelsen, mens de studerende primært kontakter en medarbejder.

I 2014 er de medarbejdere og studerende, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, også blevet spurgt, hvorvidt de oplever, at de medarbejdere og de studerende, som repræsenterer dem i de rådgivende eller besluttende organer, i tilstrækkelig grad bliver involveret i universitetets beslutningsprocesser. Her svarer 34 pct. af medarbejderne og 33 pct. af de studerende bekræftende.

Overordnet tegner der sig altså en tendens til, at der er sket et mindre fald i medarbejderes oplevelse af ledelsernes lydhørhed og deres vurdering af at kunne påvirke ledelsens beslutninger, men der er variationer på tværs af universiteterne. Samtidig kan der konstateres en stigning i andelen af de medarbejdere og de studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, og som mener, at de har mulighed for at opfylde deres tilsigtede rolle som repræsentanter.

2 Oplevelse af lydhørhed og mulighederne for at påvirke

I dette kapitel indkredsnes medarbejdernes og de studerendes oplevelse af ledelsens lydhørhed, og i hvor høj grad medarbejderne og de studerende føler sig i stand til at påvirke ledelsen på de forskellige organisatoriske niveauer. Ledernes vurdering af egen lydhørhed overfor hhv. medarbejdernes og de studerendes synspunkter præsenteres også, og undervejs sammenholdes resultaterne fra 2014 med resultaterne fra 2009. Desuden uddybes resultaterne på baggrund af det kvalitative data fra de indledningsvist beskrevne fokusgrupper.

2.1 Medarbejderes oplevelse af lydhørhed og mulighederne for at påvirke

Tabel 1 viser resultaterne for medarbejdernes oplevelse af ledelsens lydhørhed overfor medarbejderes synspunkter og medarbejdernes vurdering af deres muligheder for at påvirke ledelsen på de forskellige organisatoriske niveauer.

Tabel 1: "I hvor høj grad oplever du, at ledelsen er lydhør overfor medarbejdernes synspunkter?" og "I hvor høj grad følger du dig i stand til at påvirke ledelsen?" Procentandel af medarbejdere som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	2014									2009								
	Universitetsniveau		Fakultetsniveau		Instituteniveau		Studieadm. niveau		N	Universitetsniveau		Fakultetsniveau		Instituteniveau		Studieadm. niveau		N
	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen		Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	
Aalborg Universitet	22	10	31	16	63	49	52	44	958	29	11	35	16	62	50	50	40	766
Aarhus Universitet	17	6	24	9	60	40	34	26	2487	27	8	37	18	65	53	35	28	1767
Danmarks Tekniske Universitet	33	14	-	-	62	47	39	29	1108	23	10	-	-	66	50	30	21	1559
Copenhagen Business School	39	23	-	-	54	44	52	44	370	46	22	-	-	63	52	55	45	336
IT-universitetet	54	36	-	-	56	42	53	42	112	64	54	-	-	51	45	60	52	97
Københavns Universitet	25	10	36	19	62	46	37	29	2246	25	8	35	18	59	46	38	28	2673
Roskilde Universitet	46	24	-	-	56	43	56	50	272	29	14	-	-	60	44	54	45	317
Syddansk Universitet	34	11	44	22	64	48	50	43	1007	40	14	46	27	65	52	49	40	854
PhD-stipendiat/ Videnskabelig assistent	22	8	28	12	68	45	48	35	1464	22	7	30	12	67	49	47	33	1307
Postdoc/Adjunkt/Forsker	20	6	26	10	69	49	45	36	878	23	6	30	10	71	58	44	36	795
Lektor/Seniorforsker	21	8	30	16	67	53	53	47	1423	24	8	35	16	68	57	51	43	1517
Professor (inkl. mso)	28	16	39	30	69	64	52	42	327	31	11	47	30	72	64	53	46	237
TAP HK & andet	27	10	34	19	57	40	29	21	2600	29	10	39	19	60	44	29	20	3136
TAP AC	39	19	38	32	49	39	36	31	1868	41	21	44	32	53	46	39	32	1377
Humaniora	20	8	29	13	71	55	61	53	705	22	6	32	16	71	56	62	54	714
Samfundsvidenskab	24	10	30	13	69	54	55	47	913	25	9	35	15	70	59	55	49	839
Sundhedsvidenskab	21	8	30	14	64	45	41	31	718	24	9	33	15	64	51	42	30	628
Teknisk og Naturvidenskab	22	8	29	11	68	49	46	36	1756	24	8	34	13	69	55	43	33	2055
Alle	27	11	32	15	61	45	41	33	8560	28	11	37	19	63	50	40	31	8369

Kilde: Måling blandt medarbejdere uden ledelsesmæssigt ansvar (n=8.560). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentue-ringsgrundlag. På fakultetsniveau er det kun svar fra ansatte på Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Københavns Universitet og Syddansk Uni-versitet, der indgår i andelen. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveauet, der indgår i andelen. I 2009 havde medarbejderne mulighed for at angive mere end ét hovedområde, hvorfor det afrapporterede antal besvarelser ved nedbrud på hovedområde ikke summerer til antallet af besvarelser fra VIP-niveauet.

Sammenlignet med de øvrige organisatoriske niveauer oplever den største andel af medarbejderne ledel-sen på institutniveau (61 pct.) og den mindste andel af medarbejderne ledelsen på universitetsniveau (27 pct.) som lydhør overfor medarbejdernes synspunkter. Dette var også tilfældet i undersøgelsen fra 2009. På fakultetsniveau og på institutniveau er der fra 2009 til 2014 sket et statistisk signifikant fald i andelen af

medarbejdere, som oplever ledelsen som lydhør overfor medarbejdernes synspunkter (fra hhv. 37 og 63 pct. til 32 og 61 pct.).

Der ses samtidig en variation i medarbejdernes oplevelse på tværs af de enkelte universiteter og de forskellige medarbejdertyper. På IT-Universitetet oplever 54 pct. af medarbejderne således ledelsen på universitetsniveau som lydhør, mens det på Aarhus Universitet er 17 pct. af medarbejderne, som oplever ledelsen på universitetsniveau som lydhør. På Copenhagen Business School og Aarhus Universitet ses det, at en mindre andel af medarbejderne uanset organisatorisk niveau oplever ledelsen som lydhør i 2014, end det var tilfældet i 2009.

På universitetsniveau, fakultetsniveau og studieadministrativt niveau har Aarhus Universitet den mindste andel af medarbejdere, som oplever ledelsen som lydhør overfor medarbejdernes synspunkter (hhv. 17, 24 og 34 pct.). På institutniveau har Copenhagen Business School den mindste andel af medarbejdere, som oplever ledelsen som lydhør overfor medarbejdernes synspunkter (54 pct.).

Fra 2009 til 2014 er der sket et fald på 10 procentpoint i andelen af medarbejdere på Aarhus Universitet og IT-Universitetet, som oplever ledelsen på universitetsniveau som lydhør overfor medarbejdernes synspunkter, men kun i førstnævnte tilfælde er der tale om statistisk signifikant forskel. Stigningen på universitetsniveau på 10 procentpoint for Danmarks Tekniske Universitet og på 17 procentpoint for Roskilde Universitet er også statistisk signifikant.

Andelen af professorer, som oplever ledelsen på universitetsniveau som lydhør overfor medarbejdernes synspunkter, er den største sammenlignet med de øvrige typer af videnskabelige medarbejdere (28 pct.), mens andelen af postdocer, adjunkter og forskere er den mindste (20 pct.). Det samme er tilfældet på fakultetsniveau (hhv. 39 og 26 pct.).

Sammenlignet med de øvrige organisatoriske niveauer vurderer den største andel af medarbejderne, at de har mulighed for at påvirke ledelsen på institutniveau (45 pct.), mens den mindste andel af medarbejderne vurderer, at de har mulighed for at påvirke ledelsen på universitetsniveau (11 pct.). Dette var også tilfældet i undersøgelsen fra 2009. På fakultetsniveau og institutniveau er der fra 2009 til 2014 sket et statistisk signifikant fald i andelen af medarbejdere som vurderer, at de har mulighed for at påvirke ledelsen (fra hhv. 19 og 50 pct. til 15 og 45 pct.), mens der på studieadministrativt niveau er sket en statistisk signifikant stigning (fra 31 til 33 pct.).

Igen ses der en variation i medarbejdernes vurdering på tværs af de enkelte universiteter og de forskellige medarbejdertyper. På IT-universitetet vurderer 36 pct. af medarbejderne således, at de kan påvirke ledelsen på universitetsniveau, mens det på Aarhus universitet er 6 pct. af medarbejderne, som vurderer, at de kan påvirke ledelsen på universitetsniveau. Sammenlignet med de andre universiteter er andelen af medarbejdere på Aarhus Universitet, som vurderer, at de kan påvirke ledelsen, den laveste uanset organisatorisk niveau.

På IT-Universitetet og Aarhus Universitet ses det, at en mindre andel af medarbejderne uanset organisatorisk niveau vurderer, at de kan påvirke ledelsen i 2014, end det var tilfældet i 2009, men kun for Aarhus

Universitet er faldene statistisk signifikante. Stigning på universitetsniveau på 10 procentpoint for Roskilde Universitet er også statistisk signifikant.

Andelen af professorer, som vurderer, at de kan påvirke ledelsen på universitetsniveau, er den største sammenlignet med de øvrige typer af videnskabelige medarbejdere (16 pct.), mens andelen af postdocer, adjunkter og forskere er den mindste (6 pct.). Det samme er tilfældet på fakultetsniveau (hhv. 30 og 10 pct.).

Generelt er andelen af medarbejdere, som oplever at ledelsen er lydhør, større, end andelen af medarbejdere, som vurderer, at de kan påvirke ledelsen. Samtidig findes der en tendens til, at hvis en større andel af medarbejderne oplever, at ledelsen er lydhør, så vurderer en større andel af medarbejdere også, at de har mulighed for at påvirke ledelsen. På denne måde adskiller resultaterne i 2014 sig ikke fra resultaterne i 2009. Overordnet er der sket et statistisk signifikant fald fra 2009 til 2014 for både medarbejdernes oplevelse af ledelsens lydhørhed og medarbejdernes vurdering af mulighederne for at påvirke ledelsen på fakultetsniveau og institutniveau. På det studieadministrative niveau er der sket en statistisk signifikant stigning i andelen af medarbejdere, som vurderer, at de har mulighed for at påvirke ledelsen.

2.1.1 Kvalitativ uddybning

Som nævnt indledningsvist er der i forbindelse med undersøgelsen i 2014 gennemført en fokusgruppe med videnskabelige medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ. I det følgende præsenteres således nogle udvalgte kvalitative resultater fra denne fokusgruppe.

Det videnskabelige personale forstår generelt medbestemmelse som en situation, hvor man reelt er med til at træffe en beslutning modsat en situation, hvor ledelsen alene gennemfører en beslutning. Medinddragelse forstås anderledes dobbelt, nemlig dels som det at blive informeret om ledelsens overvejelser og dels som opfyldelsen af en rettighed til at blive hørt, dvs. at ledelsen aktivt lytter til medarbejdernes holdninger og ønsker til en beslutning, uden at der er sikkerhed for, at ledelsen følger medarbejdernes anbefalinger.

Medarbejderne oplever at medbestemmelse og medinddragelse varierer på tværs af de forskellige organisatoriske niveauer. Medarbejderne oplever størst lydhørhed fra ledelsen på de nærtliggende niveauer, dvs. indtil institutniveauet, og de vurderer ligeledes, at der er størst mulighed for at påvirke ledelsen her. Medarbejderne har en oplevelse af, at desto højere op man kommer i de organisatoriske niveauer, desto mindre inddrages og informeres medarbejderne, og desto sværere er det også at have indflydelse på ledelsens beslutninger:

”På institutniveau har jeg en leder, der gerne uddelegerer, f.eks. har medarbejderne selv været med til at udarbejde kriterier for tillæg. Men på rektorat-niveauet, så vender bøtten. Hvis vores leder ser, at der er stemning imod et forslag, så udsætter han det.” (VIP)

Endvidere forekommer nogle medarbejdere at skelne mellem formel og reel medbestemmelse. Selvom medarbejderne formelt har indflydelse på ledelsens beslutninger gennem f.eks. rådgivende og besluttende organer, har medarbejderne til tider en oplevelse af, at ledelsen allerede har truffet sine beslutninger, inden de rådgivende og besluttende organer inddrages. Dette opleves som problematisk, da konsekvensen

er, at medarbejderne højst kan få indflydelse på mindre delelementer og ikke på selve processen eller den overordnede beslutning, hvorfor medbestemmelsen alene betragtes som formel og ikke reel:

”Det drejer sig også om den information, man kan få. Der bliver ikke holdt noget tilbage på institutniveau, men jo længere man kommer op, jo større er lukketheden. Så kan man ikke få oplysninger, før de selv har fundet ud af det og truffet beslutningerne, og de måske endda er sat i værk - så bliver man inddraget.” (VIP)

Medarbejderne kan dog også få medbestemmelse via mere uformelle veje, dvs. uden for de formelle rådgi-vende og besluttende organer. Således opleves medbestemmelse blandt nogle af medarbejderne også som noget, der opnås gennem en uformel koordinering, og som kan være yderst personafhængigt. Nogle medarbejderne savner mere formelle fastlagte rammer vedrørende medinddragelse og medbestemmelse, dvs. de formelle fastlagte rammer eksisterer måske, men hvordan de udfyldes afhænger i høj grad af den enkelte leder:

”Min institutleder inddrager medarbejderne i mange beslutninger (...) det er den enkelte leders stil.” (VIP)

”Mængden af indflydelse er ekstremt personafhængig. Det spænder fra rent hvidt til rent sort.” (VIP)

Blandt medarbejderne er der dog en oplevelse af, at medbestemmelse på en gang afhænger af gode argumenter og af de økonomiske hensyn, som en ledelse selvfølgelig har. Hvis man som medarbejder både har finansieringen og argumenterne i orden kan det meste lade sig gøre:

”To argumenter: Første, har du penge så er det ligegyldigt til hvad. Nummer to er gode rationelle argumenter, i hvert fald på institutniveau, det bliver sværere og sværere, jo højere du kommer op.” (VIP)

Det bemærkes også af medarbejderne, at det mestendels er i forhold til de beslutninger, som har direkte betydning for deres arbejde på universiteterne, at det største behov for deres medinddragelse og medbestemmelse skal findes. På de højere organisatoriske niveauer er det imidlertid vigtigt, at medarbejderne trods alt bliver hørt.

2.2 Studerendes oplevelse af lydhørhed og mulighederne for at påvirke

Tabel 2 viser resultaterne for studerendes oplevelse af ledelsens lydhørhed overfor studerendes synspunkter og studerendes vurdering af deres muligheder for at påvirke ledelsen på de forskellige organisatoriske niveauer.

Tabel 2: "I hvor høj grad oplever du, at ledelsen er lydhør overfor studerendes synspunkter?" og "I hvor høj grad føler du dig i stand til at påvirke ledelsen?" Procentandel af studerende som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	2014									2009								
	Universitetsniveau		Fakultetsniveau		Instituteniveau		Studieadm. niveau		N	Universitetsniveau		Fakultetsniveau		Instituteniveau		Studieadm. niveau		N
	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen		Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	
Humaniora ¹	31	16	37	19	56	38	56	46	766	27	14	39	23	57	45	56	45	377
Naturvidenskab ²	39	19	40	20	56	42	53	40	1558	30	14	42	22	59	41	53	39	357
Samfundsvidenskab	39	17	44	21	57	41	55	43	964	31	14	38	20	57	44	53	42	339
Medlem af et rådgivende/besluttende organ	45	25	49	32	73	64	69	61	691	31	18	42	24	69	58	64	53	193
Ikke medlem af et rådgivende/besluttende organ	35	16	38	17	52	34	51	38	2597	29	13	39	21	55	40	52	40	880
Alle	37	18	40	20	56	40	55	43	3288	29	13	40	22	59	43	55	42	1073

Kilde: Måling blandt studerende (n=3.288). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På fakultetsniveau er det kun svar fra studerende på Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Københavns Universitet og Syddansk Universitet, der indgår i andelen. På grund af det lave antal besvarelser er data ikke brudt ned på universitetsniveau.

1: Inkl. teologi.

2: Inkl. teknisk, jordbrugs- og sundhedsvidenskab.

Sammenlignet med de øvrige organisatoriske niveauer oplever den største andel af studerende ledelsen på institutniveau (56 pct.) og den mindste andel af studerende ledelsen på universitetsniveau (37 pct.) som lydhør overfor studerendes synspunkter. Dette var også tilfældet i undersøgelsen fra 2009. Andelen af studerende, som oplever ledelsen på det studieadministrative niveau (55 pct.), som lydhør overfor studerendes synspunkter, er imidlertid ikke statistisk signifikant anderledes end andelen for institutniveauet.

På universitetsniveau er der fra 2009 til 2014 sket en statistisk signifikant stigning i andelen af studerende, som oplever ledelsen som lydhør overfor studerendes synspunkter (fra 29 til 37 pct.). Både hvad angår andelen af studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, og andelen af studerende, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, er der fra 2009 til 2014 sket en statistisk signifikant stigning i andelen, som oplever ledelsen på universitetsniveau, som lydhør overfor studerendes synspunkter (fra hhv. 31 og 29 pct. til 45 og 35 pct.).

Uanset organisatorisk niveau er andelen af studerende, som oplever ledelsen som lydhør overfor studerendes synspunkter, større blandt studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, end blandt studerende, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ.

Sammenlignet med de øvrige organisatoriske niveauer vurderer den største andel af studerende, at de har mulighed for at påvirke ledelsen på det studieadministrative niveau (43 pct.), mens den mindste andel af studerende vurderer, at de har mulighed for at påvirke ledelsen på universitetsniveau (18 pct.).

På universitetsniveau er der fra 2009 til 2014 sket en statistisk signifikant stigning i andelen af studerende (fra 13 til 18 pct.), som vurderer, at de har mulighed for at påvirke ledelsen. For andelen af studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, er der fra 2009 til 2014 sket en statistisk signifikant stigning i andelen af studerende, som vurderer, at de har mulighed for at påvirke ledelsen på universitetsniveau (fra 18 til 25 pct.). Også for andelen af studerende, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, er der 2009 til 2014 sket en stigning, men denne er ikke statistisk signifikant.

Generelt er andelen af studerende, som oplever at ledelsen er lydhør overfor studerendes synspunkter, større end andelen af studerende, som vurderer, at de kan påvirke ledelsen.

2.2.1 Kvalitativ uddybning

Som nævnt indledningsvist er der i forbindelse med undersøgelsen i 2014 gennemført en fokusgruppe med studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ. I det følgende præsenteres således nogle udvalgte kvalitative resultater fra denne fokusgruppe.

De studerende skelner mellem medinddragelse og medbestemmelse på samme måde som de ansatte:

"Medinddragelse betyder, at man er med i dialogen. Medbestemmelse betyder, at du har noget at skulle have sagt. Ved det første er det op til VIP og ledelsen, om de lytter". (Studerende)

Endvidere understreger en af de studerende, at medbestemmelse kræver, at der rent faktisk er noget at bestemme, hvilket henviser til samme skelnen mellem formel og reel medbestemmelse, som medarbejderne også oplevede. Her lægges der ligeledes vægt på, at man bliver inddraget rettidigt, så der er tale om en reel medbestemmelse.

De studerende oplever, ligesom de ansatte, at der er forskel på graden af medbestemmelse og medinddragelse på de forskellige organisatoriske niveauer. Generelt er det på de mere fagnære områder, at de studerende oplever det største omfang af medbestemmelse, men der er også variationer i de studerendes oplevelse af på hvilket niveau, de bliver inddraget. En studerende oplever eksempelvis følgende om medinddragelsen på institutniveau:

"Akademiskråd er rådgivende i processer og styrken ved studienævnet, det er, at der kan man være med til at beslutte noget. Men det er virkeligt på institutniveau, at man har meget lidt indflydelse." (Studerende)

Ligesom medarbejderne oplever de studerende også at kunne opnå medbestemmelse via mere uformelle veje, dvs. uden for de formelle rådgivende og besluttende organer. Selvom det opleves som noget positivt og det kan være meget praktisk med denne uformelle medbestemmelse, hvor "døren ind til ledelsens kontor står åben", problematiserer de studerende det også, da det kan opleves som svært gennemskueligt, hvordan og hvornår mulighederne for medbestemmelse opstår:

”Det er relativt nemt at få indført ting lidt ad bagdøren, gå ind på en leders kontor og sige noget. Men omvendt gør det det også rigtig uoverskueligt.” (Studerende) ”Ofte står døren jo faktisk åben, men møder man en lukket dør, så kan de formelle veje også være en måde at sparke den lukkede dør ind på.” (Studerende)

Desuden oplever de studerende, at deres arbejde i de rådgivende og besluttende organer ofte får karakter af krisehåndtering. Dette gør sig i særlig grad gældende på de højere organisatoriske niveauer. Stemningen af krisehåndtering forårsages af en oplevelse af at blive inddraget sent i beslutningsprocesserne – måske endda først efter at en beslutning er truffet. Først her inddrages de studerende, og de oplever derfor ofte at skulle ”slukke ildebrande”, hvis beslutningen ser ud til at have nogle negative og utilsigtede konsekvenser. De studerende mener selv, at mange udfordringer kunne være undgået, hvis de var blevet inddraget tidligere:

”Man er ofte i en halvstresset situation og en krisehåndteringsfølelse i organet, det er svært at nå at høre sit bagland, og altså forhøre sig hos de studerende. Så alle bliver frustrerende.” (Studerende)

Selvom de studerende både finder formelle og uformelle veje til medinddragelse og medbestemmelse vel-fungerende, oplever nogle studerende, at der ikke findes et tilstrækkeligt stærkt incitament for universiteterne til at sikre medinddragelse og medbestemmelse. Nogle har en oplevelse af i særlig grad at blive inddraget, når der er et åbenlyst økonomisk incitament for inddragelse, sådan som det eksempelvis er tilfældet i forhold til indsatser for imødegåelse af frafald på uddannelserne.

2.3 Ledernes vurderinger af egen lydhørhed

Tabel 3 viser resultaterne for ledernes vurdering af egen lydhørhed overfor medarbejderes og studerendes synspunkter.

Tabel 3: Ledernes vurdering af egen lydhørhed overfor medarbejderes og studerendes synspunkter. Procentandel af ledere som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	I hvor høj grad er du lydhør overfor medarbejdernes synspunkter?		I hvor høj grad er du lydhør overfor de studerendes synspunkter?		N	
	2014	2009	2014	2009	2014	2009
Direktør/rector/prorektor	87	96	72	92	19	24
Dekan/prodekan	100	98	96	94	25	50
Instituttleder	100	100	99	94	92	129
Centerleder	97	98	91	88	179	154
Forskningsleder	98	94	96	93	854	765
Studieleder	94	92	95	95	291	265
Administrativ leder	100	99	76	79	610	759
Andet ledelsesansvar	97	96	88	85	713	998
Anciennitet 0 - 5 år	94	95	76	79	444	539
Anciennitet 6 -15 år	98	96	89	87	966	1142
Anciennitet 16 år eller mere	99	97	94	90	1140	1463
Aalborg Universitet	97	96	91	87	277	297
Aarhus Universitet	98	97	90	85	670	686
Danmarks Tekniske Universitet	97	96	84	84	369	571
Copenhagen Business School	96	94	89	94	142	161
IT-universitetet	90	94	89	91	36	34
Københavns Universitet	98	97	88	88	691	942
Roskilde Universitet	97	97	98	93	88	113
Syddansk Universitet	99	95	94	91	277	340
Alle	98	96	89	86	2550	3144

Kilde: Måling blandt ansatte med ledelsesmæssigt ansvar (n=2.550). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. I 2014 har der været mulighed for at angive mere end ét ledelsesansvar, hvorfor det afrapporterede antal besvarelser ved nedbrud på ledelsesansvar ikke summere til 2.550.

På samme måde som i 2009 vurderer langt størstedelen af lederne i 2014, at de er lydhør overfor medarbejderes og studerendes synspunkter. Både hvad angår andelen af ledere, som vurderer, at de er lydhør overfor medarbejderes synspunkter, og anden af ledere, som vurderer, at de er lydhør overfor studerendes synspunkter, er der fra 2009 til 2014 sket en statistisk signifikant stigning (fra hhv. 96 og 86 pct. til 98 og 89 pct.).

Sammenlignet med de øvrige ledelsesgrupper er andelen af direktører, rektorer og prorektorer den mindste, hvad angår vurderingen af egen lydhørhed overfor både medarbejderes og studerendes synspunkter (hhv. 87 pct. og 72 pct.), men i sig selv er der stadig tale om store andele, og forskellene til undersøgelsen fra 2009 er ikke statistisk signifikante.

3 Forestillinger om medbestemmelse og medinddragelse

I dette kapitel indkredses først ledernes og dernæst medarbejdernes vurdering af, hvorvidt medarbejdere generelt bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger på de forskellige organisatoriske niveauer. Efterfølgende bliver omdrejningspunktet hvilke nærmere emner for ledelsens beslutninger, som hhv. medarbejderne og de studerende mener, at de bør blive inddraget mere i. Undervejs sammenholdes resultaterne fra 2014 med resultaterne fra 2009, og resultaterne uddybes på baggrund af det kvalitative data fra de indledningsvist beskrevne fokusgrupper. I 2014 er lederne også blevet spurgt, hvilke emner for ledelsens beslutninger, som medarbejderne med fordel kunne inddrages mere i. Kapitlet afsluttes således med en præsentation af resultaterne for dette spørgsmål.

3.1 Vurdering af medinddragelse på de organisatoriske niveauer

Tabel 4 viser resultaterne for ledernes vurdering af, hvorvidt medarbejdere generelt bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger på de forskellige organisatoriske niveauer.

Tabel 4: "I hvor høj grad bør medarbejderne generelt blive inddraget mere i ledelsens beslutninger?" Procentdel af lederne som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	2014					2009				
	Universitetsniveau	Fakultetsniveau	Institumniveau	Studieadministrativt niveau	N	Universitetsniveau	Fakultetsniveau	Institumniveau	Studieadministrativt niveau	N
Aalborg Universitet	80	85	90	83	277	76	84	88	80	297
Aarhus Universitet	81	87	90	82	670	77	86	89	73	686
Danmarks Tekniske Universitet	72	-	88	71	369	76	-	89	70	571
Copenhagen Business School	78	-	83	76	142	83	-	90	83	161
IT-universitetet	68	-	73	65	36	91	-	74	59	34
Københavns Universitet	79	88	91	81	691	79	86	89	78	942
Roskilde Universitet	88	-	87	80	88	94	-	91	88	113
Syddansk Universitet	81	83	87	79	277	77	85	90	79	340
Humaniora	87	90	95	88	259	86	90	94	85	322
Samfundsvidenskab	83	90	87	81	326	82	89	92	82	413
Sundhedsvidenskab	81	89	95	86	348	83	90	93	81	359
Teknisk og naturvidenskab	78	89	93	81	731	78	86	91	79	989
Anciennitet 0 - 5 år	69	80	82	69	444	71	77	83	69	539
Anciennitet 6 -15 år	76	86	89	78	966	79	86	89	78	1142
Anciennitet 16 år eller mere	84	89	91	84	1140	81	88	91	78	1463
Alle	79	87	89	79	2550	77	85	88	75	3144

Kilde: Måling blandt ansatte med ledelsesmæssigt ansvar (n=2.550). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På fakultetsniveau er det kun svar fra ansatte på Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Københavns Universitet og Syddansk Universitet, der indgår i andelen. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveauet, der indgår i andelen.

På samme måde som i 2009 vurderer størstedelen af lederne, at medarbejderne generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger. Dette gælder særligt i forhold til fakultetsniveauet og institutniveauet, hvor hhv. 87 pct. og 89 pct. af lederne mener, at medarbejderne generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger. På universitetsniveau, fakultetsniveau og det studieadministrative niveau er der fra 2009 til 2014 sket en statistisk signifikant stigning i andelen af ledere som vurderer, at medarbejderne generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger.

Ser man på udviklingen på de enkelte universiteter fra 2009 til 2014, er der sket en statistisk signifikant stigning i andelen af ledere på Aarhus Universitet, som vurderer, at medarbejdernes generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger på universitetsniveau og det studieadministrative niveau (fra hhv. 77 og 73 pct. til 81 og 82 pct.). På Danmarks Tekniske Universitet og IT-Universitetet er der sket et statistisk signifikant fald i andelen af ledere, som vurderer, at medarbejderne generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger på universitetsniveau (fra hhv. 76 og 91 pct. til 72 og 68 pct.). Det samme gælder for Copenhagen Business School på institutniveau og det studieadministrative niveau (fra hhv. 90 og 83 pct. til 83 og 76 pct.).

Tabel 5 viser resultaterne for medarbejdernes vurdering af, hvorvidt medarbejdere generelt bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger på de forskellige organisatoriske niveauer.

Tabel 5: "I hvor høj grad bør medarbejderne generelt blive inddraget mere i ledelsens beslutninger?" Procentdel af medarbejderne som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	2014					2009				
	Universitetsniveau	Fakultetsniveau	Institutniveau	Studieadministrativt niveau	N	Universitetsniveau	Fakultetsniveau	Institutniveau	Studieadministrativt niveau	N
Aalborg Universitet	71	76	82	72	958	73	77	83	72	766
Aarhus Universitet	74	79	84	67	2487	66	73	83	60	1767
Danmarks Tekniske Universitet	63	-	83	61	1108	62	-	81	54	1559
Copenhagen Business School	78	-	77	79	370	74	-	76	76	336
IT-universitetet	75	-	73	69	112	76	-	61	68	97
Københavns Universitet	70	77	80	65	2246	72	78	82	66	2673
Roskilde Universitet	82	-	80	79	272	83	-	83	79	317
Syddansk Universitet	68	75	80	74	1007	70	75	80	69	854
Humaniora	81	85	88	86	705	82	87	89	83	714
Samfundsvidenskab	75	82	86	81	913	73	78	85	79	839
Sundhedsvidenskab	64	75	83	72	718	68	78	86	74	628
Teknisk og naturvidenskab	67	79	86	74	1756	67	79	85	71	2055
Anciennitet 0 - 5 år	64	71	77	67	3692	63	71	76	64	3691
Anciennitet 6 -15 år	74	82	83	69	2877	73	79	84	65	2636
Anciennitet 16 år eller mere	78	83	88	69	1991	75	82	88	63	2042
Alle	70	77	82	68	8560	70	76	83	64	8369

Kilde: Måling blandt medarbejdere uden ledelsesmæssigt ansvar (n=8.560). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentue-ringsgrundlag. På fakultetsniveau er det kun svar fra ansatte på Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Københavns Universitet og Syddansk Uni-versitet, der indgår i andelen. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveauet, der indgår i andelen.

Andelen af medarbejderne som vurderer, at medarbejdere generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger, er størst i forhold til institutniveauet, næststørst i forhold til fakultetsniveauet og tredjestørst i forhold til universitetsniveauet (hhv. 82, 77 og 70 pct.), hvilket også var tilfældet i undersøgelsen fra 2009. Fra 2009 til 2014 er der sket en statistisk signifikant stigning i andelen af medarbejderne, som vurderer, at medarbejdere generelt bør inddrages mere i ledelsen beslutninger på det studieadministrative niveau (fra 64 til 68 pct.).

Der er forskelle mellem medarbejdernes vurdering på tværs af de enkelte universiteter, men der er ikke et universitet, som adskiller sig fra de andre. Ser man på udviklingen på de enkelte universiteter fra 2009 til 2014, er der sket en statistisk signifikant stigning i andelen af medarbejdere på Aarhus Universitet, som vurderer, at medarbejdere generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger på universitetsniveau, fakultetsniveau og det studieadministrative niveau (fra hhv. 66, 73 og 60 pct. til 74, 79 og 67 pct.). På Danmarks Tekniske Universitet og Syddansk Universitet er der sket en statistisk signifikant stigning i andelen af

medarbejdere, som vurderer, at medarbejdere generelt bør inddrages mere i ledelsens beslutninger på det studieadministrative niveau (fra hhv. 54 og 69 pct. til 61 og 74 pct.).

3.2 Områder med inddragelse – medarbejdere

Tabel 6 viser resultaterne for medarbejdernes vurdering af hvilke ledelsesmæssige beslutninger, som medarbejdere bør blive inddraget mere i.

Tabel 6: I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende spørgsmål: "Medarbejderne bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende..." Procentandel af medarbejderne som angiver 'Helt enig / Delvist enig'.

	2014							2009						
	Budgetspørgsmål	Ansættelser	Den daglige drift	Undervisningsplanlægning	Forskningsplanlægning	Decentrale strategier	N	Budgetspørgsmål	Ansættelser	Den daglige drift	Undervisningsplanlægning	Forskningsplanlægning	Decentrale strategier	N
Aalborg Universitet	62	66	74	73	69	64	958	60	65	74	67	66	64	766
Aarhus Universitet	59	69	78	73	70	63	2487	51	68	73	60	63	64	1767
Danmarks Tekniske Universitet	47	66	77	64	64	55	1108	47	64	72	61	66	56	1559
Copenhagen Business School	55	69	69	70	61	66	370	55	68	68	70	59	66	336
IT-universitetet	49	59	66	65	66	59	112	45	56	73	62	56	60	97
Københavns Universitet	52	69	76	68	65	60	2246	60	73	77	70	69	65	2673
Roskilde Universitet	60	73	69	75	69	70	272	74	76	80	77	76	80	317
Syddansk Universitet	43	64	74	68	63	55	1007	51	68	76	62	59	61	854
PhD-stipendiat/Videnskabelig assistent	47	55	71	81	85	58	1464	51	60	67	81	85	65	1307
Postdoc/Adjunkt/Forsker	56	67	67	84	88	69	878	57	65	67	79	85	73	795
Lektor/Seniorforsker	69	74	69	87	83	76	1423	67	73	70	84	86	78	1517
Professor (inkl. mso)	70	77	67	86	82	80	327	65	72	61	76	80	75	237
TAP HK & andet	49	74	86	51	42	48	2600	52	74	82	50	46	53	3136
TAP AC	47	64	77	55	51	57	1868	49	63	76	54	55	62	1377
Humaniora	65	74	64	89	90	77	705	60	70	60	84	88	80	714
Samfundsvidenskab	62	68	60	87	85	76	913	47	52	46	76	81	73	839
Sundhedsvidenskab	49	60	73	81	85	64	718	48	58	68	81	83	65	628
Teknisk og naturvidenskab	57	64	73	82	83	64	1756	57	64	69	80	84	67	2055
Anciennitet 0 - 5 år	46	60	73	68	65	54	3692	48	62	72	64	64	57	3691
Anciennitet 6 -15 år	56	71	75	70	66	64	2877	57	71	74	68	68	68	2636
Anciennitet 16 år eller mere	64	77	80	72	68	68	1991	65	78	80	65	66	68	2042
Alle	53	68	75	69	66	60	8560	55	69	74	65	66	63	8369

Kilde: Måling blandt medarbejderne uden ledelsesmæssigt ansvar (n=8.560). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentue-ringsgrundlag. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveaue, der indgår i andelen.

Sammenlignet med de øvrige emner for ledelsesmæssige beslutninger vurderer den største andel af medarbejderne, at medarbejdere bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende den daglige drift (75 pct.), hvilket også var tilfældet i undersøgelsen fra 2009. Efter den daglige drift følger ledelsens beslut-

ninger vedrørende undervisningsplanlægning (69 pct.), ansættelser (68 pct.), forskningsplanlægning (66 pct.), decentrale strategier (60 pct.) og budgetspørgsmål (53 pct.).

Fra 2009 til 2014 er der sket et statistisk signifikant fald i andelen af medarbejderne, som vurderer, at medarbejdere bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende budgetspørgsmål og decentrale strategier (fra hhv. 55 og 63 pct. til 53 og 60 pct.). Omvendt er der fra 2009 til 2014 sket en statistisk signifikant stigning i andelen af medarbejderne, som vurderer, at medarbejdere bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende undervisningsplanlægning (fra 65 pct. til 69 pct.).

Uanset emnet for inddragelse var andelen af medarbejdere på Roskilde Universitet i 2009, som vurderede, at medarbejdere burde blive inddraget mere i ledelsens beslutninger, større sammenlignet med de andre universiteter. Dette er ikke tilfældet i 2014 som følge af et fald i andelen i forhold til samtlige emner for inddragelse (imidt er det kun faldet i andelen i forhold til budgetspørgsmål, den daglige drift og decentrale strategier der er statistisk signifikant). På Københavns Universitet er der tale om et statistisk signifikant fald i andelen i forhold til budgetspørgsmål, ansættelser, undervisningsplanlægning og decentrale strategier, mens der på Syddansk Universitet er tale om et statistisk signifikant fald i andelen i forhold til budgetspørgsmål og decentrale strategier – og en stigning i andelen i forhold til undervisningsplanlægning.

Fra 2009 til 2004 er der på Aarhus Universitet sket en statistisk signifikant stigning i andelen af medarbejdere, som vurderer, at medarbejdere bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende budgetspørgsmål, den daglige drift, undervisningsplanlægning og forskningsplanlægning. På Aalborg Universitet og Danmarks Tekniske Universitet er der tale om en statistisk signifikant stigning i andelen i forhold til hhv. undervisningsplanlægning og den daglige drift.

Sammenlignet med 2009 er der særligt inden for samfundsvidenskab sket en stigning i andelen af medarbejdere, som vurderer, at medarbejdere bør blive inddraget mere i emnerne for de ledelsesmæssige beslutninger. Alligevel er det i 2014 ligesom i 2009 inden for humaniora, at de største andele af medarbejderne vurderer, at medarbejdere bør blive inddraget mere i forhold emnerne for de ledelsesmæssige beslutninger med undtagelse af den daglige drift.

3.2.1 Kvalitativ uddybning

Som nævnt indledningsvist er der i forbindelse med undersøgelsen i 2014 gennemført en fokusgruppe med videnskabelige medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ. I det følgende præsenteres nogle udvalgte kvalitative resultater fra denne fokusgruppe.

Medarbejderne ønsker generelt at have medbestemmelse, når det gælder beslutninger, som direkte influerer deres hverdag, og medinddragelse når det gælder mere overordnede beslutninger:

”Vi vil gerne have lokal medbestemmelse og global medindflydelse. Det vil sige, at vi har en indflydelse opad til, men vi vil gerne have en medbestemmelse på det, der har med os at gøre.” (VIP)

Nogle medarbejdere mener ikke, at medarbejdere bør have indflydelse på det overordnede niveau, eksempelvis den overordnede strategi for universitetet, da dette forudsætter et overblik og en kapacitet til beslutninger på et niveau, som almindelige medarbejdere ikke kan forventes at besidde:

"Vi er ikke interesserede i at få indflydelse på et strategisk niveau hele tiden. Men når det berører vores dagligdag, ville det være godt. Vi vil gerne diskutere det, men jeg vil nødig sidde hver dag og tage beslutninger på dekaniveau." (VIP)

Andre medarbejdere mener dog, at alle beslutninger – også på et overordnet strategisk niveau – i sidste ende påvirker deres hverdag, og at de derfor bør inddrages på alle niveauer. Nogle medarbejdere har en oplevelse af, at tidligere tiders valg af institutbestyrer, dekan, osv. medførte en større lydhørhed over for medarbejdere fordi, at de skulle vælges af netop medarbejderne:

"Dekanerne bliver ikke valgt længere, og det har en stor effekt. De bliver ansat oppefra, og det får stor betydning. Vi vil gerne have indflydelse, fordi vi bliver vurderet på undervisning, forskning, økonomi og flere andre parametre, der har betydning for, om vi overlever som institut. Det bliver besluttet oppefra, og det giver et højt stressniveau. Derfor vil vi gerne have indflydelse på, hvordan vi skal arbejde videre i de forskellige sammenhænge." (VIP)

"Der er sket en stor omvæltning ved, at vi har fået opbygget et hierarki, som i dag peger ansvar opad og ikke nedad. Da man ikke er valgt af nogen, så føler man ikke ansvar nedad." (VIP)

3.3 Områder med inddragelse – studerende

Tabel 7 viser resultaterne for studerendes vurdering af hvilke ledelsesmæssige beslutninger, som studerende bør blive inddraget mere i.

Tabel 7: I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende spørgsmål: "De studerende bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende..." Procentdel af de studerende som angiver 'I høj grad' / I nogen grad'.

	2014							2009						
	Budgetspørgsmål	Ansættelser	Den daglige drift	Undervisningsplanlægning	Studiemiljøer	Overordnede strategier	N	Budgetspørgsmål	Ansættelser	Den daglige drift	Undervisningsplanlægning	Studiemiljøer	Overordnede strategier	N
Humaniora ¹	42	26	76	64	81	91	766	41	31	73	86	93	-	377
Naturvidenskab ²	35	23	72	57	78	87	1558	35	18	73	80	92	-	357
Samfundsvidenskab	35	30	69	60	79	88	964	38	25	69	86	94	-	339
Medlem af et rådgivende/besluttende organ	51	44	79	73	81	92	691	57	37	81	93	97	-	193
Ikke medlem af et rådgivende/besluttende organ	33	22	70	56	79	88	2597	34	23	70	82	92	-	880
Alle	37	26	72	60	79	89	3288	38	25	72	84	93	-	1073

Kilde: Måling blandt studerende (n=3.288). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På grund af det lave antal besvarelser er data ikke brudt ned på universitetsniveau. Der blev ikke spurgt ind til de overordnede strategier i 2009.

1: Inkl. teologi.

2: Inkl. teknisk, jordbrugs- og sundhedsvidenskab.

Sammenlignet med de øvrige emner for ledelsesmæssige beslutninger vurderer den største andel af de studerende, at studerende bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende overordnede strategier (89 pct.). Efter overordnede strategier følger ledelsens beslutninger vedrørende studiemiljøer (79

pct.), den daglige drift (72 pct.), undervisningsplanlægning (60 pct.), budgetspørgsmål (37 pct.) og ansættelser (26 pct.).

Fra 2009 til 2014 er der sket et statistisk signifikant fald i andelen af studerende, som vurderer, at studerende bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende undervisningsplanlægning og studiemiljøer (fra hhv. 84 og 93 pct. til 60 og 79 pct.).

Uanset emnet for de ledelsesmæssige beslutninger er andelen af studerende, som vurderer, at studerende bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger, større blandt studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, end blandt studerende, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ. Det statistiske signifikante fald fra 2009 til 2014 i andelen af studerende, som vurderer, at studerende bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende undervisningsplanlægning og studiemiljøer, findes på tværs af hovedområder, og uanset om der er tale om studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, eller ej.

3.3.1 Kvalitativ uddybning

Som nævnt indledningsvist er der i forbindelse med undersøgelsen i 2014 gennemført en fokusgruppe med studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ. I det følgende præsenteres således nogle udvalgte kvalitative resultater fra denne fokusgruppe.

De studerende oplever, at det er vigtigt, at de bliver inddraget i emner, der omhandler deres hverdag – herunder de overordnede strategier, studiemiljøer, den daglige drift og undervisningsplanlægningen. De studerende oplever det ikke bare som vigtigt at blive inddraget på disse områder fordi det handler om deres egen hverdag, men også fordi det er ”dem, det går ud over”, hvis der bliver truffet en forkert beslutning.

De studerende oplever endvidere, at det er en fordel at blive inddraget – og gerne tidligt i processen – fordi de har et bedre øje for, hvilke problematikker studerende møder under deres uddannelse, og derfor kan kvalificere beslutninger ved at påpege og afhjælpe kommende problemer:

”Universitets vigtigste job er at uddanne os, og der er ikke andre, der ved mere om os, end os selv. Så i stedet for at gætte sig frem, så spørg os.” (Studerende)

3.4 Områder med inddragelse – ledere

Tabel 8 viser resultaterne for ledernes vurdering af hvilke ledelsesmæssige beslutninger, som medarbejderne bør blive inddraget mere i.

Tabel 8: I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende spørgsmål: "Medarbejderne bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende..." Procentdel af medarbejderne med ledelsesmæssigt ansvar, som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	Budgetspørgsmål	Ansættelser	Den daglige drift	Undervisningsplanlægning	Forskningsplanlægning	Decentrale strategier	N
Aalborg Universitet	69	67	68	77	80	73	277
Aarhus Universitet	64	67	73	74	76	73	670
Danmarks Tekniske Universitet	53	58	70	68	72	59	369
Copenhagen Business School	49	59	59	72	73	70	142
IT-universitetet	37	57	53	55	58	63	36
Københavns Universitet	57	66	72	72	70	66	691
Roskilde Universitet	71	73	67	78	78	78	88
Syddansk Universitet	55	65	67	78	79	69	277
Humaniora	77	81	66	87	91	82	259
Samfundsvidenskab	60	63	59	82	84	77	326
Sundhedsvidenskab	63	63	76	83	80	70	348
Teknisk og naturvidenskab	63	65	69	78	81	71	731
Anciennitet 0 - 5 år	49	59	72	64	65	57	444
Anciennitet 6 -15 år	57	64	68	74	76	68	966
Anciennitet 16 år eller mere	64	67	71	75	76	72	1140
Alle	59	65	70	73	74	68	2550

Kilde: Måling blandt ansatte med ledelsesmæssigt ansvar (n=2.550). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveauet, der indgår i andelen.

Sammenlignet med de øvrige emner for ledelsesmæssige beslutninger vurderer den største andel af ledere, at medarbejdere bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger vedrørende forsknings- og undervisningsplanlægning (hhv. 74 og 73 pct.). Efter forsknings- og undervisningsplanlægning følger den daglige drift (70 pct.), decentrale strategier (68 pct.), ansættelser (65 pct.) og budgetspørgsmål (59 pct.). Således er budgetspørgsmål det ledelsesmæssige emne, som den mindste andel af både medarbejdere og ledere vurderer, at medarbejdere bør blive inddraget mere i ledelsens beslutning vedrørende (hhv. 53 og 59 pct.).

Der ses en variation i ledernes vurdering på tværs af de enkelte universiteter. I forhold til de ledelsesmæssige emner budgetspørgsmål, ansættelser, undervisningsplanlægning og decentrale strategier skal den største andel af ledere, som vurderer, at medarbejdere bør blive inddraget mere, findes på Roskilde Universitet (hhv. 71, 73, 78 og 78 pct.). I forhold til den daglige drift og forskningsplanlægning skal den største andel findes på hhv. Aarhus Universitet og Aalborg Universitet (hhv. 73 og 80 pct.).

Sammenlignet med de øvrige hovedområder findes den største andel af ledere, som vurderer, at medarbejdere bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger, inden for humaniora. Med undtagelse af den daglige drift gælder dette for alle ledelsesmæssige emne. På samme måde gælder det med undtagelse af

den daglige drift, at det er blandt lederne med den højeste anciennitet, at der findes den største andel af ledere, som vurderer, at medarbejdere bør blive inddraget mere i ledelsens beslutninger.

4 Deltagelse i besluttende og rådgivende organer

I dette kapitel indkredses oplevelserne blandt de medarbejdere og de studerende, som formelt er medinddraget eller har medbestemmelse, dvs. som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ. Omdrejningspunktet er på den ene side hvorvidt rammerne for organernes arbejde er tilstrækkelige for opfyldelsen af den rolle, som organet er tiltænkt, og på den anden side medlemmernes egen vurdering af deres deltagelse og oplevelse af at være med til at kvalificere væsentlige beslutninger. Hertil kommer også medlemmernes og ledelsens vurdering af, hvorvidt de på møderne fremførte synspunkter er repræsentative for de medarbejdere og de studerende, som medlemmerne skal repræsentere. Undervejs sammenholdes resultaterne fra 2014 med resultaterne fra 2009, resultaterne uddybes på baggrund af det kvalitative data fra de indledningsvist beskrevne fokusgrupper.

4.1 Egen deltagelse og oplevet indflydelse – medarbejdere

Tabel 9 viser resultaterne for de medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, dvs. for medlemmernes deltagelse og for medlemmernes oplevelse af at have indflydelse på møderne i organerne.

Tabel 9: Deltagelse og oplevet indflydelse på møder i de rådgivende / besluttende organer. Andel af medlemmer, der svarer 'Ja' eller 'I høj grad / I nogen grad'.

	Mulighed for at opfylde den tilsigtede rolle som repræsentant ¹		Sagde noget på det seneste møde ²		Oplevet at være med til at kvalificere de endelige beslutninger ³		N	
	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009
Aalborg Universitet	78	73	93	89	79	71	208	225
Aarhus Universitet	76	77	92	92	70	73	523	464
Danmarks Tekniske Universitet	82	78	94	88	77	73	203	261
Copenhagen Business School	91	83	91	85	85	72	66	72
IT-universitetet ⁴	-	-	-	-	-	-	17	18
Københavns Universitet	82	75	90	85	78	73	442	577
Roskilde Universitet	88	76	94	92	79	66	72	89
Syddansk Universitet	88	84	90	93	80	84	217	193
PhD-stipendiat/Videnskabelig assistent	86	74	90	83	77	66	198	152
Postdoc/Adjunkt/Forsker	78	69	89	86	77	75	103	114
Lektor/Seniorforsker	78	74	95	95	80	74	490	541
Professor (inkl. mso)	83	67	97	90	82	78	115	81
TAP HK & andet	81	80	88	85	70	73	552	752
TAP AC	84	83	92	90	78	80	290	259
Humaniora	84	68	93	94	81	70	184	222
Samfundsvidenskab	80	76	95	94	80	73	240	255
Sundhedsvidenskab	79	71	91	85	79	74	122	110
Teknisk og naturvidenskab	79	73	94	89	78	74	360	393
Alle	81	77	91	89	76	74	1748	1899

Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=1.748). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag.

1: Spørgsmål: "Har du mulighed for at udfylde den rolle, du er tildelt, som medlem i et rådgivende/ besluttende organ?"

2: Spørgsmål: "Sagde du noget på det seneste møde?"

3: I 2009 var spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du, at du er med til at kvalificere de endelige beslutninger på møderne?", mens det i 2014 var: "I hvilken grad oplever du, at du har indflydelse på de endelige beslutninger på møderne?"

4: På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret for IT-universitetet

Langt størstedelen af de medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, oplever, at de har mulighed for at opfylde deres tilsigtede rolle som repræsentant (81 pct.), og her er der tale om en statistisk signifikant stigning fra 2009 til 2014 (fra 77 til 81 pct.). Denne statistisk signifikante stigning er ikke mindst afledt af statistisk signifikante stigninger i andelen på Københavns Universitet og Roskilde Universitet.

Fra 2009 til 2014 er der sket en stigning i andelen af de videnskabelige medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, og som oplever, at de har mulighed for at opfylde deres tilsigtede rolle som repræsentant – det er imidlertid kun stigningerne for Ph.d.-stipendiater, videnskabelige assistenter og professorer, som er statistisk signifikant.

Sammenlignet med de øvrige hovedområder findes den største andel af medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, og som oplever, at de har mulighed for at opfylde deres tilsigtede rolle som repræsentant, inden for humaniora (84 pct.). Sammenlignet med undersøgelsen fra 2009 er der her tale om en statistisk signifikant stigning (fra 68 til 84 pct.).

Langt størstedelen af de medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, sagde noget på det seneste møde (91 pct.). Sammenlignet med undersøgelsen fra 2009 er der her tale om en statistisk signifikant stigning (fra 89 til 91 pct.). Andelen, som sagde noget på det sidste møde, er høj for alle typer af medarbejdere.

74 pct. af de medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, oplever at være med til at kvalificere de endelige beslutninger i organet. For andelen af Ph.d.-stipendiater, videnskabelige assistenter, lektorer og seniorforskere er der tale om en statistisk signifikant stigning sammenlignet med undersøgelsen fra 2009 (fra hhv. 66 og 74 pct. til 77 og 80 pct.). Inden for humaniora er der også tale om en statistisk signifikant stigning fra 2009 til 2014 (fra 70 til 81 pct.).

Tabel 10 viser resultaterne for medarbejdernes oplevelse af at have mulighed for at komme med input til dagsordener forud for møderne i de rådgivende eller besluttende organer. Af Tabel 10 fremgår det også i hvilket omfang medarbejderne mener at gøre brug af denne eventuelle mulighed.

Tabel 10: Input til dagsordenen. Procentdel af medarbejdere der angiver 'Ja' eller 'Altid / Ofte'.

	Mulighed for at komme med input til dagsordenerne forud for møderne ¹		Kommer med input til dagsordenerne forud for møderne ²	
	2014	N	2014	N
Aalborg Universitet	90	208	28	187
Aarhus Universitet	89	523	18	464
Danmarks Tekniske Universitet	87	203	30	176
Copenhagen Business School	94	66	32	62
IT-universitetet ³	-	17	-	14
Københavns Universitet	88	442	24	390
Roskilde Universitet	92	72	26	66
Syddansk Universitet	88	217	28	192
PhD-stipendiat/Videnskabelig assistent	86	198	15	170
Postdoc/Adjunkt/Forsker	83	103	23	86
Lektor/Seniorforsker	89	490	25	435
Professor (inkl. mso)	83	115	20	96
TAP HK & andet	90	552	23	497
TAP AC	92	290	33	267
Humaniora	87	184	25	160
Samfundsvidenskab	86	240	24	207
Sundhedsvidenskab	88	122	16	107
Teknisk og naturvidenskab	87	360	22	313
Alle	89	1748	24	1551

Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=1.748). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag.

1: Spørgsmål: "Har du mulighed for at komme med input til dagsordenerne forud for møderne?"

2: Spørgsmål: "Kommer du med input til dagsordenerne forud for møderne?"

3: På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret for IT-universitetet

Langt størstedelen af de medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, oplever at have mulighed for at komme med input til dagsordener forud for møderne (89 pct.). 24 pct. af de medarbejdere, som oplever at have denne mulighed, gør 'Altid' eller 'Ofte' brug heraf.

4.2 Egen deltagelse og oplevet indflydelse – studerende

Tabel 11 viser resultaterne for de studerende, som er medlem af rådgivende eller besluttende organ, dvs. for medlemmernes deltagelse og for medlemmernes oplevelse af at have indflydelse på møderne i organerne.

Tabel 11: Deltagelse og oplevet indflydelse på møder i de rådgivende / besluttende organer. Procentdel af studerende der angiver 'Ja' eller 'I høj grad / I nogen grad'. Kun studerende der er medlemmer af rådgivende / besluttende organer.

	Mulighed for at opfylde den tilsigtede rolle som repræsentant ³		Sagde noget på det seneste møde ⁴		Oplevet at være med til at kvalificere de endelige beslutninger ⁵		N	
	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009
Humaniora ¹	91	71	95	87	82	74	133	31
Naturvidenskab ²	90	89	92	84	86	84	235	37
Samfundsvidenskab	92	81	93	100	86	86	140	21
<i>Alle</i>	<i>91</i>	<i>81</i>	<i>93</i>	<i>89</i>	<i>85</i>	<i>81</i>	<i>508</i>	<i>89</i>

Kilde: Måling blandt studerende, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=508). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret på universitetsniveau.

1: Inkl. teologi.

2: Inkl. teknisk, jordbrugs- og sundhedsvidenskab.

3: Spørgsmål: "Har du mulighed for at udfylde den rolle, du er tiltænkt, som medlem i et rådgivende/ besluttende organ?"

4: Spørgsmål: "Sagde du noget på det seneste møde?"

5: I 2009 var spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du, at du er med til at kvalificere de endelige beslutninger på møderne?", mens det i 2014 var: "I hvilken grad oplever du, at du har indflydelse på de endelige beslutninger på møderne?"

Langt størstedelen af de studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, oplever, at de har mulighed for at opfylde deres tilsigtede rolle som repræsentant (91 pct.), og her er der tale om en statistisk signifikant stigning fra 2009 til 2014 (fra 81 til 91 pct.). Samtidig angiver 93 pct. af de studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, at de sagde noget på det seneste møde, og 85 pct. oplever at være med til at kvalificere de endelige beslutninger i organet.

Der er ingen nævneværdig variation i de studerendes oplevelse på tværs af hovedområder, men fra 2009 til 2014 er der tale om en statistisk signifikant stigning i andelen af studerende inden for humaniora, som oplever at de har mulighed for at opfylde deres tilsigtede rolle som repræsentant (fra 71 pct. til 91 pct.).

Tabel 12 viser resultaterne for de studerendes oplevelse af at have mulighed for at komme med input til dagsordener forud for møderne i de rådgivende eller besluttende organer. Af Tabel 12 fremgår det også i hvilket omfang de studerende mener at gøre brug af denne eventuelle mulighed.

Tabel 12: Input til dagsordenen. Procentdel af studerende der angiver 'Ja' eller 'Altid / Ofte'.

	Mulighed for at for at komme med input til dagsordenerne forud for møderne ³	N	Kommer med input til dagsordenerne forud for møderne ⁴	N
	2014		2014	
Humaniora ¹	89	133	19	118
Naturvidenskab ²	89	235	11	208
Samfundsvidenskab	91	140	24	127
Alle	89	508	17	453

Kilde: Måling blandt studerende, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=508). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret på universitetsniveau.

1: Inkl. teologi.

2: Inkl. teknisk, jordbrugs- og sundhedsvidenskab.

3: Spørgsmål: "Har du mulighed for at komme med input til dagsordenerne forud for møderne?".

4: Spørgsmål: "Kommer du med input til dagsordenerne forud for møderne?".

Langt størstedelen af de studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, oplever at have mulighed for at komme med input til dagsordener forud for møderne (89 pct.). 17 pct. af de studerende, som oplever at have denne mulighed, gør 'Altid' eller 'Ofte' brug heraf.

4.3 Organets rammer og indflydelse – medarbejdere

Tabel 13 viser medarbejdernes oplevelse af, om rammerne for det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, er tilstrækkelige.

Tabel 13: Oplever du, at følgende rammer er tilpasset til det rådgivende/besluttende organs arbejde? Procentdel af medarbejderne som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	Størrelsen er passende i forhold til opgaverne	Der er fastsat effektive procedurer og sagsgange som understøtter arbejdet	Arbejdsdelingen mellem det rådgivende / besluttende organ og administrationen er passende i forhold til opgaverne	Sekretariatsbetjeningen er passende	N
Aalborg Universitet	78	66	63	72	208
Aarhus Universitet	81	63	60	69	523
Danmarks Tekniske Universitet	80	63	65	71	203
Copenhagen Business School	82	70	74	76	66
IT-universitetet ¹	-	-	-	-	17
Københavns Universitet	78	71	65	71	442
Roskilde Universitet	88	67	50	67	72
Syddansk Universitet	82	68	70	75	217
PhD-stipendiat/Videnskabelig assistent	77	59	64	68	198
Postdoc/Adjunkt/Forsker	84	60	62	69	103
Lektor/Seniorforsker	78	63	60	72	490
Professor (inkl. mso)	83	69	71	83	115
TAP HK & andet	79	71	64	68	552
TAP AC	87	70	67	74	290
Humaniora	80	70	64	73	184
Samfundsvidenskab	79	63	59	70	240
Sundhedsvidenskab	80	60	66	67	122
Teknisk og naturvidenskab	78	60	63	74	360
Anciennitet 0 - 5 år	79	59	61	68	447
Anciennitet 6 -15 år	79	67	63	71	697
Anciennitet 16 år eller mere	83	72	66	73	604
Universitetsbestyrelsen	-	-	-	-	9
Akademisk Råd	82	77	71	81	95
Institutudvalg	-	-	-	-	0
Studienævn	78	73	68	77	221
Samarbejdsudvalg	83	70	64	76	544
Arbejds miljøudvalg	77	70	62	64	355
Ph.d. udvalg	81	63	66	72	206
<i>Alle</i>	<i>80</i>	<i>67</i>	<i>64</i>	<i>71</i>	<i>1748</i>

Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=1.748). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveauet, der indgår i andelen.

1: På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret for IT-universitetet.

Størstedelen (80 pct.) af medarbejderne oplever, at størrelsen af det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, er tilstrækkelig i forhold til organets opgaver, mens 67 pct. oplever, at der er fastsat effektive procedurer og sagsgange, som understøtter arbejdet i organet. 64 pct. af medarbejderne oplever, at arbejdsdelingen mellem det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, og administrationen er passende i forhold til organets opgaver, mens 71 pct. oplever sekretariatsbetjeningen som passen-

de. Der er mindre variation på tværs af universiteter, medarbejdertyper, hovedområder og typer af organer.

Af Tabel 14 fremgår det, at 57 pct. af de medarbejdere oplever, at det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, er med til at kvalificere væsentlige beslutninger på universitetet.

Tabel 14: Oplever du, at dit rådgivende/besluttende organ er med til at kvalificere væsentlige beslutninger på dit universitet? Procentdel af medarbejderne som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	Oplevet at organet er med til at kvalificere væsentlige beslutninger	N
Aalborg Universitet	56	208
Aarhus Universitet	49	523
Danmarks Tekniske Universitet	64	203
Copenhagen Business School	68	66
IT-universitetet ¹	-	17
Københavns Universitet	58	442
Roskilde Universitet	61	72
Syddansk Universitet	68	217
PhD-stipendiat/Videnskabelig assistent	64	198
Postdoc/Adjunkt/Forsker	52	103
Lektor/Seniorforsker	52	490
Professor (inkl. mso)	63	115
TAP HK & andet	58	552
TAP AC	60	290
Humaniora	58	184
Samfundsvidenskab	57	240
Sundhedsvidenskab	63	122
Teknisk og naturvidenskab	53	360
Anciennitet 0 - 5 år	59	447
Anciennitet 6 -15 år	59	697
Anciennitet 16 år eller mere	55	604
Universitetsbestyrelsen	-	9
Akademisk Råd	61	95
Institutudvalg	-	0
Studienævn	65	221
Samarbejdsudvalg	53	544
Arbejdsmiljøudvalg	61	355
Ph.d. udvalg	67	206
Andet	57	671
Alle	57	1748

Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=1.748). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveauet, der indgår i andelen.

1: På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret for IT-universitetet.

4.4 Organets rammer og indflydelse – studerende

Tabel 15 viser de studerendes oplevelse af, om rammerne for det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, er tilstrækkelige.

Tabel 15: Oplever du, at følgende rammer er tilpasset til det rådgivende/besluttende organs arbejde? Procentdel af de studerende som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	Størrelsen er passende i forhold til opgaverne	Der er fastsat effektive procedurer og sags gange som understøtter arbejdet	Arbejdsdelingen mellem det rådgivende / besluttende organ og administrationen er passende i forhold til opgaverne	Sekretariatsbetjeningen er passende	N
Humaniora ¹	84	76	75	80	133
Naturvidenskab ²	83	76	69	69	235
Samfundsvidenskab	89	75	75	79	140
Universitetsbestyrelsen	-	-	-	-	10
Akademisk Råd	89	76	79	84	63
Studienævn	85	80	76	78	374
Andet	88	68	68	67	168
Alle	85	76	72	75	508

Kilde: Måling blandt studerende, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=508). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret på universitetsniveau.

1: Inkl. teologi.

2: Inkl. teknisk, jordbrugs- og sundhedsvidenskab.

Størstedelen (85 pct.) af de studerende oplever, at størrelsen af det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, er tilstrækkelig i forhold til organets opgaver, mens 76 pct. oplever, at der er fastsat effektive procedurer og sags gange, som understøtter arbejdet i organet. 72 pct. af de studerende oplever, at arbejdsdelingen mellem det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, og administrationen er passende i forhold til organets opgaver, mens 75 pct. oplever sekretariatsbetjeningen som passende. Der er mindre variation på tværs af universiteter, medarbejdertyper, hovedområder og typer af organer.

Af Tabel 16 fremgår det, at 80 pct. af de studerende oplever, at det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, er med til at kvalificere væsentlige beslutninger på universitetet.

Tabel 16: "Oplever du, at dit rådgivende/besluttende organ er med til at kvalificere væsentlige beslutninger på dit universitet?" Procentdel af de studerende som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	Oplevet at organet er med til at kvalificere væsentlige beslutninger	N
Humaniora ¹	79	133
Naturvidenskab ²	82	235
Samfundsvidenskab	79	140
Universitetsbestyrelsen	-	10
Akademisk Råd	84	63
Studienævn	83	374
Andet	78	168
Alle	80	508

Kilde: Måling blandt studerende, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=508). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret på universitetsniveau.

1: Inkl. teologi.

2: Inkl. teknisk, jordbrugs- og sundhedsvidenskab.

4.4.1 Kvalitativ uddybning

Som nævnt indledningsvist er der i forbindelse med undersøgelsen i 2014 gennemført en fokusgruppe med studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ. I det følgende præsenteres således nogle udvalgte kvalitative resultater fra denne fokusgruppe.

De studerende giver udtryk for, at rammerne for organerne har stor betydning for, hvorvidt de studerende har mulighed for at få medindflydelse. De studerende nævner, at deltagersammensætningen i et organ ofte får betydning for graden af medinddragelse og medbestemmelse i det pågældende organ. I organer, hvor de studerende antalsmæssigt er bedre repræsenteret i forhold til andre grupper, oplever de at have mere indflydelse sammenlignet med organer, hvor et mindre antal studerende er repræsenteret. I sidstnævnte tilfælde oplever de studerende, at de koordinere med andre grupper for at få deres mening hørt:

"Institutråd er det eneste råd, hvor man har noget at skulle have sagt helt konkret. Det er meget mere håndgribeligt. Ellers skal man ud og overtale andre grupper." (Studerende)

De studerende giver ligeledes udtryk for, at det har stor betydning, hvilke beslutninger der tages op, og hvornår i processen de tages op. Når medinddragelsen sker sidst i beslutningsprocessen oplever de, at der er en lav grad af medbestemmelse i forhold til beslutningerne, og de studerende kan kun få indflydelse på småting. Ligeledes er tidshorisonten for en beslutning afgørende for om de studerende inddrages: *"Hvis det er noget, der skal besluttet hurtigt, så inddrages man ikke."* (Studerende)

4.5 Koordinering og forberedelse – medarbejdere

Tabel 17 viser, hvor lang tid medarbejderne bruger på forberedelser før møderne i det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, samt i hvilken grad de koordinerer med andre inden for og uden for organet forud for møderne.

Tabel 17: Koordinering og forberedelse før møderne i besluttende eller rådgivende organer. Procentdel af de adspurgte som angiver "I høj grad / I nogen grad".

	Tid brugt på forberedelse før møder (minutter) ¹		Koordinering med andre i det rådgivende/ besluttende organ før møder ²		Koordinering med andre uden for det rådgivende/ besluttende organ før møder ³		N	
	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009
Aalborg Universitet	70	53	40	37	36	28	208	225
Aarhus Universitet	82	67	45	43	32	29	523	464
Danmarks Tekniske Universitet	90	53	47	48	32	32	203	261
Copenhagen Business School	74	63	47	46	30	29	66	72
IT-universitetet ⁴	-	-	-	-	-	-	17	18
Københavns Universitet	80	59	48	47	32	33	442	577
Roskilde Universitet	80	72	54	45	36	34	72	89
Syddansk Universitet	80	63	39	35	25	26	217	193
PhD-stipendiat/Videnskabelig assistent	70	57	37	32	32	22	198	152
Postdoc/Adjunkt/Forsker	56	60	38	30	22	22	103	114
Lektor/Seniorforsker	95	70	41	37	33	28	490	541
Professor (inkl. mso)	119	61	29	25	26	23	115	81
TAP HK & andet	66	51	50	50	30	33	552	752
TAP AC	79	77	58	57	37	37	290	259

	Tid brugt på forberedelse før møder (minutter) ¹		Koordinering med andre i det rådgivende/ besluttende organ før møder ²		Koordinering med andre uden for det rådgivende/ besluttende organ før møder ³		N	
Humaniora	81	72	38	37	30	30	184	222
Samfundsvidenskab	107	61	40	38	34	25	240	255
Sundhedsvidenskab	70	55	41	30	32	24	122	110
Teknisk og naturvidenskab	86	65	36	32	28	26	360	393
Alle	80	62	45	43	31	30	1748	1899

Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=1.748). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveauet, der indgår i andelen.

1: Spørgsmål: "Hvor meget tid bruger du i gennemsnit forud for møderne til forberedelse? (Antal minutter)"

2: Spørgsmål: "Koordinerer du med andre i det rådgivende/ besluttende organ før møderne?"

3: Spørgsmål: "Koordinerer du med andre uden for det rådgivende/ besluttende organ før møderne?"

4: På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret for IT-universitetet.

Tabel 17 viser, at medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, i gennemsnit bruger 80 minutter på at forberede et møde, hvilket er en stigning på 18 minutter sammenlignet med 2009. Overordnet anvendes der altså mere tid på forberedelse end i 2014 end i 2009, hvilket gør sig gældende for alle institutioner, hovedområder og de fleste typer af medarbejdere.

Desuden ses det, at knap halvdelen af medarbejderne koordinerer med andre i det rådgivende eller besluttende organ før møderne (45 pct.), mens knap en tredjedel koordinerer med andre uden for det rådgivende eller besluttende organ før møderne (31 pct.). Sammenlignet med undersøgelsen fra 2009 er der ikke tale om statistisk signifikante forskelle.

4.5.1 Kvalitativ uddybning

Medarbejderne oplever, at forberedelse er helt afgørende, hvis man ønsker medinddragelse og medbestemmelse. Nogle ansatte fortæller, at de f.eks. koordinerer intern enighed mellem videnskabelige medarbejdere og tekniskadministrativt personale, og at de endvidere briefer de studerende om medarbejdernes standpunkter, for at man kan forsøge at skabe et fælles standpunkt for både ansatte og studerende inden mødet med ledelsen. Denne proces opleves at være afgørende for, hvor meget indflydelse, der opnås, men samtidig også som en tidskrævende proces:

"Formøder er helt nødvendigt, hvis man skal få indflydelse i det her system. Vi mødes både VIP og TAP inden møder, og det arbejde tager virkelig sin tid." (VIP)

Oplevelsen af at forberedelse er helt afgørende, hvis man ønsker medinddragelse og medbestemmelse, går igen hos de studerende. Desuden fortæller nogle studerende, at rammerne for deres muligheder for forberedelse ofte ikke sættes af dem selv, da de f.eks. afhænger af, hvornår man får tilsendt det materiale, som skal behandles på møderne.

4.6 Koordinering og forberedelse – studerende

Tabel 18 viser, hvor lang tid studerende bruger på forberedelser før møderne i det rådgivende eller besluttende organ, som de er medlem af, samt i hvilken grad de koordinerer med andre inden for og uden for organet forud for møderne.

Tabel 18: Koordinering og forberedelse før møderne i besluttende eller rådgivende organer. Procentdel af de adspurgte som angiver "I høj grad / I nogen grad".

	Tid brugt på forberedelse før møder (minutter) ³		Koordinering med andre i det rådgivende/ besluttende organ før møder ⁴		Koordinering med andre uden for det rådgivende/ besluttende organ før møder ⁵		N	
	2014	-	2014	2009	2014	2009	2014	2009
Humaniora ¹	89	-	49	42	35	23	133	31
Naturvidenskab ²	86	-	53	57	28	41	235	37
Samfundsvidenskab	101	-	68	48	40	38	140	21
Universitetsbestyrelsen	-	-	-	-	-	-	10	-
Akademisk Råd	142	-	65	-	56	-	63	-
Studienævn	89	-	59	-	31	-	374	-
Andet	90	-	55	-	36	-	168	-
Alle	91	-	56	51	33	35	508	89

Kilde: Måling blandt studerende, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=508). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret på universitetsniveau.

1: Inkl. teologi.

2: Inkl. teknisk, jordbrugs- og sundhedsvidenskab.

3: Spørgsmål: "Hvor meget tid bruger du i gennemsnit forud for møderne til forberedelse? (Antal minutter)"

4: Spørgsmål: "Koordinerer du med andre i det rådgivende/ besluttende organ før møderne?"

5: Spørgsmål: "Koordinerer du med andre uden for det rådgivende/ besluttende organ før møderne?"

De studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ brugte i 2014 i gennemsnit 91 minutter på forberedelse forud for møderne. Det bemærkes, at spørgsmålsformuleringen er blevet ændret i forhold til 2009, hvorfor resultaterne fra 2009 ikke er relevante at sammenligne med.

Desuden ses det, at godt halvdelen af de studerende koordinerer med andre i det rådgivende eller besluttende organ før møderne (56 pct.), mens en tredjedel koordinerer med andre uden for det rådgivende eller besluttende organ før møderne (33 pct.). Sammenlignet med undersøgelsen fra 2009 er der ikke tale om statistisk signifikante forskelle.

4.7 Repræsentativitet i rådgivende og besluttende organer

Tabel 19 viser resultatet af ledernes vurdering af repræsentativiteten i de rådgivende og besluttende organer.

Tabel 19: Lederne vurdering af repræsentativitet i de rådgivende / beslutningstagende organer. Andel af ledere som angiver af 'I høj grad / I nogen grad'.

	I hvilken grad mener du, at medarbejdernes synspunkter på møderne er repræsentative for deres kollegaer		I hvilken grad mener du, at de studerendes synspunkter på møderne er repræsentative for deres medstuderende		N	
	2014	2009	2014	2009	2014	2009
Aalborg Universitet	82	74	68	59	277	297
Aarhus Universitet	78	73	59	56	670	686
Danmarks Tekniske Universitet	79	72	59	52	369	571
Copenhagen Business School	78	75	65	71	142	161
IT-universitetet	74	71	63	62	36	34
Københavns Universitet	77	75	61	59	691	942
Roskilde Universitet	83	74	70	71	88	113
Syddansk Universitet	80	74	66	60	277	340
Direktør/rector/prorektor	71	92	66	88	19	24
Dekan/prodekan	85	88	71	78	25	50
Instituteder	92	86	71	70	92	129
Centerleder	77	76	56	60	179	154
Forskningsleder	77	68	65	60	854	765
Studieleder	77	78	78	75	291	265
Administrativ leder	79	76	49	55	610	759
Andet ledelsesansvar	79	71	61	52	713	998
<i>Alle</i>	<i>79</i>	<i>74</i>	<i>62</i>	<i>58</i>	<i>2550</i>	<i>3144</i>

Kilde: Måling blandt ansatte med ledelsesmæssigt ansvar (n=2.550). Det af rapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag.

79 pct. af lederne vurderer, at medarbejdernes synspunkter på møderne i de rådgivende eller besluttende organer er repræsentative for deres kollegaer, mens 62 pct. af lederne vurderer, at de studerendes synspunkter på møderne i de rådgivende eller besluttende organer er repræsentative for deres medstuderende. I begge tilfælde er der tale om en statistisk signifikant stigning sammenlignet med undersøgelsen fra 2009 (fra hhv. 74 og 58 pct. til 79 og 62 pct.), og en større andel af lederne oplever altså medarbejdere og studerende i besluttende eller rådgivende organer som repræsentative i 2014, end det var tilfældet i 2009.

Tabel 20 viser medarbejdernes egen vurdering af, hvorvidt deres synspunkter på møderne i de rådgivende eller besluttende organer er repræsentative for deres kollegaer.

Tabel 20: Medarbejdernes vurdering af deres egen repræsentativitet i de rådgivende / beslutningstagende organer. Andel af medarbejdere som angiver 'I høj grad / I nogen grad'

	I hvilken grad mener du, at dine synspunkter på møderne er repræsentative for dine kollegaer		N	
	2014	2009	2014	2009
Aalborg Universitet	92	92	208	225
Aarhus Universitet	92	92	523	464
Danmarks Tekniske Universitet	92	91	203	261
Copenhagen Business School	89	92	66	72
IT-universitetet ¹	-	-	17	18
Københavns Universitet	91	90	442	577
Roskilde Universitet	99	94	72	89
Syddansk Universitet	91	92	217	193
PhD-stipendiat/Videnskabelig assistent	92	87	198	152
Postdoc/Adjunkt/Forsker	91	85	103	114
Lektor/Seniorforsker	91	93	490	541
Professor (inkl. mso)	94	91	115	81
TAP HK & andet	91	92	552	752
TAP AC	93	90	290	259
<i>Alle</i>	92	91	1748	1899

Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=1.748). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag.

1: På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret for IT-universitetet.

Langt størstedelen (92 pct.) af de medarbejdere, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, vurderer, at deres synspunkter er repræsentative for deres kollegaer, hvilket ikke er helt på niveau med resultatet fra 2009.

Tabel 21 viser de studerendes egen vurdering af, hvorvidt deres synspunkter på møderne i de rådgivende eller besluttende organer er repræsentative for deres medstuderende.

Tabel 21: Studerendes vurdering af deres egen repræsentativitet i de rådgivende / beslutningstagende organer. Procentdel af de studerende som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	I hvilken grad mener du, at dine synspunkter på møderne er repræsentative for dine medstuderende		N	
	2014	2009	2014	2009
Humaniora ¹	93	90	133	31
Naturvidenskab ²	96	92	235	37
Samfundsvidenskab	94	90	140	21
<i>Alle</i>	94	91	508	89

Kilde: Måling blandt studerende, der er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=508). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På grund af det lave antal besvarelser er andelen ikke afrapporteret på universitetsniveau.

1: Inkl. teologi.

2: Inkl. teknisk, jordbrugs- og sundhedsvidenskab.

Som det også var tilfældet for medarbejderne, vurderer langt størstedelen (94 pct.) af de studerende, som er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, at deres synpunkter er repræsentative for deres med-studerende. Forskellen til resultatet fra 2009 er ikke statistisk signifikant.

4.7.1 Kvalitativ uddybning

I fokusgruppen kom de studerende med eksempler på, hvordan de mener at have taget opgaven med re-præsentativitet på sig og gør en indsats for at repræsentere alle studerende. De forsøger f.eks. at opsøge og inddrage forskellige grupper i baglandet, alt efter hvem der er relevant i den konkrete situation, ligesom de offentliggør diverse informationer, når det er muligt, så de kan opretholde kontakten med baglandet. Desuden oplever de studerende, at de øvrige studerende, som ikke er aktive i rådgivende eller besluttende organer, kommer til dem, når de har noget på hjertet. Men der er også en gruppe, som de studerende op-lever som svære at få kontakt til, og som ikke er interesseret i kontakten:

”Vi repræsenterer alle, der gerne vil repræsenteres. Vi skal ikke gå ud og banke folk for en mening.” (Stude-rende)

Dette billede varierer en smule alt efter, hvor stor uddannelsesinstitutionen er, og på hvilket organisatorisk niveau det rådgivende eller besluttende organ er placeret. Studerende i organisatorisk lavere placerede organer, og organer som er mere fagspecifikke, dvs. hvor man ikke skal inkorporere meninger fra flere for-skellige fag, kan lettere repræsentere de øvrige studerende, da de ofte kender en større andel af baglandet personligt, og derfor mener at vide hvilke holdninger, der findes her.

5 Medarbejdere og studerende udenfor udvalg, nævn og råd

Afslutningsvist indkredses oplevelserne blandt de medarbejdere og de studerende, som ikke formelt er medinddraget eller har medbestemmelse, dvs. som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende or-gan. Omdrejningspunktet er i hvilken grad disse medarbejdere og studerende oplever at have været med til at give input til væsentlige beslutninger på universitetet og hvorvidt de kunne have lyst til at blive involve-ret i udvalgs-, nævns- og rådsarbejde. Desuden forsøges årsagerne til det manglende engagement blandt dem, som faktisk viser sig at have lyst til at blive involveret, afdækket, og resultaterne uddybes på baggrund af det kvalitative data fra de indledningsvist beskrevne fokusgrupper.

5.1 Input til væsentlige beslutninger og lyst til involvering

Tabel 22 viser, at 26 pct. af de medarbejdere, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, oplever at have været med til at give input til væsentlige beslutninger på deres respektive universitet. Andelen af medarbejdere, som har været med til at give input til væsentlige beslutninger varierer på tværs af universiteterne. På IT-Universitetet og Roskilde Universitet angiver hhv. 47 pct. og 45 pct. således, at de har været med til at give input til væsentlige beslutninger, mens det samme er tilfældet for 23 pct. og 24 pct. af medarbejderne på hhv. Aarhus Universitet og Syddansk Universitet.

Tabel 22: Medarbejdernes oplevelser med og overvejelser om medbestemmelse på universitet. Procentdel af medarbejdere der angiver 'I høj grad / I nogen grad'. Kun medarbejdere der ikke er medlemmer af rådgivende / besluttende organer.

	Har du været med til at give input til væsentlige beslutninger på universitetet?*	Kunne du tænke dig at blive involveret i udvalgs-, nævns- og rådsarbejde?**	N
Aalborg Universitet	27	45	750
Aarhus Universitet	23	41	1964
Danmarks Tekniske Universitet	25	35	905
Copenhagen Business School	35	54	304
IT-universitetet	47	47	95
Københavns Universitet	26	42	1804
Roskilde Universitet	45	47	200
Syddansk Universitet	24	44	790
PhD-stipendiat/ Videnskabelig assistent	14	40	1266
Postdoc/Adjunkt/ Forsker	17	48	775
Lektor/Seniorforsker	35	48	933
Professor (inkl. mso)	58	52	212
TAP HK & andet	20	32	2048
TAP AC	40	47	1578
Humaniora	33	57	521
Samfundsvidenskab	31	52	673
Sundhedsvidenskab	16	43	596
Teknisk og naturvidenskab	21	41	1396
<i>Alle</i>	26	42	6812

Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=6.812). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveauet, der indgår i andelen.

*Målingen blandt de studerende, der ikke er medlemmer af rådgivende eller besluttende organer viser, at 21 pct. har været med til at give input til væsentlige beslutninger på universitet. Fordelt på hovedområder er andelen; 22 pct. blandt humaniora- og samfundsvidenskabsstuderende samt 19 pct. blandt de studerende på de teknisk- og naturvidenskabelige hovedområder.

**34 pct. af de studerende, der ikke er medlemmer af rådgivende eller besluttende organer, kunne i høj eller nogen grad tænke sig at blive involveret i udvalgs-, nævns- og rådsarbejde. For de studerende på humanistiske studier er denne andel 33 pct., på de samfundsvidenskabelige studier 31 pct. og for studier indenfor de natur-, teknisk- og sundhedsvidenskab er andelen på 37 pct.

Ser man på medarbejdertyperne, er der en tendens til, at jo højere en stilling man har som videnskabelig medarbejder, desto større opleves bidraget af input til væsentlige beslutninger på universitet. Det er således særligt professorerne (58 pct.), som oplever at have givet input til væsentlige beslutninger. Endvidere er der en større andel af medarbejdere på humaniora og samfundsvidenskab, som angiver, at have bidraget med input til væsentlige beslutninger (hhv. 33 pct. og 31 pct.) sammenlignet med sundhedsvidenskab (16 pct.).

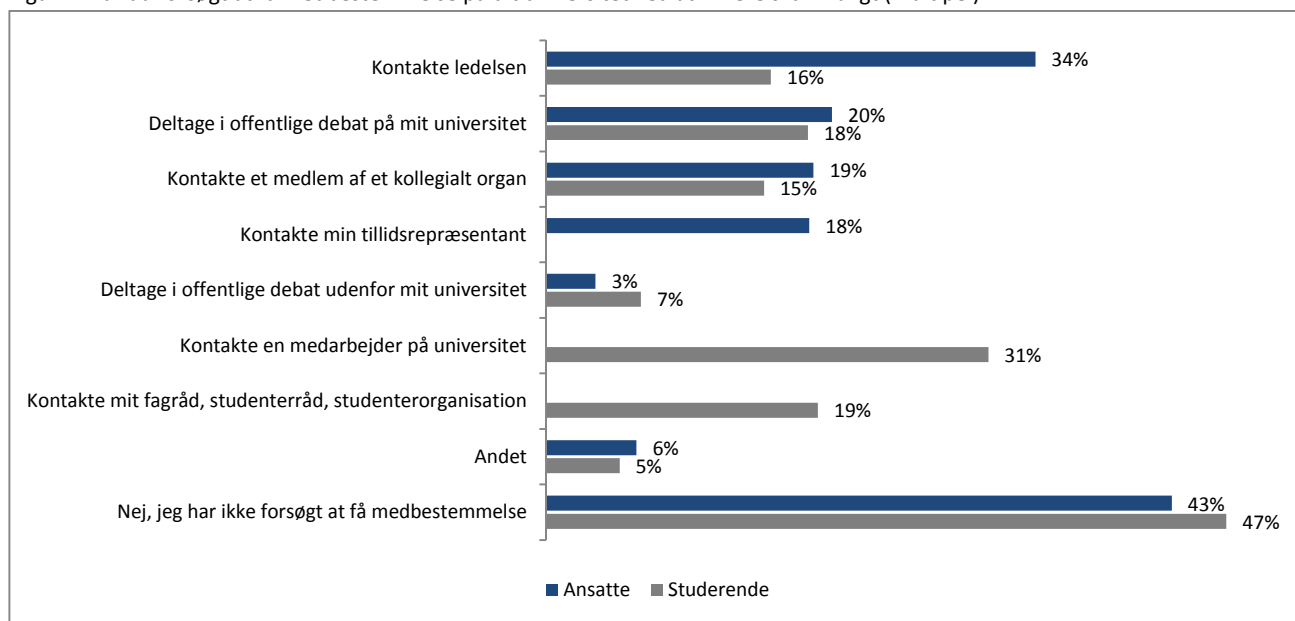
42 pct. af de medarbejdere, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ angiver, at de 'I høj' eller 'I nogen grad' kunne tænke sig at blive involveret i udvalgs-, nævns- og rådsarbejde. Det gælder 54 pct. af medarbejderne på Copenhagen Business School og 35 pct. på Danmarks Tekniske Universitet.

Resultaterne for de studerende fremgår ikke af

Tabel 22, men 21 pct. af de studerende, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, angiver at have været med til at give input til væsentlige beslutninger på deres respektive universitet, og 34 pct. angiver, at de 'I høj' eller 'I nogen grad' kunne tænke sig at blive involveret i udvalgs-, nævns- og rådsarbejde.

Figur 1 illustrerer, hvor stor en andel af de medarbejdere og studerende, som ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, der angiver, at de har forsøgt at få medbestemmelse, og hvilke metoder de har taget i brug for at opnå den. Det bemærkes, at 43 pct. af medarbejderne og 47 pct. af de studerende ikke har forsøgt at få medbestemmelse. For de medarbejdere, som har forsøgt at få medbestemmelse, er det mest naturlige at kontakte ledelsen, mens det for de studerende er mest naturligt at kontakte en medarbejder.

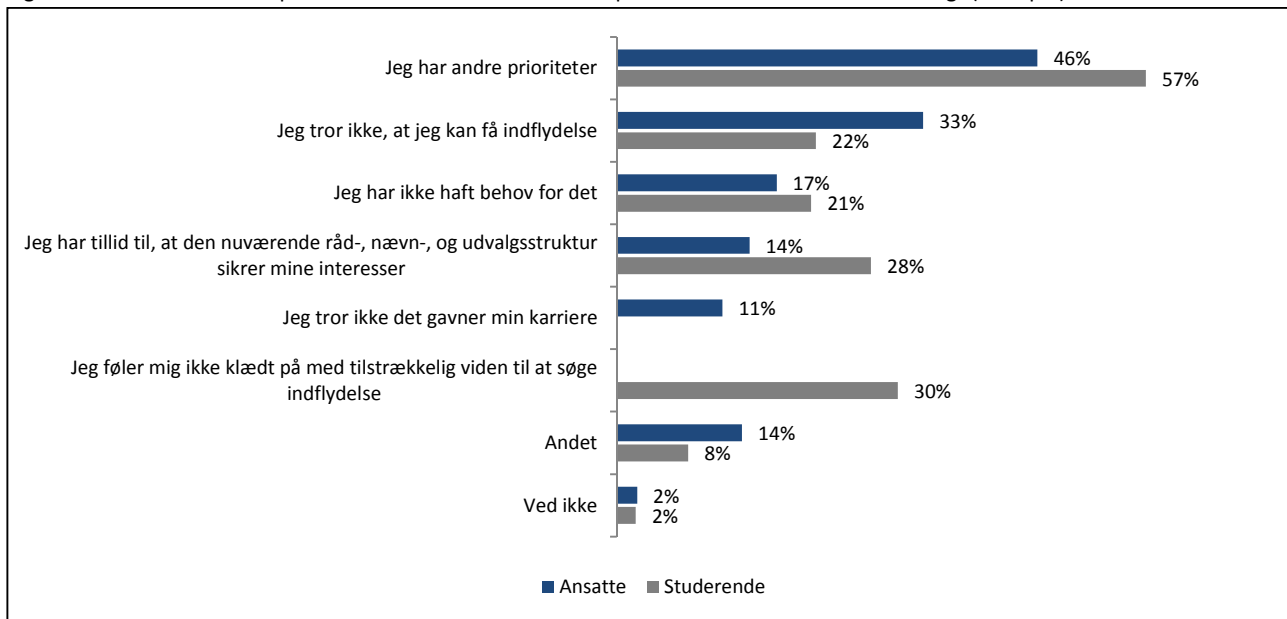
Figur 1: Har du forsøgt at få medbestemmelse på dit universitet ved at... Flere svar muligt (multipel)



Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=6.812) og studerende, der ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=2.780).

Blandt de medarbejdere og studerende, som ikke har forsøgt at få medbestemmelse, svarer hhv. 25 pct. og 34 pct., at de har overvejet at få medbestemmelse, men at de ikke har prioriteret det. Figur 2 illustrerer årsagerne til medarbejderes og studerendes manglende prioritering af at få medbestemmelse. Den oftest forekomne årsag blandt både medarbejdere og studerende er, at man har andre prioriteter.

Figur 2: Hvorfor har du ikke prioriteret at få medbestemmelse på dit universitet... Flere svar muligt (multipel)



Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, som ikke har forsøgt at få medbestemmelse, som har overvejet det, mens som ikke har prioriteret det (n=737) og studerende, der ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ, som ikke har forsøgt at få medbestemmelse, som har overvejet det, men som ikke har prioriteret det (n=472). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag.

5.1.1 Kvalitativ uddybning

Den største motivation for at tage aktiv del i arbejdet i og omkring de formelle organer er ifølge fokusgruppe deltagerne, at man reelt oplever medinddragelse og medbestemmelse. Medarbejderne i fokusgruppen, som alle enten er eller har været medlemmer af et rådgivende eller besluttende organ, begrundes deres egen søgen efter medinddragelse og medbestemmelse med engagementet i deres fag og deres arbejdsplads. De tror på, at de kan få indflydelse gennem deres deltagelse:

"Det har noget med værdighed at gøre, vi elsker arbejdet, vi er engagerede, passionerede og vil gerne fremme fagets udvikling, det er en stor interesse, professionsstolthed og etik, vi vil ikke blive proletariseret og gjort til uspecifikke forskere." (VIP)

Når medarbejderne oplever, at nogle kollegaer ikke ønsker at tage aktiv del i arbejdet, kan det ifølge medarbejderne hænge sammen med, at deres kollegaer ikke oplever, at der er medbestemmelse i de formelle organer, og derfor heller ikke vil prioritere det arbejde, som det er at være medlem. Nogle af medarbejderne argumenterer også for, at det øgede tidspres, som i stor grad er skabt af tiden, det videnskabelige personale skal bruge på at søge forskningsmidler, betyder, at nogle ansatte vælger deltagelsen i de formelle organer fra:

"Når der ikke er reel medbestemmelse, så gider folk ikke at bruge tid på det. Så vil man hellere lave forskning, men derfor kan man godt gå at brokke sig i det små. I gamle dage stemte man om tingene. Så alle havde en indflydelse." (VIP)

De studerende problematiserer i særlig grad den manglende gennemsigtighed for medbestemmelse i beslutningsprocesserne, der udelukker de studerende, som ikke er aktive i rådgivende eller besluttende orga-

ner fra at deltage: *"Uigennemsigthed medfører manglende aktivitet."* (Studerende). Dette kan være forklaringen bag, at en del af de studerende i spørgeskemaundersøgelsen har angivet, at de føler ikke at have viden nok til at få medbestemmelse.

Nogle af de studerende oplever endvidere, at der hersker en idé om, at man ikke kan få indflydelse blandt de øvrige studerende, og at det afholder dem fra at søge medinddragelse og medbestemmelse, hvilket 22 pct. af de studerende har angivet som årsag til, at de ikke har søgt medbestemmelse. Flere oplever således også, at jo mere engagerede de selv bliver, og jo mere de fortæller om deres arbejde i organerne, jo mere bliver andre omkring dem interesseret og inspireret, og det kan i sidste ende betyde, at flere studerende træder ind i arbejdet i de formelle organer.

De studerende oplever, at de er de eneste, som forsøger at oplyse og skabe gennemsigthed for deres medstuderende. Dette arbejde bliver endvidere besværliggjort af, at de har begrænsede kommunikationsmuligheder. En af de studerende fortæller:

"Prøver at offentliggøre så meget man kan inden møderne ... Men der er en gruppe man aldrig når og det kan være svært at vide hvad de mener. Vi kan ikke få lov til at skrive mails ud til alle studerende. Måske liker de os på Facebook eller ser en plakat." (Studerende)

5.2 Oplevelse af inddragelse af medarbejdere og studerende

Tabel 23 viser, at 34 pct. af de medarbejdere, som ikke er medlem af et besluttende eller rådgivende organ, oplever, at medarbejderne i de besluttende og rådgivende organer i tilstrækkelig grad bliver involveret i universitetets beslutningsprocesser. Kun 23 pct. oplever det samme, når det gælder involveringen af de studerendes repræsentanter.

Resultaterne for de studerende, som ikke er medlem af et besluttende eller rådgivende organ, fremgår ikke af Tabel 23, men det bemærkes, at der her gælder det omvendte forhold, nemlig at andelen, som oplever, at medarbejderrepræsentanterne i tilstrækkelig grad involveres (24 pct.), er mindre end andelen, som oplever, at de studerendes repræsentanter bliver det (35 pct.).

Medarbejdernes oplevelse af den tilstrækkelige involvering af medarbejderne og de studerende varierer på tværs af universiteterne. Den største andel af medarbejderne, som oplever involveringen af både medarbejdere og studerende, findes på Roskilde Universitet (hhv. 52 pct. og 40 pct.), mens den mindste andel findes på Aarhus Universitet (hhv. 29 pct. og 15 pct.).

Tabel 23: Medarbejders oplevelse af hvorvidt medarbejdere og studerende i tilstrækkelig grad bliver involveret i universitetets beslutningsprocesser. Procentandel af ansatte som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	Oplever du, at de der repræsenterer medarbejderne i forskellige kollegiale organer i tilstrækkelig grad bliver involveret i universitetets beslutningsprocesser?*	Oplever du, at de der repræsenterer studerende i forskellige kollegiale organer i tilstrækkelig grad bliver involveret i universitetets beslutningsprocesser?**	N
Aalborg Universitet	34	23	750
Aarhus Universitet	29	15	1964
Danmarks Tekniske Universitet	33	22	905
Copenhagen Business School	43	37	304
IT-universitetet	37	31	95
Københavns Universitet	37	25	1804
Roskilde Universitet	52	40	200
Syddansk Universitet	35	31	790
PhD-stipendiat/ Videnskabelig assistent	31	27	1266
Postdoc/Adjunkt/ Forsker	31	26	775
Lektor/Seniorforsker	30	25	933
Professor (inkl. mso)	32	28	212
TAP HK & andet	34	17	2048
TAP AC	43	25	1578
Alle	34	23	6812

Kilde: Måling blandt ansatte uden ledelsesmæssigt ansvar, der ikke er medlem af et rådgivende eller besluttende organ (n=6.812). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar fra VIP-niveauet, der indgår i andelen.

*Målingen blandt de studerende viste, at 24 pct. af de studerede, der ikke er medlemmer af besluttende/rådgivende organer, oplever at de der repræsenterer medarbejderne i forskellige kollegiale organer i tilstrækkelig grad bliver involveret i universitetets beslutningsprocesser. Bland de studerende på humanistiske hovedområder var resultatet 22 pct., for de samfundsvidenskabelige studerende var andelen 24 pct., mens 25 pct. af de natur/teknisk- og sundhedsvidenskabelige studerende angav at de i høj eller i nogen grad oplevede dette.

**35 pct. af de studerende, der ikke er medlemmer af besluttende/rådgivende organer, oplever at de der repræsenterer de studerende i forskellige kollegiale organer i tilstrækkelig grad bliver involveret i universitetets beslutningsprocesser. Fordelt på hovedområder er resultater for humaniora 32 pct., for samfundsvidenskab 33 pct. og for natur/teknisk- og sundhedsvidenskab 40 pct.

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

6 Hovedrapport

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, erhvervskontakter 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 afreporteres 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 tværvidenskabeligt 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 universitets 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 område 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 tværvidenskabeligt 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 hovedområdets 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 ledelsesnærvær

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.

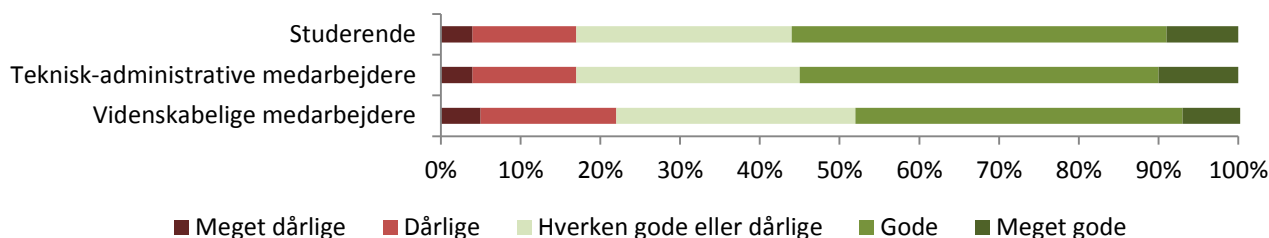
Vurderingerne af de samme spørgsmål om information, begrundelser og lydhørhed udviser en overvægt af positive svar for institutlederne blandt de videnskabelige medarbejdere og i forhold til vicedirektører og funktionschefer blandt det teknisk-administrative personale. Tendensen er således, at vurderingerne 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 ledelsesnærvær 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.

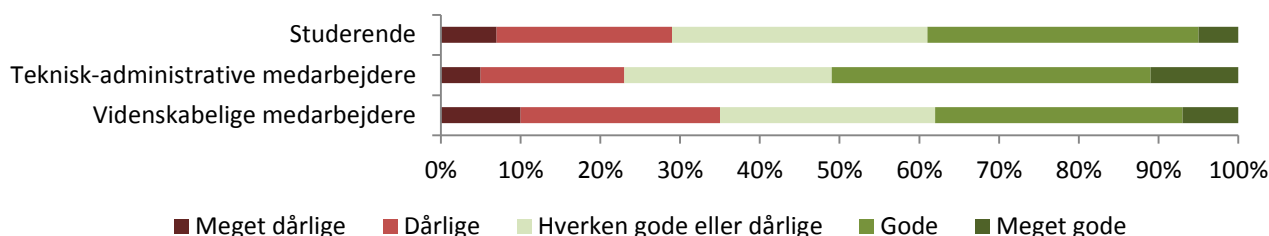
markante forskelle i mellem institutterne i forhold til medarbejdernes oplevelse af institutledernes inddragelse, se baggrundsrapporten vedr. spørgeskemaundersøgelsen blandt medarbejdere.

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

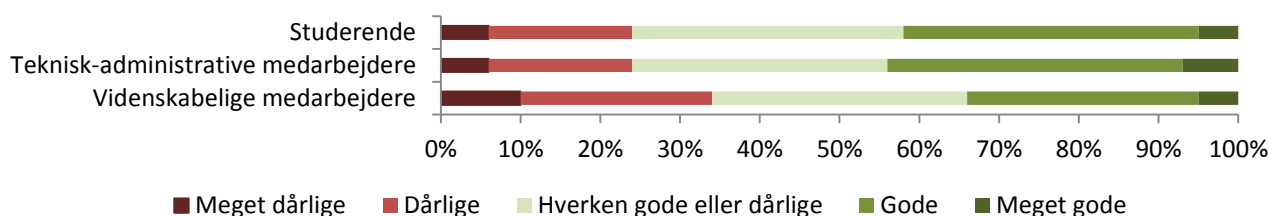
Hvor gode er de formelle muligheder for at blive medinddraget?



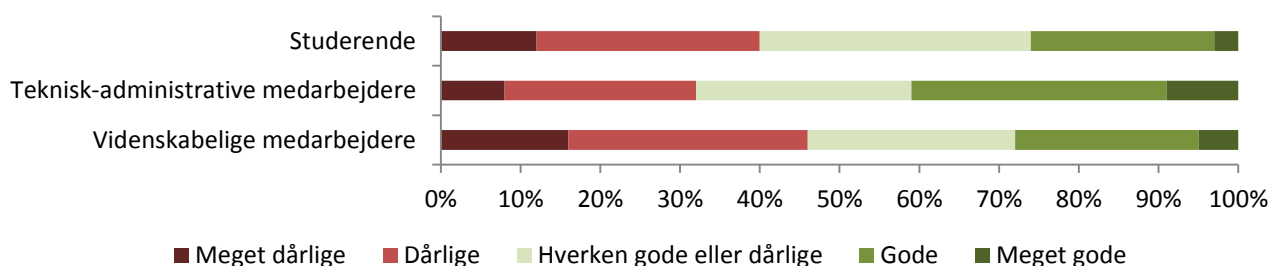
Hvor gode er de reelle muligheder samlet set for at blive medinddraget?



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 lydhørhed 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 succeshistorier.

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 videnudvekslingsudvalg. 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.

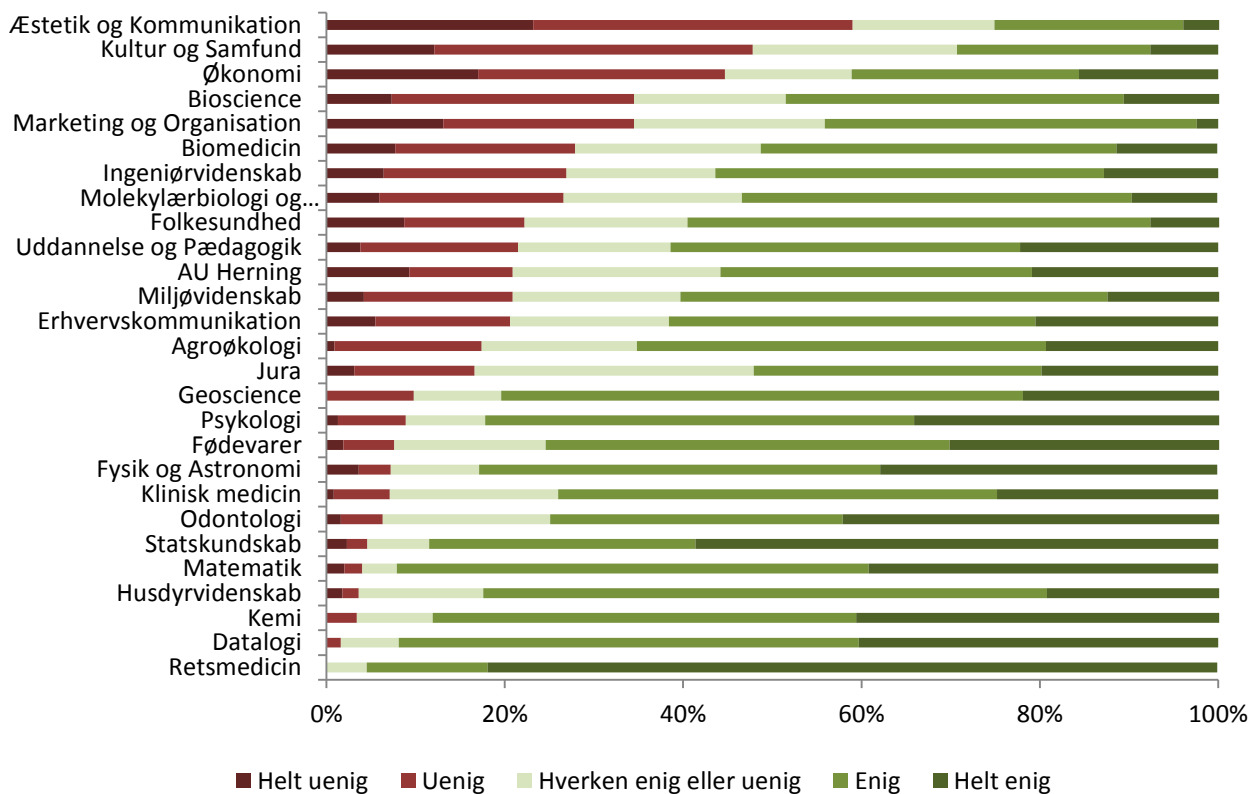
Spørgeskemaundersøgelsen blandt de videnskabelige medarbejdere stiller en række spørgsmål knyttet til den nuværende struktur. Figur 2 viser en institutopdelt svarfordeling på spørgsmålet om "Mit institut udgør en hensigtsmæssig enhed". Som det fremgår, er der en ganske betydelig variation på tværs af 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 institutumlægningerne. 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 diskutererede 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 karriereincitamenter (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 implicitte 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.

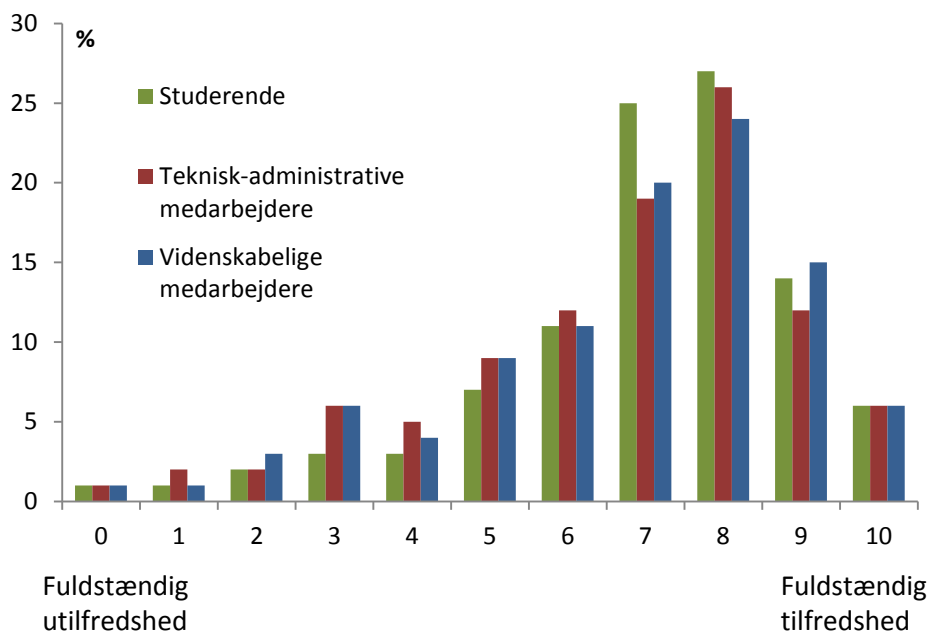
Ekspertgruppens undersøgelse har bl.a. undersøgt institutledernes og funktionschefernes synlighed i forhold til de daglige opgaver. Som allerede nævnt hænger denne faktor positivt sammen med medarbejdernes jobtilfredshed, og det kan bl.a. skyldes, at de mere synlige ledere formår at gøre styringen og 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 ledelsesværktøjer så som fælles værdier, ros og anerkendelse. Holdningen til anvendelse af økonomiske belønninger varierer, og en del institutledere er direkte imod at bruge økonomiske incitamenter. Institutlederne 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.

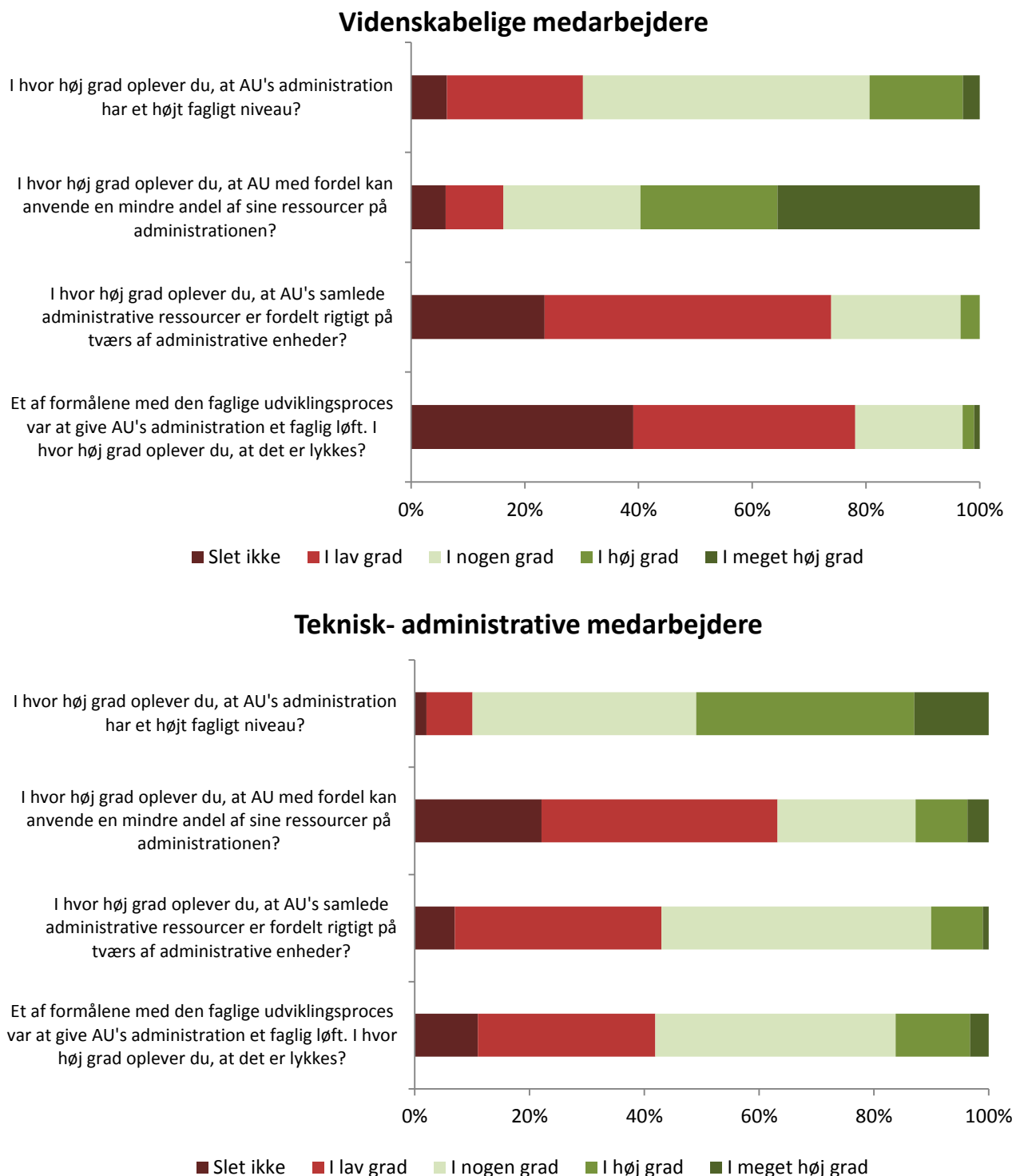
5.1. Vurderinger af det administrative område – spørgeskemaundersøgelser og interviews

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 studenter 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 velbegrunder, 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 serviceydelserne, 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.

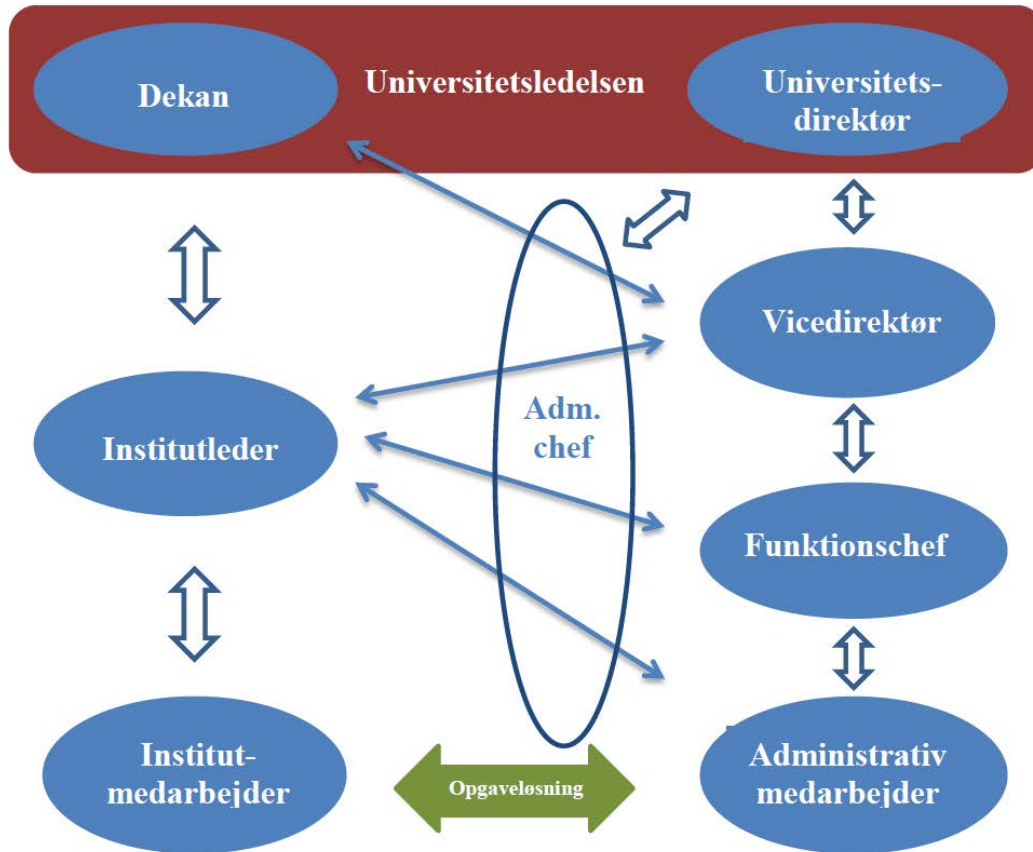
På områder med betydelige stordriftsfordele er der argumenter for centralisering. Flere tværgående aktiviteter og stabsfunktioner er derfor oplagte centrale aktiviteter. Det er derimod mindre oplagt at centralisere en række aktiviteter tættere knyttet til kerneaktiviteterne uddannelse, forskning og myndighedsbetjening. 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  og mulige kontaktflader med 

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 finansieringsproblemer, skal op i gennem de respektive ledelsesstrange.

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 koordineringsproblem 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 opgave 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 inert. 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 indtægtpotentiale.

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 ressourcetildeling 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 universitet 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 områder 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 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 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, tværvidenskabelighed, 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 gennemskuelighed 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 på lignet 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 opsplitning 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 resourceallokeringen).

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 ledelsesstrenger 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 Samspilsrelationer 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

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

			hensyntagen til, at gruppen afspejler forskellige forhold og vilkår på institutterne.	institutspecifikke forhold Behov for parallelle/alternative administrative løsninger på institutniveau Eventuelt kendskab til erfaringer fra ind-fusionerede enheder
5.	2. april Kl. 12.30-14.00	8 teknisk-administrative medarbejdere (front-office)	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. Der er udvalgt 2 personer fra hvert hovedområdes administrative center.	Hvordan er mulighederne for medarbejderinddragelse via for eksempel Samarbejdsudvalg, nærmeste ledelse og vicedirektør? Hvordan opleves relationen mellem front-office og back-office set fra de administrative centres side? Hvordan opleves samarbejdet mellem vicedirektørområder internt i de administrative centre? Hvordan opleves samspillet med institutter, dekanater og universitetsledelsen? Hvordan opleves mulighederne for at opbygge personlige relationer i forhold til VIP og studerende givet den geografiske placering af de administrative centre? Hvordan opleves mulighederne for tilpasning af administrative løsninger til brugernes/institutternes behov set fra de administrative centres side?
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.	Hvordan allokeres ressourcer til specifikke administrative services? Hvordan opleves relationen mellem front-office og back-office? Hvordan opleves samarbejdet mellem vicedirektørområderne? Hvordan opleves samspillet med institutter, dekanater og universitetsledelse? Hvordan opleves mulighederne for tilpasning af administrative løsninger

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Studentsurvey:

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 efterspørger 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. Skrifttyperne/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. Skrifttyperne/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

Studentsurvey:

De studerendes kommentarer kan sammenfattes i følgende forhold:

1. Nedsikringer 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?

Studentsurvey:

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 strømsluk, 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

Studentsurvey:

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

Studentsurvey:

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

Studerersurvey:

Studererkommentarerne 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 udføre 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)

Høringsbrev. Til Institutter, Akademisk Råd, Studienævn, Forskerskolen og Fakultetsledelsen på Health.

Høring

Health sender nedenstående materiale vedrørende Ansvarlig Forskningspraksis til høring på institutter, i Akademisk Råd, Studienævn, Forskerskolen og Fakultetsledelsen.

Dokument 1. Forslag til nyt dansk kodeks for integritet i forskning fra Danske Universiteter.

Dokument 2 Udkast til en AU politik for ansvarlig forskningspraksis samt regelsæt (bilag1).

Dokument 3. Udkast til standarder for ansvarlig forskningspraksis på Health.

Dato: 08. maj 2014

Forslaget til et nyt dansk kodeks for integritet i forskning og udkast til en politik for ansvarlig forskningspraksis på Aarhus Universitet er koblet tæt sammen, hvorfor Talentbåndet har valgt at sende begge i høring samtidigt. (se også vedhæftede følgebrev fra Talentbåndet)

Afs. CVR-nr.: 31119103
Reference: lbso

Side 1/2

Høringsfristen til dansk kodeks for integritet i forskning (dokument 1) er d. 26. maj 2014

Høringsfristen til AU's politik og HE standarder (dokument 2, bilag 1 og dokument 3) er d. 20. juni 2014

Vælges at afgive et samlet høringssvar er høringsfristen 26. maj 2014

Høringsvar sendes til rådgiver i dekansekretariatet Lene Bøgh Sørensen
lbso@sun.au.dk

Ad. Dokument 1

Danske Universiteter har i samarbejde med Styrelsen for Forskning og Innovation under Uddannelses- og Forskningsministeriet sendt et udkast til nyt dansk kodeks for integritet i forskning i bred offentlig høring. Kodekset er udarbejdet af en arbejdsgruppe nedsat af Uddannelses- og Forskningsministeriet i marts 2013 i samarbejde med Danske Universiteter. Det nye kodeks tænkes at kunne anvendes som retningslinje på tværs af institutioner og fagområder.

AU sender på baggrund af de høringssvar, der kommer ind fra hovedområderne et samlet høringssvar til Danske Universiteter.

Ad. Dokument 2 og bilag 1.

Universitetsledelsen på Aarhus Universitet (AU) har besluttet, at de gældende retningslinier for ansvarlig forskningspraksis på AU skal opdateres i henhold til nye internationale og danske retningslinjer og anbefalinger.

Talentbåndets sendte i september 2013 et [debatoplæg](#) ud til diskussion på alle hovedområder, i bånd og fora, og i foråret 2014 har en arbejdsgruppe under Talentbåndet på baggrund af tilbagemeldingerne udarbejdet et udkast til en ny AU politik for ansvarlig forskningspraksis og et nyt regelsæt.

Health sender på baggrund af høringssvarene fra institutter, akademisk råd, studienævn, forskerskolen og Region Midtjylland et samlet høringssvar til Talentbåndet, der udarbejder et endeligt forslag til en fælles AU politik for ansvarlig forskningspraksis, der forelægges universitetsledelsen til beslutning.

Ad. Dokument 3.

Det er besluttet, at der skal være tydelige og transparente retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis på Health, retningslinjer der også kommer til at gælde for forskere på region Midtjyllands hospitaler, hvor Health er ansvarlig for al forskning. Retningslinjerne skal støtte den enkelte forsker og forskergruppe i at planlægge, gennemføre og afslutte et forskningsprojekt gennemskueligt og troværdigt.

Et første udkast til Healths standarder blev sendt ud til diskussion i september 2013 sammen med debatoplægget (se ad.2) En arbejdsgruppe på Health har på baggrund af tilbagemeldingerne fra diskussionerne udarbejdet et nyt udkast til Healths standarder for ansvarlig forskningspraksis, der nu sendes i en sidste høring på Health og i Region Midtjylland.

Der vil på baggrund af høringssvarene blive udarbejdet et endeligt dokument med Healths standarder for ansvarlig forskningspraksis.

En engelsk oversættelse af udkastet til standarder for ansvarlig forskningspraksis på Health vil hurtigst muligt blive eftersendt.

Se også [Aarhus Universitets hjemmeside om ansvarlig forskningspraksis](#) for yderligere information ere informationer.

Med venlig hilsen
Rådgiver. Dekansekretariatet Health
Lene Bøgh Sørensen
Telefon. 20 33 85 79 mail lbso@sun.au.dk

Til Hovedområderne

Høring af forslag til dansk kodeks for forskningsintegritet og udkast til en politik for ansvarlig forskningspraksis ved Aarhus Universitet

Uddannelses- og Forskningsministeriet og Danske Universiteter nedsatte marts 2013 en arbejdsgruppe til at komme med et forslag til en dansk kodeks for forskningsintegritet. Arbejdsgruppen har april 2014 sendt vedlagte forslag til en dansk kodeks i høring.

Dato: 02. maj 2014

Parallelt hermed har Aarhus Universitet haft en intern proces efteråret 2013 med drøftelser om ansvarlig forskningspraksis på basis af et debatoplæg udarbejdet af universitetets Talentbånd. Med afsæt i høringssvarene fra hovedområderne har Talentbåndet nu udarbejdet vedlagte udkast til en politik for ansvarlig forskningspraksis ved Aarhus Universitet samt et forslag til et regelsæt til sikring af forskningsintegritet på universitetet.

Side 1/1

Forslaget til en dansk kodeks og udkast til en politik på Aarhus Universitet er koblet tæt sammen og Aarhus Universitets politik skal ses som komplementær til det danske. Derfor har Talentbåndet valgt at sende begge dele i høring samtidigt.

Tidsplanen er desværre lidt stram på grund af den nationale høringsfrist. Talentbåndet har derfor fastsat en **høringsfrist 26. maj 2014**, vi håber ikke, det giver anledning til for store udfordringer.

Aarhus Universitet har oprettet en hjemmeside om ansvarlig forskningspraksis, hvor der er mulighed for at hente yderligere informationer.

<http://www.au.dk/forskning/ansvarligforskningspraksis/nationale-regler-og-retningslinjer/>

Input til enten den danske kodeks eller til forslaget til en politik på Aarhus Universitet må gerne blive sendt til specialkonsulent Rebekka Sylvest, rsy@adm.au.dk

Med venlig hilsen

Svend Hylleberg
dekan

DRAFT 11 April 2014

The Danish Code of Conduct for Research Integrity

A large, light gray, semi-transparent watermark with the word "DRAFT" in a bold, sans-serif font is oriented diagonally from the bottom-left to the top-right, covering the central portion of the page.

DRAFT 11 April 2014

Content

Foreword	3
I. Principles of Research Integrity	5
This chapter presents three central principles that are fundamental in ensuring the trustworthiness of all research endeavors:	
1. Honesty	
2. Transparency	
3. Accountability	
II. Responsible Conduct of Research	6
This chapter presents six basic standards for conducting responsible research – from the planning phase to the dissemination of results:	
1. Research planning and conduct	
2. Data management	
3. Publication and communication	
4. Authorship	
5. Collaborative research	
6. Conflicts of interest	
III. Research integrity teaching, training, and supervision	17
This chapter outlines the basic platform for research integrity teaching, training, and supervision.	
Specific teaching on research integrity as well as ongoing training and supervision in the responsible conduct of research are key elements for fostering a culture of research integrity.	
IV. Research misconduct and breaches of responsible conduct of research	20
This chapter explains the importance of having a system in place for handling research misconduct and breaches of the responsible conduct of research.	
The basic platform for institutional systems is outlined here.	
Appendix 1 – Members of the working group on the Danish Code of Conduct for Research Integrity	24
Appendix 2 – Bibliography	26

DRAFT 11 April 2014

Foreword

Research and research-based education is of central and increasing importance in developing society's knowledge base, increasing welfare and providing informed answers to local and global challenges. Together this helps guide the decisions that shape society.

This is why we invest heavily in high-quality research and education and why we have an extensive production of research. All this happens in a continually more complex and demanding interdisciplinary and internationalised research community.

To ensure high-quality research we must ensure that research is trustworthy by respecting the principles of research integrity. At the same time we must respect the basic principle of freedom of research to ensure that new views and understandings are put forward.

Freedom of research implies the right to freely choose and develop theories, gather empirical material and employ methods according to the research chosen. Honesty, transparency, and accountability should have a solid presence in all phases of the research process, as failure to respect these basic principles jeopardises the integrity of research to an extent that may threaten the freedom of research. Researchers and institutions should be aware of their responsibilities to the research community, to the funders of research activities and to society at large.

Over the past few years international guidelines and recommendations aimed at promoting research integrity have been developed. Three widely acknowledged documents are of particular importance:

- The Singapore Statement on Research Integrity (developed at the 2nd World Conference on Research Integrity in 2010)
- The Montreal Statement on Research Integrity in Cross-Boundary Research Collaborations (developed at the 3rd World Conference on Research Integrity in 2013)
- The European Code of Conduct for Research Integrity (developed by the European Science Foundation and All European Academies in 2011)

These international guidelines recommend that all research institutions continuously ensure the integrity of their research. We must do the same in Denmark by promoting research integrity at the national and institutional level.

The Danish Code of Conduct for Research Integrity provides the research community with a solid framework to ensure that our research respects commonly agreed principles and standards. The Code of Conduct aims to create a common understanding and common culture of research integrity in Denmark. This means that collaborative research projects involving researchers from different institutions can refer to a common set of guidelines on research integrity.

On the background of three basic principles of research integrity, i.e. honesty, transparency, and accountability, the Code presents a set of standards on responsible conduct of research, a set of guidelines on teaching, training, and supervision, and, finally, a set of guidelines on how to respond to breaches of responsible conduct of research. These elements are intended as guidance tools for researchers in their day-to-day work. Furthermore, the Code provides a common foundation upon which institutions should further develop policies and procedures for promoting research integrity within each research discipline.

DRAFT 11 April 2014

The Code has been developed to embrace all fields of research. Accordingly, it does not include an exhaustive list of how to conduct research in every detail, but provides institutions with a basic set of principles and standards to be implemented and to which the institutions can add more detailed guidelines for their field of research. .

The Code was drafted by a working group established in 2013 by the Ministry of Higher Education and Science and the organisation Universities Denmark. The working group comprised representatives from the eight Danish universities, the Sector Research Institutes of Denmark, the Danish Council for Independent Research and the Danish Council for Strategic Research. As part of the development of the Code, it was sent to public consultation and discussed at a conference in May 2014.

DRAFT

DRAFT 11 April 2014

I. Principles of Research Integrity

Adhering to the principles of research integrity ensures that research is trustworthy. The Danish Code of Conduct for Research Integrity rests on three basic principles that should have a solid presence in all phases of research.

1. Honesty

To ensure the reliability and trustworthiness of research, researchers should be honest when reporting research goals and intentions, methods applied, and data used.

This requires precise and balanced reporting when:

- presenting and interpreting research
- making claims based on findings
- acknowledging the work of other researchers
- reviewing the work of other researchers
- applying for research funding

2. Transparency

To ensure credibility of the scientific reasoning and to ensure that academic reflection is consistent with practice in the relevant field of research, transparency should be maintained in all phases of a research project.

This requires openness when reporting:

- all conflicts of interests
- planning of research
- methods applied
- collection, analysis and interpretation of data
- results and conclusions

3. Accountability

To ensure that research and communication about research and its results are carried out in accordance with responsible conduct of research, all parties accountable for ensuring the integrity of the research must live up to their responsibilities.

This requires that researchers and institutions accept responsibility for the research they are conducting, in terms of:

- accuracy and reliability of research results
- adherence to all relevant regulations
- fostering and maintaining a culture of research integrity through teaching, training, and supervision
- taking appropriate measures when dealing with breaches of responsible conduct of research

DRAFT 11 April 2014

II. Responsible Conduct of Research

Responsible conduct of research requires that everyone involved in the research process follows high standards for conducting research. These standards cover a wide variety of subjects – from proper management of data to the dissemination of research results.

The standards for responsible conduct of research outlined here are intended to help researchers and institutions to ensure the integrity of their research. Widespread adoption of the standards should establish common ground for how responsible research should be carried out in Denmark.

The Danish Code of Conduct for Research Integrity covers six broad aspects of research that comprise the basic standards for responsible conduct of research:

1. Research planning and conduct
2. Data management
3. Publication and communication
4. Authorship
5. Collaborative research
6. Conflicts of interest

In addition to these six areas, supplementary standards should, where appropriate, be specified at the institutional level. Researchers and institutions should also be aware of existing regulations that impact on research, e.g. regulation on treatment of personal data, intellectual property rights, ethical reviews, etc.

DRAFT 11 April 2014

1. Research planning and conduct

Conscientious planning and conduct of research are essential prerequisites for responsible conduct of research, and consequently fundamental to ensuring transparent and credible research. This applies to all fields of research, regardless of the fact that research methods are as varied as the subjects of research.

Responsible conduct of research applies throughout the research process, from planning of research to reporting of results.

Definitions

- *Research strategies, plans and protocols* are planning tools for how a research project is carried out. The form, content and implementation of these tools are decided by the field of research in question and thus may vary across different disciplines.

1.1. Responsibilities

- i. The design and conduct of the intended research should be outlined in a research strategy, plan or protocol, developed in accordance with current standards applicable to the field of research in question.
- ii. Throughout the duration of the research project, records, logbooks or journals should be kept – if possible with dates and entries by the person(s) responsible for the conduct of the research. To the extent possible, records, logbooks and journals should be formulated in a way that allows the research to be examined and – when applicable – reproduced.
- iii. When applicable, reporting of research should include details about procedures, hypotheses and assumptions to the extent that they are necessary for understanding and assessing the research.

1.2. Division of responsibilities

- i. **Researchers** are responsible for planning and conducting their research projects.
- ii. Throughout the research project, **researchers** should conduct assessments to determine if there are particular issues requiring permits, approvals, etc., e.g. approval from an ethics committee or an institutional review board.
- iii. **Researchers** should not enter into agreements (e.g. with funders and others) that limit their access to all data and their ability to analyse data independently, unless such access limitations can be justified by the specific circumstances.
- iv. Within each field of research, **institutions** should maintain policies for the proper management of research plans and protocols, experimental records, logbooks, journals, etc., and should maintain policies for the procedures regarding necessary approvals and permits.

DRAFT 11 April 2014

2. Data management

Responsible conduct of research includes proper management of primary materials and data. The key purpose of data management is to guarantee credible and transparent research.

Definitions

- *Primary material* is any material (e.g. biological material, notes, interviews, texts and literature, or recordings) that form the basis of the research.
- *Data* are detailed records of the primary materials that comprise the basis for the analysis that generates the results.

2.1. Responsibilities

- Data and primary materials should be retained, stored and managed in a clear and accurate form that allows the result to be assessed, the procedures to be retraced and – when applicable – the research to be reproduced.
- Data should be kept for a period of at least five years from the date of publication. However, the recommended period for retaining data should always be determined by the current standards applicable to the specific field of research.
- Primary materials should be stored for a period determined by the current standards applicable to the specific field of research.
- The data records should enable identification of persons having conducted the actual research and persons or institutions with final ownership of the data, primary materials, and research results. Any changes to the data or primary materials stored should be clearly accounted for in a way that allows clear identification of the changes made.
- Results should be kept irrespective of whether or not they were published, and should contain a precise and traceable reference to the source.
- To the extent possible, research data and primary materials should be stored in the department of the researcher, or another appropriate institutional repository. Arrangements for storage of data and primary materials in other locations should be documented.
- Data and primary material should be retained in a way that makes them available for use by other researchers, except when this is in conflict with current regulations on for example ethical, privacy, or confidentiality matters or intellectual property rights.

2.2. Division of responsibilities

- Researchers** are responsible for storing their data and primary materials.

DRAFT 11 April 2014

- ii. **Researchers** are – unless otherwise regulated – responsible for deciding the extent to which primary material should be retained. When deciding this, **researchers** should consider the value of the primary materials for assessing the results of the research and take account of the physical and technical possibility of storage at the institution.
- iii. **Institutions** should maintain a policy on the retention of data and primary materials that includes information on:
 - o Storage of research data and primary materials
 - o Secure and safe disposal of research data and primary materials after the retention period
 - o Ownership and access to research data and primary materials
 - o Data retention, accessibility and ownership when researchers leave the institution
- iv. **Institutions** are responsible for providing secure data storage facilities that are consistent with confidentiality requirements, rules about privacy, legal requirements, and applicable regulations and guidelines.
- v. **Institutions** are responsible for ensuring that research data and primary materials can be traced to the relevant researchers, and should allow access to the stored data and primary materials, except when this is in conflict with current regulations on for example ethical, privacy, or confidentiality matters or intellectual property rights.
- vi. **Institutions** are responsible for informing their research staff about the policies and procedures that are in place at the institution for data management.

DRAFT 11 April 2014

3. Publication and communication

Publication and communication is essential for enabling the research community to scrutinize and discuss research results. Thus, researchers have a duty to publish their results to the research community, to professional practitioners, and to society at large.

Research can be communicated through various channels and fora ranging from strictly professional contexts aimed at peers to more popular research communication aimed at a broader audience. Although form, expression and level of detail may differ according to channels employed and audiences addressed, the standards for responsible conduct of research should always be respected when communicating research.

Definitions

- *Publication* is the process of reporting research and research results to the research community through articles, reports, etc. in periodicals, journals or other academic media.
- *Communication* is the broad concept of conveying information to society at large in any form of media.

3.1. Responsibilities

- i. Research results should be published in an honest, transparent, and accurate manner as early as possible in the scientific process.
- ii. Research results should not be broken down (fragmentized) into “least publishable units” to maximize the quantity of publications.
- iii. Submission of research reports to more than one potential publisher at any given time (i.e. duplicate submission), or publishing findings in more than one publication without disclosure and appropriate acknowledgement of any previous publication (i.e. duplicate publication) is unacceptable – except in particular and clearly explained circumstances, such as review articles, anthologies or collections.
- iv. When using primary materials, data or results from previous publications, clear information on the origin – and to the extent possible previous use – of the primary materials, data, or results should be provided in the current publication.
- v. Information on ownership of research results should be available.
- vi. If access to and analysis of all data are subject to limitations, this should be declared in a clear manner to the readers of the publication. Detailed information about the role of the study sponsor concerning research design, collection, analysis and interpretation of data, and publication decisions should be provided in the manuscript.

DRAFT 11 April 2014

- vii. When using the work of other researchers in a publication, appropriate and accurate references to such work should be provided. The use of the work of other researchers without appropriate reference is not acceptable.
- viii. The right of researchers to unrestricted publication of their research should be respected. However, publication may be subject to limitations when reasonably justified by specific circumstances such as legal requirements, e.g. intellectual property rights.
- ix. Comments on the importance and practical applicability of research findings should always be made with caution when communicating with the public, and when disseminating information about research findings. Researchers should be aware of the potential impact of their comments when communicating as an expert in the media.

3.2. Division of responsibilities

- i. **Researchers** are responsible for disseminating their research.
- ii. **Researchers** are responsible for ensuring adequate reference to the work of others.
- iii. **Researchers** are responsible for ensuring that omission of research results is justified and documented, that data used in the publication are reliable and that the methods employed are pertinent to the data acquired.
- iv. **Researchers** should take account of any restrictions relating to intellectual property rights concerning data in their publication activities.
- v. **Researchers acting as peer reviewers and editors** should carry out their editorial and review obligations in an honest and unbiased manner. This includes assessing all manuscripts submitted for publication on equal terms and with respect for ownership of ideas.
- vi. **Institutions** should promote and maintain an environment that supports honesty, transparency, and accuracy when disseminating research findings, e.g. through policies and training relating to publication and communication.
- vii. **Institutions** should ensure that sponsors and other funders of research fully respect the duty of researchers to publish research and research results honestly, transparently, and accurately.
- viii. **Institutions** are responsible for protecting confidentiality and for ensuring that all parties involved in the research are aware of the nature and scope of confidentiality agreements.
- ix. **Institutions** are responsible for managing intellectual property rights and informing researchers of legal and contractual arrangements that may restrict, delay, or limit publication.

DRAFT 11 April 2014

4. Authorship

Authorship has important academic, social, and financial implications as it plays an important part in the recognition and status of research and researchers in the research community.

Correct attribution of authorship – and appropriate acknowledgement of contributions that do not meet the criteria for authorship – contributes to the transparency and credibility of research, and is thus a key requirement in upholding responsible conduct of research.

Definitions

- An *author* is anyone listed as an originator of a research publication.
- *Authors with specialist roles* are persons who apply their particular area of expertise in the research publication, e.g. an expert in a certain scientific method applied in the publication.
- *Authors with leading roles* are persons who have an overall coordinating role and decision-making authority in the process leading to the publication, e.g. this person will often be the lead (or first) author, the senior (or last) author, or the corresponding author.

4.1. Responsibilities

- i. Attribution of authorship should in general be based on the criteria below adopted from the Vancouver rules¹, and all those who meet these criteria should be recognised as authors:
 - a. Substantial contributions to the conception or design of the work, or the acquisition, analysis, or interpretation of data for the work, *and*
 - b. drafting the work or revising it critically for important intellectual content, *and*
 - c. final approval of the version to be published, *and*
 - d. agreement to be accountable for all aspects of the work in ensuring that questions related to the accuracy or integrity of any part of the work are appropriately investigated and resolved.
- ii. These criteria for authorship should not be used to exclude persons who otherwise meet authorship criteria, and therefore persons who meet criterion #a should be given the opportunity to meet criteria #b-d.
- iii. Important work and intellectual contributions of others that have influenced the reported research but do not meet the criteria for authorship should be appropriately acknowledged. Participation solely in the acquisition of funding, in the collection of data, or in general supervision of the research group does not justify authorship.

¹ International Committee of Medical Journal Editors – Uniform Requirements for Manuscripts Submitted to Biomedical Journals, Updated December 2013.

DRAFT 11 April 2014

- iv. If authorship is by a group name, all members of the group should fully meet the criteria for claiming authorship.
- v. Guest authorship (i.e. listing authors who do not qualify as such) or ghost authorship (i.e. omitting individuals who should have been listed as authors) is not acceptable.
- vi. Decisions concerning publication and authorship should be agreed on jointly and should be communicated to all members of the research team. Any alterations to manuscripts after submission should be approved by all authors.
- vii. All authors are responsible for the content of the publication. However, the responsibility of each author should be assessed subject to their individual role in the research project. An author may have a special responsibility to ensure the integrity of the publication or specific parts of the publication depending on whether the author has a leading or specialist role.
- viii. Authors with leading roles in the publication have a wider responsibility for ensuring the integrity of the reported research, including ensuring that all aspects are carried out in accordance with responsible conduct of research.

4.2. Division of responsibilities

- i. **Researchers with leading author roles** are responsible for ensuring that all persons named as authors qualify as such, cf. the requirements for authorship as set out above.
- ii. **Researchers with leading author roles** are responsible for appropriate acknowledgement of contributions that do not meet the criteria for authorship.
- iii. **Researchers** should address issues relating to authorship – especially the roles of all collaborators and contributors – at an early stage of the design of a project while recognising that, subject to legal and ethical requirements, roles and contributions may change during the time span of the research.
- iv. **Institutions** should maintain a policy on the attribution of authorship and on how to handle authorship disputes.

DRAFT 11 April 2014

5. Collaborative research

Research is increasingly a collaborative endeavour involving researchers from different disciplines, institutions, and countries. Such collaboration presents challenges for responsible conduct of research, as research cultures and perceptions of research integrity may differ across disciplines, institutions and countries.

The key purpose of establishing guidelines for collaborative research is to ensure a common understanding of and framework for the application of responsible conduct of research.

Definitions

- *Collaborative research* is research involving two or more collaborating partners.
- *Collaborating partners* are all parties involved with the collaborative research, including researchers, students, technical personnel, administrative personnel and institutions.

5.1. Responsibilities

- i. All collaborating partners should – to the extent possible – take responsibility for the integrity of the collaborative research.
- ii. Collaborating partners should – when feasible and preferably as early as possible – establish agreements on all relevant areas of the research project, and specify how responsible conduct of research will be applied throughout the collaborative research.²
- iii. Where appropriate, common agreements should – in addition to standard agreements on the practical implementation of the project – be established on the following:
 - a. Intellectual property rights
 - b. Procedures for addressing conflicting laws, regulations, practices, etc.
 - c. Procedures for resolution of conflicts between collaborating partners
 - d. Publication issues
 - e. Use, sharing, ownership and management of data
 - f. Confidentiality
 - g. Conflicts of interest
 - h. Procedures for handling breaches of responsible conduct of research, including research misconduct

² When entering into international collaborative research, the boilerplate text from the OECD Global Science Forum 'Investigating Research Misconduct Allegations in International Collaborative Research Projects – A Practical Guide' (2009) may serve as inspiration for the collaborating partners.

DRAFT 11 April 2014

5.2. Division of responsibilities

- i. **Researchers** should identify areas in the collaborative research where common agreements may be necessary.
- ii. **Institutions** are responsible for providing their collaborating partners with the tools and support necessary for establishing agreements as specified above.

DRAFT

DRAFT 11 April 2014

6. Conflicts of interest

Responsible conduct of research includes disclosure of all potential conflicts of interest. This allows financial or other interests to be assessed on an informed basis in order to evaluate possible bias of professional judgement.

Definitions

- A *conflict of interest* is a situation in which financial or other interests have the potential to compromise or bias professional judgement.

6.1. Responsibilities

- i. All parties involved with the research in question, including all assessors of research and research proposals (e.g. editors, reviewers, research councils, etc.) should disclose any conflicts of interest.
- ii. Assessors of research and research proposals who have a conflict of interest should withdraw from any involvement in the process.
- iii. All parties involved with the research in question should address conflicts of interest, i.e. institutions and researchers have a joint responsibility for handling issues relating to conflicts of interest.

6.2. Division of responsibilities

- i. **Researchers** are responsible for disclosing all conflicts of interest related to the research they are involved with.
- ii. **Institutions** are responsible for addressing issues of conflicts of interest, and for ensuring that all conflicts of interest are handled adequately. In this context **institutions** should have a policy for handling conflicts of interest, which includes information on:
 - a. Situations that constitute a conflict of interest
 - b. Disclosure of conflicts of interest, including how to handle confidentiality issues

DRAFT 11 April 2014

III. Research integrity teaching, training, and supervision

The Danish Code of Conduct on Research Integrity outlines the basic platform for research integrity teaching, training and supervision at the institutional level.

Fostering a culture of research integrity is a key element for ensuring high integrity in research. In this context teaching, training, and supervision are essential for developing and sustaining a culture of research integrity and for establishing and sustaining basic knowledge on research integrity among those involved in research.

It is important that institutions take responsibility for ensuring that researchers under their auspices receive relevant teaching, training, and supervision in the principles of research integrity and responsible conduct of research. The main purpose is to incorporate the elements of research integrity into the day-to-day work of researchers, and to maintain a mind-set that promotes research integrity.

A fundamental part of sustaining and developing a culture of research integrity is the role of supervisors and senior researchers acting as mentors and role models. Thus, it is important that supervisors and senior researchers engage in research integrity teaching, training, and supervision.

DRAFT 11 April 2014

1. Teaching, training, and supervision in the principles of research integrity and responsible conduct of research

The purpose of research integrity teaching, training, and supervision is to promote a research culture in Denmark that is governed by the principles of research integrity and responsible conduct of research.

Teaching, training, and supervision are of pivotal importance in raising awareness of research integrity because they provide a proactive and positive approach to promoting research integrity as central to the research mission.

Research leaders and supervisors have particularly important roles in research integrity teaching, training, and supervision.

Definitions

- *Research leaders* are individuals with the overall professional academic responsibility for the research carried out.
- *Supervisors* are experienced researchers providing guidance for less experienced colleagues, e.g. PhD students.

1.1. Responsibilities

- i. The principles of research integrity and responsible conduct of research should be an element of all research endeavours and educational curricula, and should be seen as fundamental to the research process – not as a separate component.
- ii. All involved in the research process should promote and maintain an environment that fosters research integrity where the fundamental values of research integrity are emphasized and practised as a matter of routine.
- iii. In accordance with national and international best practice, research integrity teaching, training, and supervision should include:
 - a. Principles of research integrity
 - b. Responsible conduct of research
 - c. Research misconduct and breaches of responsible conduct of research, including the procedures for handling suspicions
 - d. Relevant regulations
- iv. Undergraduate (bachelor) and graduate (master) educations should include an introduction to the principles of research integrity and responsible conduct of research.
- v. PhD and postdoctoral programmes should include specific research integrity teaching and training. In this context, supervision of PhD students and postdocs should include guidance on research integrity.

DRAFT 11 April 2014

- vi. Research leaders and supervisors should receive specific research integrity teaching and training to support their mentoring roles in fostering a culture of research integrity.

1.2. Division of responsibilities

- i. **Research leaders** and **supervisors** should act as role models, and manage research under their auspices in accordance with the principles of research integrity and responsible conduct of research.
- ii. **Research leaders** and **supervisors** are responsible for nurturing a culture of research integrity and mutual respect in accordance with the principles of research integrity and responsible conduct of research.
- iii. **Supervisors** are responsible for ensuring that the research carried out by researchers, research trainees, and students under their supervision is conducted in observance of the principles of research integrity and responsible conduct of research.
- iv. **Institutions** are responsible for ensuring that all staff (including guest researchers) and students involved in research have thorough knowledge of – and understand the importance of – the principles of research integrity and responsible conduct of research.

DRAFT 11 April 2014

IV. Research misconduct and breaches of responsible conduct of research

It is important to have a system in place for handling breaches of the responsible conduct of research. This includes situations of direct research misconduct (cf. the definition used by the Danish Committee on Scientific Dishonesty below) as well as situations that do not reach the threshold of research misconduct.

In this regard, institutions and researchers share a responsibility for ensuring that suspicions of research misconduct as well as other breaches of responsible conduct of research are brought forward and dealt with appropriately.

The Danish Code of Conduct outlines the basic platform for institutions to deal with suspicions of research misconduct and breaches of responsible conduct of research. The institutional systems are intended to co-exist with the central national body, the Danish Committees on Scientific Dishonesty. Thus, the code of conduct lays out basic guidelines for the institutional systems for dealing with such suspicions, whereas the implementation of specific processes is the responsibility of the individual institution.

The Danish Committees on Scientific Dishonesty

The Danish Committees on Scientific Dishonesty (DCSD) form a central national body tasked with handling allegations on research misconduct based on complaints brought before the committees by individuals or institutions. The DCSD is an independent body established by an Act of Parliament under the Ministry of Higher Education and Science.

The DCSD's mandate is limited to allegations concerning research misconduct (referred to as 'scientific dishonesty' in the Act) as defined in Consolidated Act no. 1064 of 6 September 2010 on the research advisory system, etc., as amended, section 2 (3):

"Scientific dishonesty shall mean: Falsification, fabrication, plagiarism and other serious violation of good scientific practice committed wilfully or grossly negligent on planning, performance or reporting of research results."

Thus, the DCSD cannot deal with cases solely concerning breaches of responsible conduct of research, if these breaches do not represent research misconduct as described above.

More information on the mandate and structure of the DCSD is available here:

[The Danish Committees on Scientific Dishonesty's website](#)

DRAFT 11 April 2014

1. Response to suspicions of breaches of responsible conduct of research

A prompt and effective response to suspicions of breaches of responsible conduct of research is required in order to maintain public confidence in research endeavours, and ensure observance of the principles of research integrity and responsible conduct of research.

Definitions

- *Breaches of responsible conduct of research* are breaches of current standards on responsible conduct of research, including those of the national code of conduct, and other generally respected and applicable institutional, national and international practices and guidelines on research integrity. If serious enough, a breach of responsible conduct of research may also represent research misconduct, cf. the definition used by the Danish Committees on Scientific Dishonesty.

1.1. Responsibilities

- i. All parties involved in the research endeavour share responsibility for ensuring that reasonable suspicions of research misconduct or breaches of responsible conduct of research are addressed adequately.
- ii. Institutional systems for addressing these matters should be clearly described and easily accessible. Institutional procedures should comprise at least the following elements in order to ensure coherent and effective handling of suspicions of breaches of responsible conduct of research at the institutional level:

- a. *Preliminary advice concerning a suspicion of a potential breach*

Anyone with a reasonable suspicion that a breach of responsible conduct of research has been committed should have the opportunity to request preliminary advice concerning the suspicion, e.g. through a 'named person' or similar.

If there are qualified grounds for the suspicion, the case should be submitted for further investigation in accordance with institutional procedures and the parties to the case should be informed immediately.

- b. *Investigation of a reasonable suspicion*

When addressing and investigating suspicions of breaches of responsible conduct of research, the following principles should be observed:

- the persons involved in addressing the suspicion and handling the investigation should be impartial
- the investigators should possess professional competences within the specific case's field of research and thorough knowledge of responsible conduct of research. Preferably, one or more investigators should have prior experience with cases concerning research misconduct and/or breaches of responsible conduct of research

DRAFT 11 April 2014

- the parties to the case should be highly involved in processing the case by being allowed to comment on the investigational material and by being continually informed of the status of the case
- the parties to the case should be protected to the extent possible so that
 - persons bringing forward suspicions in good faith ('whistle-blowers') are protected from reprisals
 - complaints strictly brought forward as harassment (in bad faith) may in themselves be considered a breach of responsible conduct of research
 - the identities of the parties are kept confidential to the extent possible.
- similar cases/situations should be treated similarly
- investigation procedures should be made public
- cases should be concluded efficiently, so that no person is part of an investigation longer than strictly necessary

The investigation ends with an ascertainment of whether a breach of responsible conduct of research has occurred. If there is a qualified suspicion of research misconduct, the institution may choose to refer the case to the Danish Committees on Scientific Dishonesty.

c. *Conclusion of the investigation/sanctions*

If the investigation concludes that a breach of responsible conduct of research has taken place, it is the responsibility of the institution(s) where the research has been carried out and/or where the researcher is employed to impose relevant sanctions.

- iii. Institutional systems for addressing suspicions of breaches of responsible conduct of research co-exist with the Danish Committees on Scientific Dishonesty. Thus, institutional systems do not limit researchers or others from putting forward their suspicions of research misconduct directly to the Danish Committees on Scientific Dishonesty.

1.2. Division of responsibilities

- i. **Researchers and institutions** are responsible for creating and maintaining an environment where it is acceptable to bring forward reasonable suspicions of breaches of responsible conduct of research.
- ii. **Researchers** are responsible for bringing forward reasonable suspicions of breaches of responsible conduct of research and for supporting the handling of such suspicions.
- iii. **Institutions** are responsible for ensuring that a system for addressing reasonable suspicions of breaches of responsible conduct of research is in place at the institutional level.
- iv. **Institutions** should have a policy which describes their system for addressing suspicions of research misconduct and breaches of responsible conduct of research, including:
 - Where and to whom (e.g. named person or similar) a person can turn to for advice on a suspicion of a breach of responsible conduct of research
 - The step-by-step procedure for addressing such suspicions
 - The possible outcomes of an investigation
 - The sanctions that may be imposed

DRAFT 11 April 2014

- Other relevant information
- v. **Institutions** should have procedures in place to deal with suspicions that involve research or staff from other institutions, including institutions abroad.

DRAFT

DRAFT 11 April 2014

Appendix 1 – Members of the working group on the Danish Code of Conduct for Research Integrity

The Ministry of Higher Education and Science

Hans Müller Pedersen (chair)
Director General
The Danish Agency for Science Technology and Innovation

Members nominated by Universities Denmark

Sven Frøkjær
Vice-Dean, Faculty of Health and Medical Sciences
University of Copenhagen

Lise Wogensen Bach
Vice-Dean, Faculty of Health Sciences
Aarhus University

Elisabeth Vestergaard
Director and Head of Department of Border region Studies
University of Southern Denmark

Claus Vesterager Pedersen
Library Director
Roskilde University

Lone Dirckinck-Holmfeld
Dean, Faculty of Humanities
Aalborg University

Henrik C. Wegener
Provost
Technical University of Denmark

Lotte Jensen
Head of Department of Management, Politics and Philosophy
Copenhagen Business School

Jørgen Staunstrup
Provost
IT University of Copenhagen

Member nominated by the Union of Directors of the Sector Research Institutes of Denmark

Jens Morten Hansen
Secretary for the Union of Directors of the Sector Research Institutes of Denmark
Geological Survey of Denmark and Greenland

DRAFT 11 April 2014

Member nominated by the Danish Council for Independent Research

Lene Koch
Professor, Department of Public Health
University of Copenhagen

Member nominated by the Danish Council for Strategic Research

Kim Krogsgaard
Director
Grete Lundbeck European Brain Research Foundation

Secretariat

Charlotte Elverdam
Head of Legal Division
The Danish Agency for Science Technology and Innovation

Thomas Nørgaard
Head of section, Legal Division
The Danish Agency for Science Technology and Innovation

Mathias Willumsen
Head of section, Legal Division
The Danish Agency for Science Technology and Innovation

DRAFT 11 April 2014

Appendix 2 – Bibliography

The Danish Code of Conduct for Research Integrity was developed with inspiration from various initiatives from the Danish universities and the sector research institutes of Denmark and from the following list of international initiatives.

The European Code of Conduct for Research Integrity (2011)

European Science Foundation(ESF)/All European Academies (ALLEA)

ERC Scientific Misconduct Strategy (2012)

European Research Council (ERC)

Responsible Conduct in the Global Research Enterprise (2012)

InterAcademy Council/The Global network of Science Academies (IAC/IAP)

Uniform Requirements for Manuscripts Submitted to Biomedical Journals (Vancouver-rules) (2013)

International Committee of Medical Journal Editors (ICMJE)

Investigating Research Misconduct Allegations in International Collaborative Research Projects (2009)

OECD Global Science Forum

Singapore Statement on Research Integrity (2010)

World Conferences on Research Integrity 2010

Montreal Statement on Research Integrity in Cross-Boundary Research Collaborations (2013)

World Conferences on Research Integrity 2013

Australian Code for the Responsible Conduct of Research (2007)

Australian Government/National Health and medical Research Council/Australian Research Council

The Tri-Agency Framework: Responsible Conduct of Research (2011)

Canadian Institutes of Health Research (CIHR)/the Natural Sciences and Engineering Research Council (NSERC)/the Social Sciences and Humanities Research Council (SSHRC)

Responsible conduct of research and procedures for handling allegations of misconduct in Finland (2012)

Finish Advisory Board on Research Integrity

Draft Policy Statement on Ensuring Research Integrity in Ireland (2013)

Irish Universities Association (IUA)

The Netherlands Code of Conduct for Scientific Practice – Principles of good scientific teaching and research (2005)

General Board of the Association of Universities

Responsible research data management and the prevention of scientific misconduct (2013)

Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences

DRAFT 11 April 2014

Responsible research data management and the prevention of scientific misconduct (2013)

Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences

The Concordat to support research integrity (2012)

Universities UK (UUK)

Code of practice for research – Promoting good practice and preventing misconduct (2009)

UK Research Integrity Office (UKRIO)

Procedures for the Investigation of Misconduct in Research (2008)

UK Research Integrity Office (UKRIO)

RCUK Policy and Guidelines on Governance of Good Research Conduct (2013)

UK Research Councils(RCUK)

Federal Research Misconduct Policy (2000)

The Office of Science and Technology Policy (OSTP) USA

Public Health Service Policies on Research Misconduct (2005)

U.S. Department of Health and Human Services (HHS).

PART 689—RESEARCH MISCONDUCT (1996)

National Science Foundation (NSF) USA

Guidelines for planning, conducting and documenting clinical and epidemiological research (2006)

Karolinska Institutet

Guidelines for Planning, conducting and documenting experimental research (2006)

Karolinska Institutet

Guidelines for Documentation and Archiving of Computer Media Files in Research Projects (2006)

Karolinska Institutet

Good Research Practice – What is it? (2006)

Vetenskapsrådet



ANSVARLIG FORSKNINGSPRAKSIS VED AARHUS UNIVERSITET

POLITIK FOR ANSVARLIG FORSKNINGSPRAKSIS VED AARHUS UNIVERSITET

1. Forord

Aarhus Universitet ønsker den højeste kvalitet og troværdighed i alle institutionens forskningsaktiviteter. Derfor har Aarhus Universitet vedtaget en politik for ansvarlig forskningspraksis. Politikken indebærer, at Aarhus Universitet:

- Tilslutter sig gældende internationale og danske retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis
- Har klare og detaljerede standarder for ansvarlig forskningspraksis
- Har undervisning i ansvarlig forskningspraksis
- Har rådgivning i ansvarlig forskningspraksis
- Har klare regler og procedurer for universitetets håndtering af mistanke om videnskabelig uredelighed og andre brud på ansvarlig forskningspraksis

Det er Aarhus Universitets klare mål, at politikken favner alle faglige områder, at der er en fælles forståelse for ansvarlig forskningspraksis, herunder hvad der defineres som videnskabelig uredelighed. Det forventes, at alle, der medvirker til forskning ved Aarhus Universitet, efterlever politikken som en naturlig del af deres daglige virke.

2. Principper/ værdier.

Alle, der medvirker til forskning på Aarhus Universitet, skal efterleve de basale principper/ værdier, der ligger til grund for al forskning. Det drejer sig om principper/ værdier såsom ærlighed, pålidelighed, objektivitet, upartiskhed, fairness, åbenhed, og ansvarlig omgang med betroede resurser.

Aarhus Universitet tilslutter sig følgende anbefalinger, der er med til at sikre forskningens troværdighed på europæisk og globalt plan:

- [Singapore erklæringen \(The Singapore Statement on Research Integrity\)](#)
- [Montreal erklæringen \(The Montreal Statement on research Integrity in Cross-Boundary Research Collaborations\)](#)
- [Europæiske kodeks for forskningsintegritet \(The European Code of Conduct for Research Integrity. The European Science Foundation & All European Academies \(ESF, ALLEA\)\)](#)

3. Fælles standarder for ansvarlig forskningspraksis

Fælles standarder for ansvarlig forskningspraksis på Aarhus Universitet skal støtte den enkelte forsker og forskergruppe i at igangsætte, gennemføre og afslutte et forskningsprojekt gennemskueligt og troværdigt. Aarhus Universitet følger det fælles danske kodeks for integritet i forskning, som indeholder fælles standarder for ansvarlig forskningspraksis inden for de enkelte dele af forskningsprocessen: 1) Planlægning og udførelse, 2)

Data håndtering, 3) Formidling, 4) Forfatterskab, 5) Samarbejde på tværs af grænser, sektorer og discipliner og 6) Interesse konflikter¹.

¹ [Det danske kodeks for integritet i forskning \(The Danish Code of Conduct for Research Integrity\)](#)

3.1 Planlægning og udførelse

Ansvarsbevidst planlægning og udførelse af forskning er inden for alle fagområder med til at sikre transparent og troværdig forskning.²

På Aarhus Universitet indebærer dette, at den enkelte forsker eller forskergruppe er forpligtet til at redegøre for design og gennemførelse af den planlagte forskning i en forskningsstrategi, plan eller protokol i henhold til gældende retningslinjer inden for de enkelte fag- discipliner.

Derudover skal øvrig national lovgivning og anmeldelses forpligtigelser overholdes. Aarhus Universitet forventer, at alle anmeldelsesforpligtigelser omkring samarbejdsaftaler og kontrakter med eksterne samarbejdspartnere godkendes hos Technology Transfer Office (TTO).

Det er Aarhus Universitets ansvar, at der på alle fagområder er forskrifter for håndtering af forskningsplaner og protokoller og ændringer heri samt procedurer for, hvordan der indhentes eventuelle nødvendige godkendelser og tilladelser til forskningsaktiviteterne.

3.2 Datahåndtering

Ansvarsbevidst håndtering og opbevaring af forskningsdata er inden for alle fagområder med til at sikre transparent og troværdig forskning.³

På Aarhus Universitet indebærer dette, at alle, der medvirker til forskning, skal efterleve de forpligtelser og påtage sig det ansvar, der følger med håndtering af data i henhold til det Danske Kodeks for Integritet i Forskning, Aarhus Universitets egne regler og øvrig regulering i henhold til dansk lovgivning og fag professionelle standarder.

Det er Aarhus Universitets overordnede politik:

- At alt primært materiale og afledte data fra forskning, der foregår ved Aarhus Universitet i udgangspunktet skal opbevares på Aarhus Universitet, der stiller servere, arkiver og lignende til rådighed.
- At alle forsøgsprotokoller, planer og strategier for forsøg/undersøgelse, noter, laboratoriebøger, data og primært materiale opbevares i 10 år efter afslutning, og at der er åben adgang til materialet, medmindre dette er i konflikt med anden regulering.
- At alt primært forskningsmateriale og afledte data fra forskning, der foregår på Aarhus Universitet, primært tilhører Aarhus Universitet og kun kan fjernes eller udnyttes ved anden institution efter skriftlig aftale med institutleder.
- At forskningsdata og andet primært forskningsmateriale fra Aarhus Universitet bortskaffes på en betryggende og sikker måde under iagttagelse af eventuelle etiske overvejelser.

Det er Aarhus Universitets ansvar, at der på alle fagområder er forskrifter for opbevaring og håndtering af data.

² Det Danske Kodeks p. 7

³ Det Danske Kodeks p. 8-9

3.3 Publicering og formidling

Publicering og anden kommunikation er en afgørende forudsætning for at gennemgå, evaluere og diskutere de opnåede forskningsresultater. Denne formidling skal være ærlig, klar og præcis⁴

På Aarhus Universitet indebærer dette, at alle, der medvirker til forskningsaktiviteter, lever op til deres pligt og ansvar i henhold til internationale og danske retningslinjer til at formidle deres forskning og forskningsresultater ved åbent og ærligt at forelægge og diskutere data, forskningsmetode- og proces samt forskningsresultater med forskerkolleger og den bredere offentlighed.

Det er Aarhus Universitet ansvar at støtte forskerne i dette gennem uddannelse og træning og ved at sikre, at andre uden for forskningsmiljøerne forstår og respekterer forskernes særlige pligt og ansvar.

3.4 Forfatterskaber

Forfatterskab har stor akademisk, social og økonomisk betydning, da det har en afgørende rolle i vurderingen af den enkelte forsker og dennes forskning. Korrekt angivelse af forfatterskab bidrager til forskningens troværdighed og transparens og er dermed et centralt element i udviklingen af ansvarlig forskningspraksis.⁵

På Aarhus Universitet indebærer dette, at angivelse af forfatterskab, medforfatterskab og ansvar følger de retningslinjer, der er nedfældet i det Danske Kodeks for Integritet i Forskning, herunder ICMJE's 4 kriterier for forfatterskab også kendt som Vancouver-reglerne.

1. Væsentligt bidrag til idé og design, dataindsamling, eller analyse og fortolkning af data, **og**
2. Manuskriptudarbejdelse eller kritisk indholdsmæssig manuskriptrevision, **og**
3. Godkendelse af det endelige manuskript, **og**
4. Tilsagn om at være ansvarlig for alle aspekter i manuskriptet, idet man sikrer sig, at spørgsmål om nøjagtighed og lødighed i enhver del af arbejdet er tilstrækkeligt undersøgt og løst.

Aarhus Universitet forventer, at alle der påtager sig et forfatterskab også påtager sig det medfølgende ansvar.⁶

Der kan være store forskelle mellem fagområder med hensyn til fastlæggelse af forfatter- og medforfatterskaber. Derfor er det Aarhus Universitets ansvar, at Vancouver reglerne præciseres for de videnskabelige discipliner på de enkelte hovedområder, der hvor de ikke er fuldt dækkende.

Alle medarbejdere og studerende ved Aarhus Universitet kan i tilfælde af tvivl søge vejledning om forfatter og medforfatterskab hos en rådgiver i ansvarlig forskningspraksis (se s. 6). Uenighed om medforfatterskab afgøres i Aarhus Universitets Udvalg for Ansvarlig Forskningspraksis.

⁴ Det Danske Kodeks p. 10-11

⁵ Det Danske Kodeks p. 12-13

⁶ På universitetet findes imidlertid ganske få forskningsmiljøer, som af hensyn til internationale samarbejder, kan have vanskeligt ved at følge disse regler. Der kan derfor være behov for undtagelsesregler.

3.5 Samarbejde på tværs af grænser, sektorer og discipliner

Fordi forskningskulturer og opfattelsen af begrebet ansvarlig forskningspraksis kan variere på tværs af discipliner, sektorer og grænser er det vigtigt, at der dannes en fælles forståelse for disse begreber så tidligt som muligt i forskningsprocessen.⁷

På Aarhus Universitet indebærer dette, at der skal være tydelighed omkring principper, procedurer, pligter og ansvar, der relaterer sig til ansvarlig forskningspraksis i et forskningssamarbejde.

Aarhus Universitet anbefaler for så vidt angår forskningssamarbejde med internationale partnere, at man følger de retningslinjer for aftaler og principper og procedurer for håndtering af brud på ansvarlig forskningspraksis, der er beskrevet i:

OECD Global Science Forum - Investigating Research Misconduct Allegations in International Collaborative Research Projects 1: A Practical Guide

Samarbejdsaftaler og kontrakter med eksterne samarbejdspartnere vedrørende råderet over data skal så vidt angår de juridiske aspekter godkendes hos Technology transfer Office (TTO).

3.6 Interessekonflikter

Ansvarlig forskningspraksis indebærer, at alle potentielle interessekonflikter tydeliggøres. Dette er en forudsætning for at vurdere, om økonomiske eller andre forhold kan have betydning for en professionel vurdering.⁸

På Aarhus Universitet indebærer dette, at alle medvirkende til forskningsaktiviteter, hvad enten det er egne eller vurderingen af andres aktiviteter, forventes at være åben og ærlig omkring eventuelle interessekonflikter.

Aarhus universitet følger definitionen af interessekonflikter i den danske kodeks for integritet i forskning:

“A *conflict of interest* is a situation in which financial or other interests have the potential to compromise or bias professional judgment”.

Aarhus Universitet forventer, at såfremt der opstår en mistanke om, at en faglig vurdering er påvirket af en interessekonflikt, indberettes mistanken til Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis.

3.7 Specifikke fagstandarder på hovedområderne

Tydelighed omkring rammer for ansvarlig forskningspraksis inden for de forskellige videnskabsområder skal hjælpe forskere og forskergrupper, der arbejder på tværs af videnskabelige discipliner med at forstå og forholde sig til forskellige forskningstraditioner.

På grund af forskningens komplekse natur er det hensigtsmæssigt, at hvert hovedområde på Aarhus Universitet udfolder anbefalingerne for ansvarlig forskningspraksis i relation til eventuelle disciplin specifikke forhold.

⁷ Det Danske Kodeks p. 14-15

⁸ Det Danske Kodeks p. 16-17

Fagspecifikke standarder (links når de er klar):

- Arts,
- BSS,
- Health,
- ST

4. Undervisning i ansvarlig forskningspraksis på alle niveauer

Det er grundlæggende universitetets og forskernes fælles ansvar at stimulere og udvikle den kritiske videnskabelige diskussion i forskningsmiljøerne - en diskussion, der er en afgørende forudsætning for, at de basale principper/værdier kan bevares og udvikles, og at ansvarlig forskningspraksis sikres og videnskabelig uredelighed forebygges. Dette suppleres med undervisning i ansvarlig forskningspraksis, der på Aarhus Universitet har som formål:

- At styrke en ansvarlig forskningskultur og et ansvarligt forskningsmiljø på Aarhus Universitet.
- At sikre, at Aarhus Universitet lever op til nationale såvel som internationale regler for ansvarlig forskningspraksis.
- At forebygge videnskabelig uredelighed og andre brud på ansvarlig forskningspraksis.

Undervisningen er tilrettelagt efter de bedste nationale og internationale anbefalinger og vil blandt andet indeholde følgende elementer:

- Principper/værdier for hæderlighed i forskning
- Internationale og danske retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis
- Afgivelser fra ansvarlig forskningspraksis og videnskabelig uredelighed
- Rådgivning om ansvarlig forskningspraksis på Aarhus Universitet
- Aarhus Universitets procedure for undersøgelse af mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis og videnskabelig uredelighed.
- UVVU og UVVU's retningslinjer for håndtering af sager om videnskabelig uredelighed.

5. Rådgivning om ansvarlig forskningspraksis

Hvert hovedområde på Aarhus Universitet har en særlig rådgiver for Ansvarlig Forskningspraksis. Rådgiverne skal stå til rådighed for fortrolig og professionel rådgivning om ansvarlig forskningspraksis og har en særlig forpligtelse til at fremme viden om ansvarlig forskningspraksis på hovedområderne og generelt på Aarhus Universitet.

Rådgivernes opgaver er:

- At stå til rådighed for uafhængig og fortrolig rådgivning af alle personer med tilknytning til Aarhus Universitet, herunder også forskergrupper, der har spørgsmål til retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis, eller er i tvivl om gældende standarder og retningslinjer for ansvarlig praksis overholdes.
- At holde sig orienteret om gældende standarder og retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis og medvirke til at sikre, at ansvarlig forskningspraksis etableres og vedligeholdes på højt internationalt niveau.
- At bidrage til undervisningen i forskningsintegritet og ansvarlig forskningspraksis

- At rapportere om henvendelser en gang om året i anonymiseret form til Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis.

Rådgivningen etableres foreløbigt som en forsøgsordning i 3 år.

6. Håndtering af mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis og videnskabelig uredelighed.

Aarhus Universitet følger anbefalingerne i det danske kodeks for integritet i forskning og [UVVU's definition af videnskabelig uredelighed og andre brud på ansvarlig forskningspraksis](#):

1. Videnskabelig uredelighed (Research Misconduct). De centrale fænomener er Fabrikation, Falsifikation og Plagiering, og andre alvorlige brud på ansvarlig forsknings praksis, der er begået forsætligt eller groft uagtsomt.
2. Andre brud på ansvarlig forskningspraksis (Questionable Conduct of Research). Det drejer sig om handlinger, der repræsenterer brud på ansvarlig forskningspraksis, men som ikke kan klassificeres som uredelighed. (se Aarhus Universitets regelsæt bilag 1).

Aarhus Universitet opfordrer til, at universitetets medarbejdere vil reagere på forhold, hvor der kan være tvivl om, at kravene til ansvarlig forskningspraksis følges. Det sker primært gennem en åben og kritisk videnskabelig dialog i forskningsmiljøerne. I tilfælde, hvor der er en konkret viden eller mistanke om, at der sker brud på institutionens politik for ansvarlig forskningspraksis, er der pligt til at formidle denne vurdering videre, således at sagen kan undersøges.

På Aarhus Universitet kan Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis behandle henvendelser vedrørende videnskabelig uredelighed og andre brud på ansvarlig forskningspraksis. Udvalget kan vælge at afvise en sag, undersøge en sag eller sende sagen videre til UVVU.

I konkrete sager om mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis følges Aarhus Universitets regelsæt til sikring af videnskabelig integritet og ansvarlig forskningspraksis 2014 (se bilag 1), der bygger på den Danske Kodeks for Integritet i Forskning, Den Europæiske Kodeks for Ansvarlig Forskningspraksis og de almindelige forvaltningsretlige principper. Det indebærer blandt andet:

- At enhver undersøgelse på Aarhus Universitet af en påstand eller mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis skal være upartisk, tilbunds gående og retfærdig.
- At en person, som indklages for brud på ansvarlig forskningspraksis, skal varsles om dette.
- At den som i god tro rejser en påstand eller mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis ikke må udsættes for straf og chikane, og det er institutionens pligt at beskytte klageren mod dette.
- At såfremt det viser sig, at den som indbringer en klage har været i ond tro, vil vedkommende selv kunne blive gjort til genstand for anklage om brud på ansvarlig forskningspraksis.
- At sagsbehandlingen skal sikre alle involverede parter i sagen en hurtig, tilbunds gående, retfærdig og juridisk holdbar behandling.

Bilag 1

Aarhus Universitets regelsæt til sikring af videnskabelig integritet og ansvarlig forskningspraksis ved Aarhus Universitet

Nedenstående regler erstatter Aarhus Universitets regler af 29. juni 2000 til sikring af god videnskabelig praksis.

Kapitel 1. Regler

Formål

§ 1. Formålet med disse regler er at sætte de formelle rammer for videnskabelig integritet ved Aarhus Universitet for derved at fremme ansvarlig forskningspraksis ved universitet. Reglerne sætter derudover rammerne for rådgivning om ansvarlig forskningspraksis og håndtering af mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis på Aarhus Universitet.

Stk. 2. Reglerne angår forskning, der udføres eller er udført ved Aarhus Universitet, eller som danner grundlag for en videnskabelig grad tildelt af Aarhus Universitet.

Stk. 3. Al videnskabeligt arbejde ved Aarhus Universitet skal efterkomme universitetets politik for ansvarlig forskningspraksis.

Definitioner

§ 2. Videnskabeligt arbejde på Aarhus Universitet skal udføres med respekt for det eller de pågældende forskningsområders almindeligt anerkendte metoder, videnskabsetiske kodekser og andre professionelle krav.

Stk. 2. Der må ikke i forbindelse med videnskabeligt arbejde på Aarhus Universitet udvises en adfærd, der kan karakteriseres som "videnskabelig uredelighed" eller handlinger og undladelser, der strider mod "ansvarlig forskningspraksis", som ikke kan karakteriseres som uredelighed.

§ 3. Ved "videnskabelig uredelighed" forstås, jf. bekendtgørelse nr. 306 af 24. april 2009, § 2: "Forfalskning, fabrikering, plagiering og andre alvorlige brud på god videnskabelig praksis, som er begået forsætligt eller groft uagtsomt ved planlægning, gennemførelse eller rapportering af forskningsmæssige resultater. Omfattet af videnskabelig uredelighed er bl.a.:

- 1) Uoplyst konstruktion af data eller substitution med fiktive data.
- 2) Uoplyst selektiv eller skjult kassation af egne uønskede resultater.
- 3) Uoplyst usædvanlig og vildledende anvendelse af statistiske metoder.
- 4) Uoplyst ensidig eller forvredet fortolkning af egne resultater og konklusioner.
- 5) Plagiering af andres resultater eller publikationer.
- 6) Uretmæssig angivelse af forfatterrolle, titel eller arbejdssted.
- 7) Afgivelse af urigtige oplysninger om videnskabelige kvalifikationer.

§ 4. Ved handlinger og undladelser der strider mod "ansvarlig forskningspraksis", men som ikke kan karakteriseres som uredelighed forstås bl.a.:

- 1) En bevidst fordrejning af forskningens resultater eller vildledning om egne eller andres rolle i forskningen, selv om uretmæssighedens omfang og konsekvenser ikke i sig selv kan betegnes som graverende.
- 2) En adfærd, der ikke er i overensstemmelse med de internationale og det danske kodeks "Danish Code of Conduct for Research Integrity" (f.eks. vedrørende forsøgsprotokoller, databehandling, dokumentation, forfatterangivelse, finansieringsstøtte etc.)
- 3) En deltagelse i et videnskabeligt arbejde, hvor personlige eller økonomiske interesser i arbejdets forløb og resultater kan give grundlag for berettiget tvivl om den pågældendes uvildighed.

Grundlag

§ 5. Bedømmelsen af om en bestemt praksis er i overensstemmelse med ansvarlig forskningspraksis foretages på baggrund af "Politik for Ansvarlig Forskningspraksis ved Aarhus Universitet", det danske kodeks "Danish Code of Conduct for Research Integrity" og de internationale anbefalinger Aarhus Universitet har tilsluttet sig, jf. universitetets ovennævnte politik.

§ 6. Kravet om ansvarlig forskningspraksis truer ikke retten til fri forskning, da der ikke er et krav om en særlig metode. Der er heller ikke krav om "politisk korrekthed" eller et krav om tilbageholdenhed med faglig og saglig kritik af andres videnskabelige arbejde eller gængs faglig antagelse.

Stk. 2. Det er grundlæggende universitetets og forskernes fælles ansvar at stimulere og udvikle den kritiske videnskabelige diskussion i forskningsmiljøerne. En diskussion, der er en afgørende forudsætning for, at de basale principper og værdier for forskningsintegritet kan bevares og udvikles og at ansvarlig forskningspraksis sikres og videnskabelig uredelighed forebygges, jf. universitetets politik.

Kapitel 2. Rådgivning og Udvalg

§ 7. Aarhus Universitet nedsætter en rådgivergruppe for ansvarlig forskningspraksis og et Udvalg for Ansvarlig Forskningspraksis.

Rådgivergruppen for ansvarlig forskningspraksis

Formål

§ 8. Alle med tilknytning til Aarhus Universitet skal have mulighed for at søge fortrolig og professionel rådgivning om ansvarlig forskningspraksis hos en rådgiver. Rådgiverne udfører ikke egentlig sagsbehandling på baggrund af henvendelserne, men foretager rådgivning på baggrund af de foreliggende oplysninger.

Udpegning

§ 9. Dekanerne fra de fire hovedområder udpeger efter indstilling fra de akademiske råd, hver en rådgiver til rådgivergruppen for ansvarlig forskningspraksis. Rådgiverne skal være personer med stor indsigt i ansvarlig

forskningspraksis, have bred og lang forskererfaring, herunder erfaring med internationalt forskningssamarbejde og besidde høj faglig legitimitet og integritet.

Stk. 2. Som rådgiver kan udpeges lektorer eller professorer ved Aarhus Universitet. Der udpeges på tilsvarende måde en suppleant for hver rådgiver. Rådgiverne og suppleanterne udpeges for en periode af 3 år. Genudpegnings er mulig.

Stk. 3. Rådgiverne skal i det fornødne omfang kompenseres arbejdsmæssigt i forbindelse med varetagelse af funktionen som rådgiver.

Opgaver

§ 10. Rådgiverne har hver for sig og sammen en særlig forpligtelse til at udbrede viden om ansvarlig forskningspraksis på Aarhus Universitet.

Stk. 2. Rådgiverne skal endvidere skabe forståelse for de forskellige forskningsdiscipliners særlige forhold og kunne rådgive forskere og forskergrupper, der deltager i interdisciplinære forskningssamarbejder.

§ 11. Rådgivernes opgaver er:

- 1) at stå til rådighed for uafhængig og fortrolig rådgivning af alle personer med tilknytning til Aarhus Universitet, herunder også forskergrupper, der har spørgsmål til gældende retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis, eller er i tvivl, om standarder og retningslinjer for ansvarlig praksis overholdes.
- 2) at holde sig orienteret om gældende standarder og retningslinjer for forskningsintegritet og ansvarlig forskningspraksis og medvirke til at sikre, at ansvarlig forskningspraksis etableres og vedligeholdes på højt internationalt niveau.
- 3) at bidrage til undervisningen i forskningsintegritet og ansvarlig forskningspraksis.
- 4) at rapportere i anonymiseret form om arten af henvendelser en gang om året til Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis.

Tavshedspligt og oplysningspligt

§ 12. Rådgiverne udøver deres funktion uafhængig af Aarhus Universitetets ledelse og har tavshedspligt i forhold til de oplysninger, som rådgiveren modtager i forbindelse med sin rådgivning.

Stk. 2. Vedrører henvendelsen en mistanke om uredelighed eller anden adfærd, der strider mod ansvarlig forskningspraksis, *der ikke umiddelbart kan afkræftes*, skal rådgiveren anbefale den pågældende enten at forelægge sagen for den person, som mistanken retter sig imod, indberetning til institutlederen, Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis eller til Udvalget vedrørende Videnskabelig Uredelighed (UVVU), hvis mistanken vedrører uredelighed.

Stk. 3. Vedrører henvendelsen en mistanke om uredelighed eller anden adfærd, der strider mod ansvarlig forskningspraksis, hvor oplysningerne giver grundlag for at antage, at *der er begået en klar overtrædelse* af reglerne, eller noget kriminelt, skal rådgiveren orientere den person, som har henvendt sig til rådgiveren om, at der er pligt til at indberette sagen til institutlederen, Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis eller til Udvalget vedrørende Videnskabelig Uredelighed (UVVU), hvis mistanken vedrører uredelighed. Hvis vedkommende ikke foretager den pligtige indberetning, skal rådgiveren foretage indberetningen.

Stk. 4. Hvis den der henvender sig til en rådgiver giver oplysninger om vedkommendes egne mulige overtrædelser, skal den pågældende orienteres om, at vedkommende ikke har pligt til at give oplysninger,

som kan have betydning for bedømmelsen af den formodede overtrædelse, jf. selvindkrimeringsprincippet¹.

Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis

Formål

§ 13. Alle med tilknytning til Aarhus Universitet skal have mulighed for at henvende sig til et centralt udvalg, der uafhængigt kan undersøge en begrundet mistanke om videnskabelig uredelighed eller andre brud på ansvarlig forskningspraksis.

Udpegning

§ 14. Rektor udpeger efter indstilling fra de akademiske råd ét medlem fra hvert hovedområde samt en suppleant for hvert medlem. Medlemmerne skal være anerkendte forskere der besidder lang forskererfaring og høj faglig integritet.

Stk. 2. Som medlemmer kan udpeges professorer og lektorer ved Aarhus Universitet. Medlemmerne og suppleanterne udpeges for en periode af 3 år. Genudpegning er mulig.

Stk. 3. Udvalget vælger selv en formand blandt sine medlemmer.

Stk. 4. Medlemmerne skal i det fornødne omfang kompenseres arbejdsmæssigt i forbindelse med varetagelse af funktionen som udvalgsmedlem.

Opgaver

§ 15. Udvalget har til opgave:

- 1) at behandle konkrete sager om eventuelle brud på videnskabelig uredelighed og andre brud på ansvarlig forskningspraksis.
- 2) at indstille overfor rektor de sanktioner som udfaldet af sagen bør have over for den indklagede, alt efter sagens grovhed og klarhed, jf. § 3.
- 3) at bidrage til at klargøre de eksisterende retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis ved Aarhus Universitet.
- 4) at tage initiativ til sammen med rådgivergruppen, at der på Aarhus Universitet løbende foregår en drøftelse af Aarhus Universitets politik for ansvarlig forskningspraksis.
- 5) at rapportere om de sager, udvalget har behandlet en gang om året til rektor.

Stk. 2. Udvalget kan herudover, efter opdrag fra rektor eller af egen drift, komme med forslag om regler og vejledninger vedrørende ansvarlig forskningspraksis.

§ 16. Udvalget træffer selv bestemmelse om tilrettelæggelse af udvalgets arbejde.

§ 17. Udvalget er i sit virke, herunder i sin udredning og behandling af konkrete sager uafhængig af Universitetsledelsen.

¹ Lov om retssikkerhed ved forvaltningens anvendelse af tvangsindgreb og oplysningspligter § 10, stk. 3.

§ 19. Rektor sikrer sekretariatsbetjening af udvalget.

Kapitel 3. Sagsbehandling

§ 20. Efter at en sag er indbragt for Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis træffer udvalget beslutning om, hvorvidt sagen skal behandles, afvises eller stilles i bero.

stk. 2. Sager behandles normalt skriftligt, men udvalget kan under særlige omstændigheder beslutte at tillade mundtlig forelæggelse. Ved mundtlig forelæggelse har parten ret til at lade sig bistå af en bisidder.

Stk. 3. Udvalget kan i særlige tilfælde beslutte, at en tidligere afvist eller afsluttet sag skal genoptages. Dette gælder navnlig i tilfælde af nye afgørende oplysninger.

Stk. 4 Udvalget behandler ikke klager der er indgivet anonymt.

Initiativ og frister

§ 21. En sag kan rejses for udvalget ved, at

- 1) en navngiven fysisk eller juridisk person indgiver en skriftlig klage
- 2) rektor forelægger udvalget en sag
- 3) udvalget på eget initiativ tager en sag af særlig betydning op
- 4) en person, som ønsker at blive rensat for verserende rygter eller beskyldninger, anmoder udvalget herom.

stk. 2 Udvalget kan kun i særlige tilfælde behandle en klage, som ikke er indbragt for udvalget inden rimelig tid efter, at klageren har eller burde have fået de nødvendige forudsætninger for at indgive den.

Afvisning

§ 22. Udvalget kan afvise at behandle en sag, hvis klagen findes åbenbart grundløs, eller hvis sagen ikke findes at have betydning for de formål, som udvalget skal varetage, jf. § 1.

§ 23. Såfremt sagen er indbragt for Udvalgene vedrørende Videnskabelig Uredelighed (UVVU), jf. bekendtgørelse nr. 306 af 24. april 2009, kan udvalget afvise eller stille sagsbehandlingen i bero, indtil afgørelsen fra UVVU foreligger.

Principper for sagsbehandling

§ 24. Udvalget undersøger en given sag under iagttagelse af forvaltningslovens regler, herunder partshøring og i henhold til de fem principper under punkt 6 i universitets politik.

Oplysning

§ 25. Udvalget sørger for at sagen oplyses tilstrækkeligt og kan indhente udtalelser fra sagkyndige, jf. § 30.

§ 26. Udvalget kan ad hoc supplere sig selv med forskere ved Aarhus Universitet, der repræsenterer en særlig indsigt i fag- eller forskningsområder af relevans for vurderingen af en konkret sag. Udvalget kan også ved

behandling af særlige spørgsmål indhente sagkyndig bistand fra personer uden for Aarhus Universitet, der repræsenterer særlig indsigt i et bestemt fag-eller forskningsområde

Stk. 2. Udvalget kan til behandling af en sag etablere et ad hoc- udvalg af sagkyndige, hvor det eller de fagområder, hvortil sagen hører i særlig grad repræsenteres. Personer, som ikke er medlemmer af udvalget, kan indgå i ad hoc-udvalg. Et ad hoc-udvalg afgiver indstilling til udvalget.

Redegørelse

§ 27. Når en sag er færdigbehandlet, udarbejder udvalget en skriftlig redegørelse med en begrundet stillingtagen til sagen samt en indstilling om eventuelle sanktioner. Redegørelsen m.v. afgives til rektor og sendes til sagens parter

Stk. 2. Sagsbehandlingen skal i almindelighed afsluttes inden 6 måneder, efter at en sag er rejst for udvalget.

§ 28. Det skal fremgå af udvalgets indstilling, om denne er afgivet i enighed. Har der ikke været enighed i udvalget, skal indstillingen tillige indeholde mindretallets vurdering.

Sanktioner

§ 29. Såfremt udvalget i en sag konstaterer, at der foreligger en adfærd i strid med god videnskabelig praksis, kan udvalget under hensyntagen til forholdets grovhed og klarhed indstille følgende til rektor og den ansvarlige dekan:

- at det kritisable forhold påtales over for den pågældende (reprimande/advarsel),
- at den ansvarlige dekan overvejer ansættelsesmæssige konsekvenser for den pågældende,
- at det pågældende videnskabelige arbejde søges trukket tilbage,
- at eventuelt krænkede personer underrettes,
- at eventuelle private eller offentlige samarbejdspartnere underrettes,
- at anden relevant offentlig myndighed på området underrettes,
- at der, hvis der skønnes at foreligge en strafbar lovovertrædelse, foretages politianmeldelse.

§ 30. Såfremt sagen tidligere har været behandlet i et udvalg under UVVU, og det her er konstateret, at der i den konkrete sag foreligger videnskabelig uredelighed, kan Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis nøjes med en udtalelse om sanktionsvalget.

Fortrolighed

§ 31. Udvalgets medlemmer har samme tavshedspligt som for offentlige hverv med hensyn til, hvad de erfarer i deres egenskab af medlemmer af udvalget.

Ikrafttræden

§ 32. Reglerne træder i kraft den....

POLICY FOR RESPONSIBLE CONDUCT OF RESEARCH AT AARHUS UNIVERSITY

1. Preface

Aarhus University strives for the highest quality and credibility in all the institution's research activities. For this reason, Aarhus University has adopted a policy for responsible conduct of research. The policy means that Aarhus University:

- endorses the applicable international and Danish guidelines for responsible conduct of research;
- has clear and detailed standards for responsible conduct of research;
- offers courses in responsible conduct of research;
- offers advice on responsible conduct of research;
- has clear rules and procedures for the university's handling of suspicions of research misconduct and other breaches of responsible conduct of research.

It is Aarhus University's clear objective for the policy to embrace all fields of inquiry and for everyone at the university to have a common understanding of responsible conduct of research, including what is defined as scientific dishonesty. Everyone contributing to research at Aarhus University is expected to comply with the policy as a natural part of their daily activities.

2. Principles/values

Everyone contributing to research at Aarhus University must observe the basic principles/values that form the foundation for all research. These principles/values include honesty, trustworthiness, objectivity, impartiality, fairness, openness and responsible handling of entrusted resources.

Aarhus University has endorsed the following recommendations which contribute to ensuring the credibility of research in Europe as well as globally:

- [The Singapore Statement on Research Integrity](#)
- [The Montreal Statement on Research Integrity in Cross-Boundary Research Collaborations](#)
- [The European Code of Conduct for Research Integrity The European Science Foundation & All European Academies \(ESF, ALLEA\)](#)

3. Common standards for responsible conduct of research

The purpose of the common standards for responsible conduct of research at Aarhus University is to help the individual researchers and research groups initiate, execute and complete research projects in a transparent and credible manner. Aarhus University follows the common Danish Code of Conduct for Research Integrity, which contains common standards for responsible conduct of research within the individual steps of the research process: 1) Planning and execution, 2) Handling data, 3) Dissemination, 4) Authorship, 5) Collaboration across borders, sectors and disciplines, and 6) Conflicts of interest¹.

3.1 Planning and execution

Responsible planning and execution of research contributes to transparent and credible research within all fields.²

At Aarhus University, this implies that the individual researcher or research group is obliged to account for the design and execution of the planned research in a research strategy, plan or protocol in accordance with the applicable guidelines within the individual fields of study.

In addition, other national legislation and reporting obligations must be complied with. Aarhus University expects that all reporting obligations related to cooperation agreements and contracts with external partners be approved by the Technology Transfer Office (TTO).

Aarhus University is responsible for ensuring that rules are laid down for all fields of inquiry for handling of research plans and protocols and amendments to these as well as procedures for application for any required approvals and permissions for research activities.

3.2 Handling data

Responsible handling and storage of research data contribute to transparent and credible research within all fields of inquiry.³

At Aarhus University, this means that anyone contributing to research must comply with the obligations and assume the responsibility entailed in handling data pursuant to the Danish Code of Conduct for Research Integrity, Aarhus University's own rules and other rules and regulations applicable under Danish law and the standards governing the particular field of inquiry.

Aarhus University's general policy is:

- that all primary material and data derived from research conducted at Aarhus University as a general rule shall be kept at Aarhus University where servers, archives etc. are available;

¹ [The Danish Code of Conduct for Research Integrity](#)

² The Danish Code of Conduct, p. 7

³ The Danish Code of Conduct, pp. 8-9

- that all protocols, plans and strategies for experiments/studies, notes, laboratory books, data and primary material shall be stored for 10 years after the completion of the research project, and that there shall be open access to the material, unless this is in conflict with other rules and regulations;
- that all primary research material and data derived from research conducted at Aarhus University primarily belong to Aarhus University and can only be removed or used at another institution subject to written agreement with the department head;
- that research data and other primary research material from Aarhus University shall be disposed of in a safe and secure manner with due regard for any ethical considerations.

Aarhus University is responsible for ensuring that rules are laid down for all fields of inquiry on the storage and handling of data.

3.3 Publication and dissemination

Publication and other forms of communication are a prerequisite for enabling research results to be reviewed, evaluated and discussed. Such dissemination must be honest, clear and precise.⁴

At Aarhus University, this implies that anyone contributing to research activities shall fulfil his or their duty and responsibility under Danish and international guidelines to openly and honestly disseminate their research and research results by presenting and discussing data, research method and process as well as research results with fellow researchers and the general public.

Aarhus University is responsible for supporting researchers in this through education and training and by ensuring that people outside of the research environment understand and respect the special duty and responsibility of researchers.

3.4 Authorship

Authorship is of considerable academic, social and economic importance, as it plays a decisive role in the assessment of the individual researcher and his or her research. Correct indication of authorship contributes to the credibility and transparency of research and is thus a central element in the development of responsible conduct of research.⁵

At Aarhus University this implies that indication of authorship, co-authorship and responsibility follows the guidelines laid down in the Danish Code of Conduct for Research Integrity, including ICMJE's four criteria for authorship, also known as the Vancouver Rules.

⁴ The Danish Code of Conduct, pp. 10-11

⁵ The Danish Code of Conduct, pp. 12-13

1. Substantial contributions to the conception or design of the work; or the acquisition, analysis or interpretation of data for the work; AND
2. Drafting the work or revising it critically for important intellectual content; AND
3. Final approval of the version to be published; AND
4. Agreement to be accountable for all aspects of the work, ensuring that questions related to the accuracy or integrity of any part of the work are appropriately investigated and resolved.

Aarhus University expects everyone claiming authorship to also assume the responsibility it entails.⁶

There may be significant cultural differences between fields of inquiry with regard to the determination of authorship and co-authorship. For this reason, Aarhus University is responsible for ensuring that the Vancouver Rules are elaborated for the disciplines in the individual main academic areas which they do not cover fully.

In case of doubt, all employees and students at Aarhus University have access to seeking advice on authorship and co-authorship from a responsible conduct of research adviser (see page 6). Any disagreements on co-authorship will be settled by Aarhus University's committee for Responsible Conduct of Research.

3.5 Collaboration across borders, sectors and disciplines

As research cultures and the interpretation of the concept of responsible conduct of research may vary across disciplines, sectors and borders, it is important to reach a common understanding of these concepts as early as possible in the research process.⁷

At Aarhus University, this implies that there must be clarity regarding principles, procedures, duties and responsibilities related to responsible conduct of research in a research collaboration.

For research collaboration with international partners, Aarhus University recommends compliance with the guidelines for agreements and principles and procedures for handling of breach of responsible conduct of research described in:

OECD Global Science Forum – Investigating Research Miconduct Allegations in International Collaborative Research Projects 1: A Practical Guide

Collaboration agreements and contracts with external partners concerning right of disposal of data must as far as the legal aspects are concerned be approved by the Technology Transfer Office (TTO).

3.6 Conflicts of interest

⁶ However, there are a few research environments at the university which may experience difficulties in observing these criteria due to their international collaborations. So there may be a need for exceptions to the rules.

⁷ The Danish Code of Conduct, pp. 14-15

Responsible conduct of research implies that all potential conflicts of interest are brought to light. This is a prerequisite for assessing whether financial or other conditions may influence a professional assessment.⁸

At Aarhus University this implies that everyone contributing to research activities, be it their own activities or the assessment of other people's activities, is expected to be open and honest about any conflicts of interest.

Aarhus University follows the definition of conflicts of interest in the Danish Code of Conduct for Research Integrity:

"A conflict of interest is a situation in which financial or other interests have the potential to compromise or bias professional judgment."

Aarhus University expects any suspicion of professional assessments being influenced by a conflict of interest to be reported to the committee for Responsible Conduct of Research.

3.7 Specific standards in the main academic areas

Clarity regarding the framework of responsible conduct of research within the different disciplines will help researchers and research groups working across disciplines understand and relate to different research traditions.

Due to the complex nature of research, it is appropriate that each main academic area at Aarhus University elaborate the recommendations for responsible conduct of research in respect of any issues specific to the individual disciplines.

Field-specific standards (links when they are ready):

Arts

BSS

Health

ST

4. Training in responsible conduct of research at all levels

It is fundamentally the university's and the researchers' joint responsibility to stimulate and develop the critical scientific and scholarly discussion in the research environments – a discussion that is vital for preserving and developing the fundamental principles/values, ensuring responsible

⁸ The Danish Code of Conduct, pp. 16-17

conduct of research and preventing research misconduct. This will be supplemented by training in responsible conduct of research, the objectives of which at Aarhus University are:

- To strengthen a responsible research culture and a responsible research environment at Aarhus University.
- To ensure that Aarhus University complies with national as well as international rules for responsible conduct of research.
- To prevent scientific dishonesty and other breaches of responsible conduct of research.

Training will be organised according to the best national and international recommendations and will, among other things, contain the following elements:

- Principles/values of honesty in research
- International and Danish guidelines for responsible conduct of research
- Deviations from responsible conduct of research and research misconduct
- Advice on responsible conduct of research at Aarhus University
- Aarhus University's procedure for the investigation of suspicions of breach of responsible conduct of research and scientific dishonesty.
- DCSD and DCSD's guidelines on the handling of cases of scientific dishonesty.

5. Advice on responsible conduct of research

Each main academic area at Aarhus University has a special adviser for responsible conduct of research. The advisers must be available for confidential and professional advice on responsible conduct of research and have a special obligation to promote knowledge of responsible conduct of research in the main academic areas and in general at Aarhus University.

Advisers have the following tasks:

1. to be available to provide independent and confidential advice to anyone affiliated with Aarhus University, including research groups, who has questions about the guidelines on responsible conduct of research or is in doubt as to whether the applicable standards and guidelines on responsible conduct of research are being met;
2. to stay informed of the applicable standards and guidelines on responsible conduct of research and contribute to ensuring that responsible conduct of research is established and maintained at a high international level;
3. to contribute to the teaching of research integrity and responsible conduct of research;
4. to report to the committee for Responsible Conduct of Research once a year, in anonymised form, on the inquiries received.

For the time being, the advisory scheme will be a 3-year trial scheme.

6. Handling suspicions of breach of responsible conduct of research and research misconduct

Aarhus University subscribes to the recommendations in the Danish Code of Conduct for Research Integrity and [the DCSC's definition of research misconduct and other violations of responsible conduct of research](#):

1. Research misconduct. The central phenomena are fabrication, falsification and plagiarism, and other serious breaches of responsible conduct of research, committed deliberately or by gross negligence.
2. Questionable conduct of research. This includes actions representing violations of responsible conduct of research, but which cannot be classified as misconduct (see Aarhus University's rules, appendix 1).

Aarhus University encourages the university's employees to react to any suspicions of non-fulfilment of the requirements for responsible conduct of research. This is primarily ensured through an open and critical scientific dialogue in the research environments. In cases of certain knowledge or suspicion of breach of the institution's policy for responsible conduct of research, this must be reported in order for the case to be investigated.

At Aarhus University, the committee for Responsible Conduct of Research considers enquiries on research misconduct and other breaches of responsible conduct of research. The committee may choose to reject a case, investigate it or to refer it to DCSD.

In specific cases of suspicion of breach of responsible conduct of research, Aarhus University's rules to safeguard scientific integrity and responsible conduct of research 2014 (see appendix 1) must be followed. These rules are based on the Danish Code of Conduct for Research Integrity, the European Code of Conduct for Research Integrity and the general principles of administrative law. This means, among other things:

- That any investigation at Aarhus University of a claim or suspicion of breach of responsible conduct of research must be impartial, thorough and fair.
- That a person against whom a complaint of breach of responsible conduct of research has been lodged must be notified.
- That a person who in good faith raises a claim or suspicion of breach of responsible conduct of research may not be punished or harassed, and it is the institution's duty to protect the complainant against this.
- That, if it turns out that the complainant was in bad faith, he or she may be charged with breach of responsible conduct of research.

- That the consideration of cases must ensure that all parties involved in the case receive fast, thorough, fair and lawful treatment.

DRAFT

Appendix 1

Aarhus University's code of practice to ensure scientific integrity and responsible conduct of research at Aarhus University

The following rules replace Aarhus University's 29 June 2000 code of practice to ensure good scientific practice.

Part 1. Rules

Purpose

1.-(1) The purpose of these rules is to lay down the formal framework for scientific integrity at Aarhus University in order to promote responsible conduct of research at the university. In addition, the rules set the framework for advising on the responsible conduct of research and the handling of suspicions of breach of responsible conduct of research Aarhus University.

(2) The rules cover research being conducted or that has been conducted at Aarhus University, or that forms the basis for an academic degree awarded by Aarhus University.

(3) All scientific and scholarly work at Aarhus University must comply with the university's policy for the responsible conduct of research.

Definitions

2.-(1) Scientific and scholarly work at Aarhus University must be carried out with due respect for the generally recognised methods of the research area in question, scientific and scholarly codes of ethics and other professional requirements.

(2) In connection with scientific and scholarly work carried out at Aarhus University, no conduct is allowed that may be characterised as 'scientific dishonesty' or acts and omissions that conflict with 'responsible conduct of research' which cannot be characterised as misconduct.

3.-(1) Pursuant to section 2 of Consolidated Act no. 306 of 24 April 2009, 'scientific dishonesty' means: "Falsification, fabrication, plagiarism and other serious violation of good scientific practice committed wilfully or grossly negligent on planning, performance or reporting of research results. Included hereunder are:

- 1) Undisclosed fabrication and construction of data or substitution with fictitious data.
- 2) Undisclosed selective or surreptitious discarding of a person's own undesired results.
- 3) Undisclosed unusual and misleading use of statistical methods.
- 4) Undisclosed biased or distorted interpretation of a person's own results and conclusions.
- 5) Plagiarism of other persons' results or publications.
- 6) A false credit given to the author or authors, misrepresentation of title or workplace.
- 7) Submission of incorrect information about scientific qualifications."

4.-(1) Actions and omissions that conflict with 'responsible conduct of research' which cannot be characterised as misconduct include:

- 1) Deliberate misrepresentation of research results or deliberately providing misleading information about one's own or another person's role in the research, even though the extent and consequences of the unlawfulness cannot in themselves be considered as serious.
- 2) Conduct which is not in keeping with international codes of conduct and the 'Danish Code of Conduct for Research Integrity' (e.g. applicable experimental protocols, IT, documentation, authorship, private funding etc.).
- 3) Participation in scientific or scholarly work where personal or financial interests in the work and its results may give cause for reasonable doubt being cast on the impartiality of the person in question.

Basis

5.-(1) The evaluation of whether a specific practice is in accordance with responsible conduct of research is based on the 'Policy for responsible conduct of research at Aarhus University', the 'Danish Code of Conduct for Research Integrity' and the international recommendations which Aarhus University has endorsed, as described in the above-mentioned policy.

6.-(1) The requirement for responsible conduct of research does not pose a threat to the right to freedom of research, as it does not dictate any particular method. Also, there is no requirement for 'political correctness' or a requirement for restraint in terms of reasoned and relevant criticism of other people's scientific or scholarly work or generally accepted academic theories.

(2) Fundamentally, it is the shared responsibility of the university and researchers to promote and develop critical scientific and scholarly discussion within the research environments. Such discussion is vital to maintaining and developing the fundamental principles and values of research integrity, to ensuring the responsible conduct of research and preventing research misconduct, cf. the university's policy.

Part 2. Advisory group and committee

7.-(1) Aarhus University shall establish an advisory group for responsible conduct of research and a committee for Responsible Conduct of Research.

The advisory group for responsible conduct of research

Objectives

8.-(1) Anyone affiliated with Aarhus University must have access to confidential and professional advice on responsible conduct of research from an adviser. The role of the advisers is not to process the cases brought to them, but to offer advice based on the information provided.

Appointment

9.-(1) On recommendation from the academic councils, the deans of the four main academic areas each appoint an adviser to the advisory group for responsible conduct of research. Advisers must have a deep understanding of responsible conduct of research, extensive and long experience as researchers, including experience with international research, and high academic legitimacy and integrity.

(2) Associate professors or professors at Aarhus University may be appointed advisers. A substitute for each advisor is appointed in the same way. The advisers and their substitutes are appointed for a 3-year term. Members are eligible for reappointment.

(3) Advisers must, to the required extent, have their workload reduced in order to be able to perform their advisory duties.

Tasks

10.-(1) Advisers have an individual and joint obligation to disseminate knowledge about responsible conduct of research at Aarhus University.

(2) Advisers must also promote an understanding of the special circumstances applicable to the different research disciplines and be able to provide advice to researchers and research groups involved in interdisciplinary research cooperation.

11. Advisers have the following tasks:

- 1) to be available to provide independent and confidential advice to anyone affiliated with Aarhus University, including research groups, who has questions about the applicable guidelines on responsible conduct of research or is in doubt as to whether the standards and guidelines on responsible conduct of research are being met;
- 2) to stay informed of the applicable standards and guidelines on research integrity and responsible conduct of research and contribute to ensuring that responsible conduct of research is established and maintained at a high international level;
- 3) to contribute to teaching research integrity and responsible conduct of research;
- 4) to report, in anonymised form, on the type of inquiries received once a year to the committee for Responsible Conduct of Research.

Confidentiality and duty of disclosure

12.-(1) Advisers perform their duties independently of Aarhus University's management and have a duty of confidentiality in relation to the information received in connection with their advisory services.

(2) If the enquiry concerns a suspicion of misconduct or other conduct in conflict with responsible conduct of research *which cannot immediately be disproved*, the adviser must advise the enquirer to either present the case to the suspected person or to report to the department head, the committee

for Responsible Conduct of Research or the committee on Scientific Dishonesty (DCSD), if the suspicion concerns misconduct.

(3) If the enquiry concerns a suspicion of misconduct or other conduct contrary to responsible conduct of research, where the information provided leads the advisor to presume that *a clear violation* of the rules, or a criminal act, has been committed, the adviser must inform the enquirer that he or she has a duty to report the case to the department head, the committee for Responsible Conduct of Research or the committee on Scientific Dishonesty (DCSD), if the suspicion relates to misconduct. If the enquirer does not do so, the adviser must report the case.

(4) If the enquirer provides information regarding his or her own possible violation, the advisor must inform the enquirer that he or she does not have a duty to disclose information which may impact the assessment of the presumed violation in accordance with the principle of self-incrimination¹.

The committee for Responsible Conduct of Research

Purpose

13.-(1) Anyone affiliated with Aarhus University must have access to contacting a central committee that can conduct an independent investigation of a justified suspicion of research misconduct or other breaches of responsible conduct of research.

Appointment

14.-(1) On recommendation from the academic councils, the rector appoints one member from each main academic area and a substitute for each member. The members must be recognised researchers with long research experience and high academic integrity.

(2) Professors or associate professors at Aarhus University may be appointed members. The members and their substitutes shall be appointed for a 3-year term. Members are eligible for reappointment.

(3) The committee shall elect its own chairman from among its members.

(4) Members must, to the required extent, have their workload reduced in order to be able to perform their duties as members.

Tasks

15.-(1) The committee has the following tasks:

- 1) to consider specific cases of suspected scientific dishonesty and other breaches of responsible conduct of research;
- 2) to recommend to the rector the sanctions to be imposed on the defendant, depending on the severity and clarity of the case; see section 3;

¹ Act on legal protection with regard to the administration's use of coercive measures and duties of disclosure, section 10(3)

- 3) to contribute to the clarification of the existing guidelines for responsible conduct of research at Aarhus University;
- 4) to ensure, in cooperation with the advisory group, an ongoing dialogue on Aarhus University's policy for responsible conduct of research at Aarhus University;
- 5) to report to the rector once a year on the cases heard by the committee.

(2) In addition, on request from the rector or on its own initiative, the committee may propose rules and guidelines on responsible conduct of research.

16.-(1) The committee is free to organise its own work as it deems best.

17.-(1) The committee is independent of the senior management team in connection with its activities, including its investigation and consideration of specific cases.

19.-(1) The rector shall ensure that secretarial services are provided to the committee.

Part 3 Consideration of cases

20.-(1) When a case is referred to the committee for Responsible Conduct of Research, the committee will decide whether to consider, reject or suspend the case.

(2) Cases shall normally be normally processed in writing, but in special circumstances the committee may decide to allow oral proceedings. In oral proceedings, the party shall be entitled to be assisted by an observer.

(3) In special cases, the committee may decide that a previously rejected or completed case may be reopened, particularly if new essential information has come to light.

(4) The committee shall not consider complaints lodged anonymously.

Initiative and deadlines

21.-(1) A case may be referred to the committee in the following ways:

- 1) a named natural or legal person may lodge a written complaint;
- 2) the rector may refer a case to the committee;
- 3) the committee may open a case of special significance on its own initiative;
- 4) a person wishing to be cleared of circulating rumours or allegations may request that a case be opened by the committee.

(2) The committee may only in special cases consider a complaint which has not been lodged with the committee within a reasonable time after the time at which the complainant has or should have the necessary prerequisites for lodging such complaint.

Rejection

22.-(1) The committee may reject a case, if the complaint is manifestly unfounded, or if the case is not deemed to be relevant to the purpose of the committee; see section 1.

23.-(1) If the case has been referred to the Danish committees on Scientific Dishonesty (DCSD) in accordance with Consolidated Act no. 306 of 24 April 2009, the committee may reject or suspend consideration of the case pending DCSD's decision.

Principles governing consideration of cases

24.-(1) The committee shall examine a given case in compliance with the rules of the Danish Public Administration Act, including examination of parties, and in accordance with the five principles laid down in clause 6 of the University's policy.

Evidence

25.-(1) The committee shall ensure that sufficient evidence is collected and presented in the case and may solicit statements from experts; see section 30.

26.-(1) The committee may, on an ad hoc basis, obtain the assistance of researchers at Aarhus University who are able to provide special insight into fields of study or research areas of relevance to the assessment of a specific case. When considering special issues, the committee may also obtain expert assistance from persons outside Aarhus University who are able to provide special insight into a particular field of study or research area.

(2) The committee may set up an ad hoc committee of experts to assist in the consideration of a case, on which committee the particular field(s) of study relevant to the case is/are represented. Persons who are not members of the committee may be members of ad hoc committees. An ad hoc committee shall make a recommendation to the committee.

Report

27.-(1) When a case has been considered, the committee shall prepare a written report with a reasoned opinion on the case and a recommendation on any sanctions to be imposed. The report etc. shall be presented to the rector and submitted to the parties.

(2) As a general rule, the consideration of the case shall be completed within six months of the case being referred to the committee.

28.-(1) The committee's recommendation shall indicate whether its decision is unanimous. If unanimity has not been reached by the committee, the recommendation shall also include the minority opinion.

Sanctions

29.-(1) If the committee concludes that the defendant is guilty of conduct in conflict with good scientific or scholarly practice, the committee may recommend the following sanctions to the rector and the responsible dean, taking into account the severity and conclusiveness of the case:

- that the defendant be reprimanded for the unacceptable conduct (reprimand/warning);
- that the responsible dean consider whether the case should have consequences for the defendant's employment;
- that the scientific or scholarly work concerned be withdrawn;
- that any aggrieved parties be informed;
- that any private or public partners be informed;
- that other relevant public authorities in the field be informed;
- that, if a criminal offence is deemed to have been committed, the police be notified.

30.-(1) If the case has previously been considered in a committee under the DCSD, and this committee has concluded that the defendant is guilty of research misconduct, the committee for Responsible Conduct of Research may restrict itself to submitting an opinion on the choice of sanction.

Confidentiality

31.-(1) The members of the committee are bound by the same duty of confidentiality as applies to public offices in respect of information received in their capacity as members of the committee.

Commencement

32.-(1) These rules come into force on....

Standarder for Ansvarlig Forskningspraksis ved Health

Grundlæggende retningslinjer, der skal støtte den enkelte forsker og forskergruppe i at planlægge, gennemføre og afslutte et forskningsprojekt gennemsigtigt og troværdigt. Under de enkelte punkter er det angivet, hvornår der er tale om krav, der skal overholdes. Som støtte til forskerne er det også angivet under hvert punkt, hvor yderligere information kan indhentes.

Standarder for ansvarlig forskningspraksis ved Health.

Alle, der er engageret i forskning ved Health skal efterleve Aarhus Universitets fælles politik og retningslinjer for forskningsintegritet og ansvarlig forskningspraksis. Alle, der er engageret i forskning på Health AU, skal også have viden om og følge en række specifikke krav til forskningsstudier inden for det sundhedsvidenskabelige område. Neden for redegøres for disse krav.

1. Fra projektopstart til projektafslutning – sikring af ansvarlig forskningspraksis

I det følgende er der anført nogle grundlæggende retningslinjer som støtte til, at forskningsprojektet kan planlægges, gennemføres og afsluttes gennemskueligt og troværdigt. Det er under de enkelte punkter angivet, hvornår der er tale om *krav*, der skal overholdes. Det er også angivet under hvert punkt, hvor yderligere information kan indhentes.

1.1 Forberedelse af forskningsprojektet

Projektbeskrivelsen, som også kaldes protokollen, indeholder en beskrivelse af selve projektet. I dette afsnit og i afsnit 2 om Data fremgår nogle af de punkter, som projektbeskrivelsen skal indeholde.

Før forskningsprojektet påbegyndes, er det vigtigt at have drøftet og i projektbeskrivelsen beskrevet klare aftaler mellem alle deltagende parter.

Det drejer sig om aftaler vedrørende:

- Hvem der deltager i projektet og hvilke funktioner og ansvarsområder, der er tillagt de forskellige personer/partner.
- Hvem der leder projektet, og projektlederens funktion og kompetence.
- Hvilke funktioner og hvilket ansvar, der er tillagt eventuelle eksterne samarbejdspartnere.
- Hvem der kan eje mulige patentrettigheder - [Technology Transfer Office ved Aarhus Universitet](#) skal kontaktes vedrørende dette.
- Udarbejdelse af publikationer og fastlæggelse af forfatterskaber i henhold til internationale retningslinjer, som beskrevet i [ICMJE](#) retningslinjerne, også kendt som Vancouver reglerne (se endvidere afsnit 3).
- Hvem der har ansvaret for finansieringen og for at ansøge om midler.

- Hvem der har retten til at afgøre eventuelle tvister.

Der skal som udgangspunkt altid udarbejdes en samarbejdsaftale for de involverede i projektet. Samarbejdsaftaler og kontrakter med eksterne samarbejdspartnere, der indebærer, at der rådes over resultaterne af projektet, skal så vidt angår de juridiske aspekter godkendes hos [TTO](#) Technology Transfer Office og af leder(ne) af det/de institutter, hvortil projektet er knyttet.

Vejledning til indgåelse af aftaler ved påbegyndelse af forskningsprojekter er nærmere beskrevet i [Vejledninger i God Videnskabelig Praksis](#).

1.2. Eksperimentelle studier

- Projektbeskrivelsen udfærdiges, før eksperimenterne påbegyndes, med mindre det drejer sig om pilotforsøg. Et pilotforsøg er en forundersøgelse, som anvendes til at give retningslinjer for den endelige projektbeskrivelse. Det skal være tydeligt, hvornår pilotforsøgene er færdige, og hvornår den endelige projektbeskrivelse, som danner baggrund for fremskaffelse af data til publikation, foreligger.
- Projektbeskrivelsen skal skrives, så forsøgene kan reproducere, også flere år senere. Det vil sige, at der skal være fuldstændig sporbarhed i forhold til, hvordan data er fremkommet.
- Undervejs skal eventuelle fejl og afvigelser fra det først planlagte tilføjes i projektbeskrivelsen/protokollen. Alle rettelser i projektbeskrivelsen skal være tydelige og begrundede samt daterede, og det skal fremgå, hvem der har foretaget rettelsen.
- Hvis der ekskluderes opnåede data fra den endelige opgørelse, skal dette være tydeligt og begrundet.
- Alle der udfører forsøg på dyr, skal følge [lov om dyreforsøg](#) og indhente tilladelse fra [Dyreforsøgstilsynet](#), før påbegyndelse af forsøgene.
- Det er obligatorisk at gennemføre dyreforsøgskursus for at kunne udføre dyreforsøg. (link til nye retningslinjer for dyreforsøg)
- Projekter der potentielt kan føre til udvikling af biologiske våben skal godkendes af [Center for Biosikring og Beredskab](#).

En generel vejledning til udformning af projektbeskrivelsen til eksperimentelle studier er nærmere beskrevet i [Vejledninger i God Videnskabelig Praksis](#).

1.3. Kliniske studier

- Alle forskningsprojekter, der involverer mennesker eller biologisk materiale fra mennesker, skal følge [Helsinki deklARATIONEN](#) og anmeldes til og godkendes af [Den Videnskabsetiske Komité](#) i den region, hvor den forsøgsansvarlige er ansat.

- Forskningsprojekter, der initieres og udføres på Aarhus Universitetshospital eller et andet hospital i Region Midtjylland skal anmeldes via [regionens fællesanmeldelse](#) til Datatilsynet. Forskningsprojekter, som initieres og udføres på Aarhus Universitet skal anmeldes direkte til [Datatilsynet](#).
- Forskningsprojekter, der involverer lægemidler og/eller utensilier, skal ligeledes godkendes af [Sundhedsstyrelsen](#).
- Forskningsprojekter, der involverer lægemidler og /eller utensilier skal følge [GCP bekendtgørelsen](#) (god klinisk praksis i forbindelse med kliniske forsøg med lægemidler på mennesker). Forskere ved Aarhus Universitet kan kontakte [GCP-enheden](#) vedrørende retningslinjerne for Good Clinical Practice og monitorering af forskningsprojektet i henhold til disse.
- Ved forskningsprojekter, der ikke skal anmeldes til De videnskabetiske Komitéer, men hvortil der videregives journaloplysninger, skal denne videregivelse af journaloplysninger godkendes af [Sundhedsstyrelsen](#).
- Både [de videnskabetiske komitéer](#) og [Sundhedsstyrelsen](#) har retningslinjer for udformning af projektbeskrivelsen til kliniske studier. Der kan laves en samlet projektbeskrivelse, hvor alle disse punkter er nøje beskrevet.
- Kliniske studier skal registreres i en offentlig international database f.eks. [ClinicalTrials.gov](#). Hjælp til denne registrering fås ved enheden [En Indgang](#).
- Hvis der i projektet udføres laboratorieanalyser i et forskningslaboratorium, bør laboratoriet så vidt det er muligt følge retningslinjerne for god laboratoriepraksis (GLP), som er udarbejdet af [OECD](#). Hvis laboratorieanalyserne udføres på et hospitalslaboratorium stilles som minimum samme krav, men analyserne her vil ofte være akkrediterede og deri ligger implicit at kravene om GLP opfyldes.

En generel vejledning til udformning af projektbeskrivelsen til kliniske studier er nærmere beskrevet i [Vejledninger i God Videnskabelig Praksis](#).

1.4. Kliniske forsøg med medicinsk udstyr

Medicinsk udstyr anvendes til at undersøge, overvåge, behandle eller lindre sygdom hos mennesker. Det drejer sig f.eks om sprøjter, operationsudstyr, hospitalssenge, pacemakere, hofteimplantater eller krykker. En klinisk afprøvning af medicinsk udstyr på mennesker er ethvert forsøg på mennesker, der har til formål at afdække eller efterprøve sikkerheden eller ydeevnen af medicinsk udstyr. Udstyret, der bliver undersøgt, kan være nyt medicinsk udstyr eller velkendt medicinsk udstyr, der allerede er på markedet i Danmark.

Alle kliniske afprøvninger af medicinsk udstyr skal anmeldes til det videnskabetiske

komitéssystem, idet en klinisk afprøvning i sig selv er et sundhedsvidenskabeligt forskningsprojekt. Forsøget anmeldes til Den Videnskabsetiske Komité i den region, hvor den forsøgsansvarlige er ansat. [Region Midtjylland](#), [Region Syddanmark](#), [Region Nordjylland](#), [Region Sjælland](#), [Region Hovedstaden](#), [Færørske Komité](#). Komitéen foretager en vurdering af, om afprøvningen er i overensstemmelse med den videnskabsetiske komitélov. Anmeldelsespligten til komitesystemet gælder alle kliniske afprøvninger, uanset om udstyret er CE-mærket eller ikke.

Afprøvning af medicinsk udstyr skal derudover anmeldes til Sundhedsstyrelsen, som har myndighedskontrollen for så vidt angår den teknisk/faglige vurdering af de kliniske afprøvninger af udstyret. På [Sundhedsstyrelsens hjemmeside vedrørende medicinsk udstyr](#) er der en introduktion til klinisk afprøvning af medicinsk udstyr og en vejledning i ansøgning om klinisk afprøvning af medicinsk udstyr.

For en samlet oversigt over forberedelse og godkendelse af kliniske forsøg se bilag 1 s. 10

1.5 Registerforskning

Registerforskning er kendetegnet ved, at man som sit primære forskningsmateriale anvender elektroniske data.

Traditionelle registerforskningsprojekter, interview- og spørgeskemaundersøgelse og andre projekter uden biologisk materiale skal anmeldes til og godkendes af [Datatilsynet](#), hvis man som led i projektet behandler personoplysninger, der kan henføres til en bestemt person, og der er tale om følsomme oplysninger. Anmeldelse sker gennem [regionens fællesanmeldelse](#) til Datatilsynet.

Følsomme oplysninger vedrører i henhold til [Persondataloven](#) data

- Racemæssig eller etnisk baggrund.
- Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning.
- Fagforeningsmæssige tilhørsforhold.
- Oplysninger om helbredsmæssige, seksuelle og strafbare forhold.
- Oplysninger om væsentlige sociale problemer, samt
- Andre lignende privatlivsoplysninger.

Helbredsmæssige forhold omfatter oplysninger om:

- En persons tidligere, nuværende og fremtidige fysiske eller psykiske tilstand, samt
- Medicinbrug og misbrug af narkotika, alkohol og lignende nydelsesmidler.

Projekter, der alene indeholder ikke-personfølsomme oplysninger om deltagerne,

skal ikke anmeldes til Datatilsynet eller have tilladelse. Lovens bestemmelser skal dog iagttages, men Datatilsynet stiller ikke konkrete vilkår for projektet.

Derudover kan fritagelse for anmeldelsespligten til Datatilsynet gives i særlige tilfælde efter [Undtagelsesbekendtgørelsen](#).

Med henblik på, at skabe sammenhæng og koordination omkring register- og databaserede forskningsaktiviteter i Danmark, er der etableret et Koordinerende Organ for Registerforskning, som følger samarbejdet mellem forskerne og de registeransvarlige aktører.

Sundhedsstyrelsen skal godkende videregivelse af patientjournaloplysninger til for eksempel et registerforskningsprojekt eller til at identificere patienter, der skal indgå i en spørgeskemaundersøgelse.

Videregivelse af oplysninger fra en godkendt database, skal godkendes af databasens administrator.

2. Data

Videnskabelige data skal indsamles og opbevares i overensstemmelse med gældende lov og bestemmelser. Ved data forstås al systematisk indsamlet materiale til forskningsformål inkluderende elektroniske data fra f.eks. registre eller interviews, billeder, humant materiale som f.eks. blod eller væv eller materiale fra dyr, herunder biobanker. Ved anvendelse af humant personhenførbart materiale skal indhentes tilladelse fra både det videnskabsetiske komitésystem og Datatilsynet, og endeligt skal det sikres, at personen i [Vævsanvendelsesregistret](#) ikke har frabedt sig, at materialet anvendes til forskning.

I [Persondataloven](#) beskrives de grundprincipper, der skal være opfyldt ved enhver behandling af personoplysninger. [Datatilsynet](#) er den centrale uafhængige myndighed, der fører tilsyn med, at reglerne i Persondataloven overholdes.

Nedenstående er generelle retningslinjer for ansvarlig videnskabelig praksis i forhold til datahåndtering:

- Det skal fremgå af projektbeskrivelsen, hvordan data indsamles, og hvordan de registreres.
- Projektbeskrivelsen opbevares indtil 10 år efter at projektet er afsluttet i overensstemmelse med [de europæiske standarder for ansvarlig videnskabelig praksis](#).
- Ved indsamling og registrering af data skal alle korrektioner i data være tydelige og begrundede, så alle ændringer eller tilføjelser er helt gennemsigtige, hvorved sporbarheden af data sikres.
- Alle data skal opbevares i 10 år.
- Nærmere vejledning vedrørende opbevaring og sikring af data kan læses i [Datatilsynets standardvilkår for forskningsprojekter](#) og i [Bekendtgørelse om sikkerhedsforanstaltninger](#).

- Hvis der skal videregives data fra et allerede udført projekt til et nyt projekt, skal der indhentes tilladelse til dette fra Datatilsynet.
- Hvis data indsamles i udlandet, skal der før dataindsamlingen påbegyndes, laves en aftale med en samarbejdspartner i det pågældende land. Det er forskeren i det land, hvor data indsamles, der har ansvaret for, at de nødvendige tilladelser er indhentet, og at dette lands love og regler overholdes. Idet data kommer til Danmark, skal [Persondataloven](#) følges med hensyn til håndtering og opbevaring af data. For yderligere oplysninger kan [Technology Transfer Office ved Aarhus Universitet](#) kontaktes.
- I henhold til [Persondataloven](#) skal data (herunder også biologisk materiale) slettes, anonymiseres eller tilintetgøres senest ved forsøgets afslutning, medmindre en fortsat opbevaring kræves efter anden gældende lovgivning. Det må efterfølgende ikke være muligt at identificere enkeltpersoner i forsøget. Anonymisering indebærer, at data ikke længere er personhenførbare, hvorved forstås, at ingen forsøgspersoner kan identificeres ud fra data. Forsøgets afslutning er den dato, der er angivet ved anmeldelse af forsøget. Data må ikke slettes ved projektafslutningen men anonymiseres og derefter opbevares i yderligere 10 år i overensstemmelse med [de europæiske standarder for forskningsintegritet](#). Opbevaringen skal også sikre, at data kan spores efter publikation.
- Hvis det drejer sig om et lægemiddelforsøg, som følger *Guidelines for Good Clinical Practice*, skal data ifølge [bekendtgørelsen for Good Clinical Practice](#) opbevares mindst 5 år efter forsøgets afslutning. AU påbyder, at data opbevares 10 år efter projektets afslutning.
- Data skal opbevares på den institution, hvor forskningen er udført dog under hensyntagen til betingelser fra eventuelle bevillingsgivere. Personhenførbare data må ikke opbevares på personlig computer, og personhenførbare data på papir skal opbevares forsvarligt aflåst. Med hensyn til opbevaring af data følges reglerne for opbevaring som anført i [Persondataloven](#) og i [bekendtgørelsen for Good Clinical Practice](#). Der er mulighed for at benytte [Dansk Data Arkiv](#) til opbevaring af data.

Krav efter persondataloven til kliniske forsøg med lægemidler, kliniske afprøvninger af medicinsk udstyr er detaljeret beskrevet på [Datatilsynets hjemmeside](#).

3. Publicering og forfatterskab

Ved publicering af afsluttede forskningsprojekter gælder:

- Alle resultater fra afsluttede studier bør publiceres – også hvis de er negative eller inkonklusive.
- Resultaterne skal offentliggøres på det tidligst mulige tidspunkt. Det er acceptabelt, at Indgivelse af patentansøgninger kan medføre en vis forsinkelse.
- "En forfatter skal kunne tage ansvar for mindst en komponent af arbejdet, skal være i stand til at gøre rede for, hvem der er ansvarlig for de øvrige komponenter, og skal have tillid til medforfatternes kompetencer og integritet." citat s. 2 fra Uniform Requirements for Manuscripts Submitted to Biomedical Journals ([ICMJE](#))

- Alle forfattere inkl. vejledere skal opfylde alle kriterier for forfatterskab, der er udviklet af ICMJE-gruppen ([ICMJE](#)), også kaldet Vancouver-reglerne:
 - Væsentligt bidrag til idé og design, dataindsamling, eller analyse og fortolkning af data
og
 - manuskriptudarbejdelse eller kritisk indholdsmæssig manuskriptrevision
og
 - godkendelse af det endelige manuskript
og
 - tilsagn om at være ansvarlig for alle aspekter i manuskriptet, idet man sikrer sig, at spørgsmål om nøjagtighed og lødighed i enhver del af arbejdet er tilstrækkeligt undersøgt og løst.

Forfatterskab baseres på, at alle forfattere opfylder alle fire kriterier for forfatterskab, jf. [ICMJE](#). Alle der anføres som forfattere, skal opfylde forfatterkriterierne og alle, der opfylder forfatterkriterierne skal anføres som forfattere

Afslået forfatterskab, spøgelsesforfatterskab, gaveforfatterskab, gæsteforfatterskab, og plantet forfatterskab repræsenterer brud på ansvarlig forskningspraksis. Se nærmere i [Vejledninger i God Videnskabelig Praksis \(2009\)](#).

- Kriterierne for fastsættelse af forfatterrækkefølgen bør aftales af alle i starten af projektet og kan evt. Revideres senere efter fælles aftale.
- Bidrag fra samarbejdspartnere og andres intellektuelle bidrag skal anerkendes og citeres i tekst eller i "taksigelser", med en formulering der skal godkendes af dem der omtales. Økonomisk eller anden væsentlig materiel hjælp til projektet skal ligeledes oplyses. Der gælder specielle retningslinjer for offentlighed om privat finansiering af forskning ved statslige forskningsinstitutioner - se [privat forskningsstøtte](#).
- Før indsendelsen af manuskriptet bør der udarbejdes en samlet underskrevet forfatterskabserklæring, som præcist angiver art og omfang af hver enkelt forfatters bidrag. Erklæringen opbevares som minimum af den hovedansvarlige forfatter.
- Det anbefales at hovedforfatter tager ansvar for, at artiklen er baseret på redelig forskning. Nogle tidsskrifter kræver, at en eller flere forfattere påtager sig ansvar for, at hele arbejdet er udført redeligt, og at dette fremgår af publikationen.
- Skjult dobbelt publikation dvs. identiske eller næsten identiske publikationer eventuelt i Oversættelse må ikke finde sted. Omvendt tillades sekundærpublikation (eksempel: engelsk sproget artikel der senere publiceres på dansk i Ugeskrift for Læger), når det gøres i åbenhed. Anvendelse af de samme data eller delmængder deraf i forskellige fremstillinger er ikke dobbeltpublikation, forudsat at der klart oplyses om den datamæssige sammenhæng mellem et nyt arbejde og et foregående arbejde, således at bedømmerne og

læserne får fuld indsigt.

- Det er vigtigt, at der er overensstemmelse mellem artiklens indhold og det der anføres i resume/abstrakt. Se også afsnit 4
- Ved forfatterskab og publicering under anden form end i tidsskrifter bør de ovenfor beskrevne regler også følges.

Der er specielle forfatterregler for store fler-forfattergrupper, tidligere kaldet multicenterstudier. Når det er en stor fler-forfattergruppe, der udfører studierne, skal gruppen fra starten af studierne identificere de personer, der har direkte ansvar for manuskriptet. Disse personer skal opfylde kriterierne for forfatterskab, som er defineret ovenfor, og er de hovedansvarlige forfattere. Tidsskrifter nævner oftest de øvrige medlemmer af gruppen under taksigelser. (For flere detaljer [ICMJE.Fler-forfattergrupper s. 3](#))

3.1 Interessekonflikter

Alle forfattere skal anføre enhver interessekonflikt. Det anbefales at anvende "[ICMJE Uniform Disclosure Form for Potential Conflicts of Interest](#)". Interessekonflikter opstår, når forfattere eller deres institutioner, bedømmere eller redaktører har finansielle eller personlige interesser, som kan influere på vedkommendes dømmekraft, dvs. giver anledning til bias. Potentielle interessekonflikter kan være til stede, hvad enten et individ selv mener, at det har indflydelse på håndteringen af manuskriptet eller ej.

For redaktører eller korrekturlæser gælder den regel, at de ikke må håndtere egne manuskripter eller manuskripter fra egen organisation, ligesom de ikke bør have afhængighedsforhold (økonomisk, advisory board eller lignende) til private virksomheder, der har interesser på området. Herved sikres, at de ikke i den sidste korrektur kan lave ændringer i manuskriptet uafhængigt af forfatterne.

4. Samarbejdsaftaler med industrien og andre institutioner

Særligt ved samarbejde med industrien er det et krav, der altid udarbejdes en skriftlig samarbejdsaftale der fastlægger parternes rettigheder og pligter i projektet. Samarbejdsaftalen hjælper med at afstemme forventningerne mellem parterne og vil typisk afspejle, hvem der har taget initiativet til samarbejdet, herunder hvem der har udarbejdet protokol, hvordan projektet finansieres, samt en køreplan for, hvordan resultaterne kan publiceres.

Nærmere information samt råd og vejledning kan indhentes ved Technology Transfer Office.

Aarhus Universitets har [generelle retningslinjer for samarbejdsaftaler](#). For det kliniske område har universitetshospitalerne vedtaget [fælles retningslinjer](#) for indgåelse af samarbejdsaftaler.

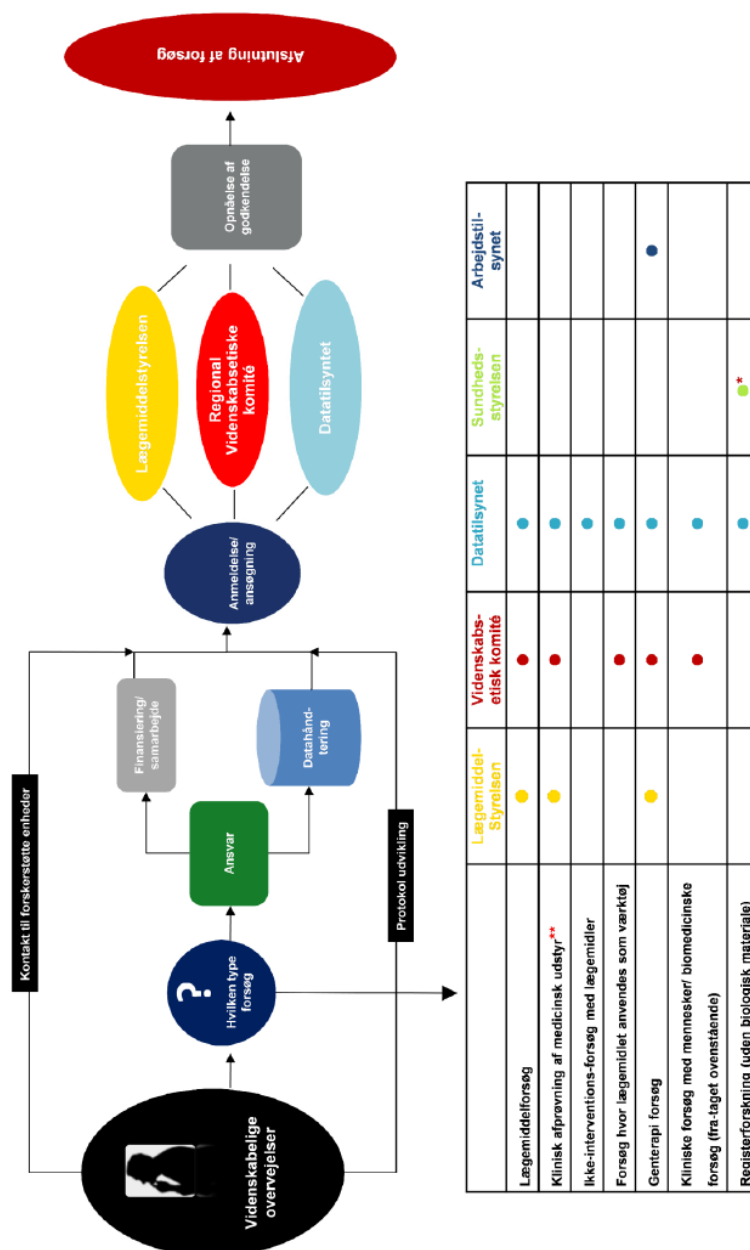
5. Retningslinier for rapportering

For at øge ensartetheden og styrke kvaliteten i rapporteringen af forskellige typer studier kan det anbefales, at konsultere de internationale retningslinjer på området, der kan findes på [Equator-network](#) For klinisk randomiserede studier kan anbefalingerne i det såkaldte [CONSORT statement](#)

f.eks. anvendes. I CONSORT statement er angivet en tjekliste for anbefalet indhold i og opbygning af titel, abstract, introduktion, metoder, resultater og diskussion. Derudover er der anbefalinger om udarbejdelse af et flowdiagram til beskrivelse af deltagernes gang gennem forsøget.

Bilag 1. Oversigt over godkendelse af kliniske forsøg. Fra *Kom godt i gang med klinisk forskning*, Indenrigs – og sundhedsministeriet 2011.

2. Godkendelse af kliniske forsøg – et overblik



* Kun i tilfælde, hvor Sundhedsstyrelsens data anvendes.

** Kun i tilfælde hvor der gennemføres klinisk afprøvning af medicinsk udstyr, der ikke er CE-mærket eller afprøvning af CE-mærket medicinsk udstyr til et nyt formål eller uden for de tekniske specifikationer, produkter er CE-mærket i forhold til.

AU's politik og Health's standarder for ansvarlig forskningspraksis

Drøftelse i Akademisk Råd Health den 16. juni 2014

	AU's politik for ansvarlig forskningspraksis	Health's standarder for ansvarlig forskningspraksis
Hvad vil vi fremhæve som særlig vigtig?		
Hvilke forslag til forbedringer har vi?		
Andet		

UDVALG

Akademisk Råd

MØDE

Møde i Akademisk Råd

STED

Mødelokale 1611-121B

STARTTIDSPUNKT

28-11-2013 14:00:00

SLUTTIDSPUNKT

28-11-2013 17:00:00

PUNKTER

[0. Mødeinformation](#)

- [1. Temadrøftelse: Høringssvar vedrørende standarder, procedure og rådgiverfunktion for ansvarlig forskningspraksis](#)
 - [2. Til drøftelse: Evaluering af og opfølgning på seminar for de akademiske råd den 19.-20. november](#)
 - [3. Til drøftelse: Udpegning af repræsentanter til analysepanel, AUFF og rådgivningsgruppe til ansættelse af prorektor](#)
 - [4. Til orientering: Ny ph.d bekendtgørelse og vejledning](#)
 - [5. Til orientering: Udskiftning af medlemmer i Akademisk Råd](#)
 - [6. Mundtlig orientering ved formanden](#)
 - [7. Mundtlig orientering ved dekanen](#)
 - [8. Møder i 2014, herunder valg af tema til det kommende møde](#)
 - [9. Kommunikation](#)
 - [10. Eventuelt](#)
-

0. Mødeinformation

Sagsfremstilling

Deltagere: Jens Christian Hedemann Sørensen (formand), Allan Flyvbjerg, Jørgen Frøkiær, Erik Ernst, Kamille Smidt Rasmussen, Ask Vest Christiansen, Peter Hokland, Kim Overvad, Tine Gregersen, Birgitte Lüttge, Nina Bjerre Andersen, Søren Lomholt, Bente Nyvad, Jørgen Andresen, Majken Sand, Anders Roed, Kirsten Brusgård

Gæster: Helle Prætorius (med oplæg til temadrøftelsen)

Beslutning

Mødedeltagere: Jens Christian Hedemann Sørensen (formand), Allan Flyvbjerg, Jørgen Frøkiær (til kl. 16) Kamille Smidt Rasmussen, Ask Vest Christiansen, Peter Hokland (til kl. 16), Kim Overvad, Tine Gregersen, Birgitte Lüttge, Nina Bjerre Andersen, Søren Lomholt, Bente Nyvad, Jørgen Andresen, Majken Sand, Anders Roed, Kirsten Brusgård

Gæster: Helle Prætorius (med oplæg til temadrøftelsen)

Fraværende: Erik Ernst

1. Temadrøftelse: Høringssvar vedrørende standarder, procedure og rådgiverfunktion for ansvarlig forskningspraksis

Sagsfremstilling

Formål: Drøftelse af talentbåndets forslag med henblik på udarbejdelse af høringssvar.

Som der blev orienteret om på det seneste møde i Akademisk Råd, er der udarbejdet forslag til standarder, procedure og rådgiverfunktion for ansvarlig forskningspraksis, og Akademisk Råd skal udarbejde høringssvar til dette.

Drøftelsen afvikles efter denne plan:

- ▮ Helle Prætorius, der har været involveret i udarbejdelsen, giver et kort oplæg som indledning til drøftelsen.
- ▮ Bente Nyvad giver et oplæg om sine erfaringer fra "Dandy-sagen". Erfaringerne kan anvendes til at perspektivere oplægget.
- ▮ Akademisk Råd drøfter forslag til standarder, procedure og rådgiverfunktion for ansvarlig forskningspraksis med henblik på at udpege de centrale elementer i et høringssvar

Talentbåndet stiller følgende spørgsmål i debatoplægget:

- ▮ For at få etableret en fælles forståelse og holdning til ansvarlig forskningspraksis på Aarhus Universitet er der i første omgang brug for at diskutere indhold i Singapore- og Montreal-erklæringerne samt Den Europæiske kodeks (ESF) og angive fordele og ulemper ved, at AU tilslutter sig disse.
- ▮ Hvilke standarder for ansvarlig forskningspraksis skal følges på deres område. For at opnå en bedre forståelse for ansvarlig forskningspraksis på tværs af discipliner vil det være ret vigtigt, at diskussionerne indeholder overvejelser om, hvilke af standarderne kan være fælles på tværs af faglige områder - også på tværs af hovedområder - og hvilke der er fagspecifikke. Emner, der er brug for at få diskuteret og givet forslag til standarder for, er:
 - Professionelle etiske krav
 - Indhentning af diverse tilladelser, hvis relevant
 - Aftaler angående forskningssamarbejde
 - Rettigheder til data, beskyttelse og opbevaring af data
 - Interessekonflikter og afhængighedsforhold
 - Publicering og forfatterskaber, herunder fordele og ulemper ved at AU samlet tilslutter sig Vancouver- reglerne for forfatterskaber.
 - Patentering.
- ▮ Fordele og ulemper ved obligatorisk undervisning i ansvarlig forskningspraksis for studerende og forskere, og hvorvidt denne undervisning kan være på tværs af hovedområder. Derudover er det ikke mindst vigtigt at tage stilling til, om det i det fremadrettede arbejde vil være hensigtsmæssigt at tilpasse obligatorisk undervisning til bachelorniveau, kandidatniveau, ph.d.- niveau, og post.doc/adjunkt niveau.
- ▮ Hvilken model for undersøgelsesprocedure der kan anbefales. Der opfordres til at diskutere mangler, fordele og ulemper ved den skitserede model i bilag 3.

Input og forslag til, hvilken model for en uafhængig og fortrolig rådgiver funktion, der ønskes etableret. Der opfordres til blandt andet at diskutere spørgsmål om anonymitet, situation for den indklagede, situation for klager, om rådgiveren skal kunne foretage initiale undersøgelser og vigtigheden af uafhængighed.

Tidsfrist

Der er frist for fremsendelse af høringssvar den 29. november. Kirsten udarbejder et høringssvar på baggrund af drøftelserne på mødet.

Resume

Akademisk Råd drøfter talentbåndets forslag til standarder, procedure og rådgiverfunktion for ansvarlig forskningspraksis med henblik på udarbejdelse af høringssvar.

Det indstilles:

At 1. Akademisk Råd drøfter forslaget med afsæt i de spørgsmål, talentbåndet stiller i oplægget

Beslutning

Helle Prætorius gav oplæg om baggrunden. PowerPoint er uploadet som bilag.

Bente Nyvad gav oplæg om sine erfaringer fra Dandy-sagen, der særligt peger på:

- ▮ Egen integritet er afgørende, man skal være tro mod sig selv
- ▮ Det er meget vigtigt at gemme dokumentation
- ▮ Det kan være meget fordelagtigt at undlade at udtale sig
- ▮ Involvering af TTO for at sikre det juridiske grundlag er væsentlig
- ▮ En rådgiver, der er uafhængig af ledelsen, vil være gavnlig

Akademisk Råd drøftede høringsoplægget, og på baggrund af drøftelsen blev der udarbejdet et høringssvar. Det er uploadet som bilag.

Bilag

punkt_1_bilag_1
punkt_1_bilag_2
punkt_1_bilag_3
punkt_1_bilag_4
punkt_1_bilag_5
punkt_1_bilag_6
punkt_1_bilag_7

2. Til drøftelse: Evaluering af og opfølgning på seminar for de akademiske råd den 19.-20. november

Sagsfremstilling

Akademisk Råd drøfter seminaret den 19.-20. november med henblik på evaluering og opfølgning.

Evalueringen sker med afsæt i følgende spørgsmål:

- ▮ Hvilket udbytte er der af seminaret?
- ▮ Hvilke mulige forbedringer vil medlemmerne pege på?

DEBATOPLÆG TIL ETABLERING
AF "FÆLLES RETNINGSLINJER
FOR ANSVARLIG
FORSKNINGSPRAKSIS VED AU"

1



DEBATOPLÆG TIL ETABLERING AF "FÆLLES RETNINGSLINJER FOR ANSVARLIG FORSKNINGSPRAKSIS VED AARHUS UNIVERSITET"

Talentbåndet

DEBATOPLÆG TIL ETABLERING
AF "FÆLLES RETNINGSLINJER
FOR ANSVARLIG
FORSKNINGSPRAKSIS VED AU"

2

INDHOLD

Baggrund.....	3
1. Etablering af en fælles klar AU politik for forskningsintegritet	4
2. Etablering af tydelige og præcise fagspecifikke standarder for ansvarlig forskningspraksis	5
3. Obligatorisk undervisning på alle niveauer i ansvarlig forskningspraksis.....	6
4 og 5. Etablering af effektiv og retfærdig procedure ved undersøgelse af mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis og fortrolig rådgivning.....	7

Baggrund

Forskning, forskningsbaserede uddannelser og rådgivning er overalt i verden af central og stigende betydning for udvikling af samfundenes velstand og velfærd. Dette afspejles i store investeringer i forskning og uddannelse og en hidtil uset stor produktion af forskningsresultater. Dette foregår i en stadig mere kompliceret og krævende interdisciplinær og internationaliseret forskningsverden.

Med den øgede forskningsaktivitet er det blevet tydeligere, at der desværre også forekommer brud på ansvarlig forskningspraksis i et ikke uvæsentligt omfang til stor skade for forskningens troværdighed, den enkelte forskningsinstitution og samfundet som helhed.

I de senere år er der fremkommet flere internationale retningslinjer og anbefalinger, der kan hjælpe forskningsinstitutionerne med at sikre forskningens troværdighed gennem en systematisk og samlet indsats. Det drejer sig blandt andet om følgende dokumenter:

- [Singapore Statement on Research Integrity](#)
- [European Science Foundation & All European Academies \(ESF, ALLEA\): The European Code of Conduct for Research Integrity](#)
- [InterAcademy Council: Responsible Conduct in the Global Research Enterprise. A Policy Report](#)
- [International Association of Universities: IAU-MCO Guidelines for an institutional Code of Ethics in Higher Education](#)

De internationale anbefalinger tilråder, at hver enkelt forskningsinstitution formulerer en sammenhængende indsats for integritet i forskningen, der skal indeholde følgende fem elementer:

1. En klar politik for forskningsintegritet
2. Klare og detaljerede standarder for ansvarlig forskningspraksis
3. Uddannelse af alle forskere i ansvarlig forskningspraksis
4. Klare regler og procedurer for den lokale håndtering af mistanke om videnskabelig uredelighed og andre brud på ansvarlig forskningspraksis
5. Rådgivning i ansvarlig forskningspraksis

Den internationale udvikling på området understreger behovet for, at Aarhus Universitet (AU) engagerer sig i disse bestræbelser for ikke at blive afskåret fra det internationale videnskabelige samfund. Der er således et behov for, at der på AU sker en opdatering og præcisering af retningslinjerne for ansvarlig forskningspraksis og for håndtering af mistanke om brud med denne, så de bliver bragt i overensstemmelse med internationale anbefalinger. Nationalt er der også sat et arbejde i gang på området i regi af Danske Universiteter og Styrelsen for Forskning og Innovation.

Målet er, at AU i 2014 bør have

1. En fælles politik for forskningsintegritet
2. Tydelige og præcise fagspecifikke standarder for ansvarlig forskningspraksis
3. Obligatorisk uddannelse på alle niveauer i ansvarlig forskningspraksis
4. Hurtig, transparent og professionel sagsbehandling ved mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis.
5. En rådgiverfunktion i ansvarlig forskningspraksis

Talentbåndet har med udgangspunkt i de internationale anbefalinger vedrørende politik, standarder, uddannelse, procedurer for undersøgelse af mistanke og rådgivning udarbejdet et debatoplæg, der skal være fundament til den fremadrettede diskussion på hovedområderne, de tværgående bånd og fora. Konklusionerne på debatoplægget er hovedområdernes og øvrige organers input til de fem indsatsområder. Svarene samles i Talentbåndet og vil indgå i udarbejdelsen af et udkast til fælles retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis på AU, der skal forelægges universitetsledelsen i 2014.

1. Etablering af en fælles klar AU politik for forskningsintegritet

Det er et mål for alle forskningsinstitutioner at have en forskningskultur på højeste niveau, som lever op til internationale retningslinjer for forskningsintegritet og ansvarlig forskningspraksis. Alle, der er involveret i forskning, skal efterleve de basale principper/ værdier, der ligger til grund for al forskning. Det drejer sig om principper/ værdier så som ærlighed, pålidelighed, objektivitet, upartiskhed, fairness, åben kommunikation, ansvarlig varetagelse af betroede resurser og ansvar for kommende generationer.

Alle forskningsinstitutioner har pligt til at oplyse om og indskærpe, at disse basale principper/ værdier skal efterleves. Derudover er det forskningsinstitutionernes og forskernes fælles ansvar at anspore og udvikle den kritiske videnskabelige diskussion i forskningsmiljøerne - en diskussion der er en afgørende forudsætning for, at de basale principper/værdier kan bevares og udvikles.

Der er i dag især to internationale erklæringer om forskningsintegritet, som stadig flere forskningsinstitutioner tilslutter sig. Det drejer sig om:

1. [Singapore Statement on Research Integrity](#)
2. [The European Code of Conduct for Research Integrity, European Science Foundation & All European Academies \(ESF, ALLEA\):](#)

Singapore-erklæringen fra 2010 er et internationalt forsøg på at udvikle fælles principper, definitioner og retningslinjer for forskningsintegritet og ansvarlig forskningspraksis på globalt plan. Singapore erklæringen vil i efteråret 2013 blive suppleret med en [Montreal-erklæring](#) med anbefalinger til, hvordan man sikrer forskningsintegritet i forskningssamarbejder på tværs af lande, discipliner og sektorer.

Den Europæiske Kodeks for forskningsintegritet fra 2011 er udarbejdet af ERC (det Europæiske Forskningsråd) i et samarbejde med ALLEA (Sammenslutningen af Europæiske Videnskabsakademier). Dokumentet repræsenterer en enighed blandt ca. 30 europæiske lande om et overordnet sæt af principper for forskningsintegritet og indeholder derudover en række anbefalinger til retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis og forslag til præcise procedurer når brud med ansvarlig forskningspraksis skal håndteres.

For at få etableret en fælles forståelse og holdning til ansvarlig forskningspraksis på Aarhus Universitet er der i første omgang brug for, at hovedområderne, tværgående bånd og fora med udgangspunkt i Singapore- og Montreal-erklæringerne samt Den Europæiske kodeks (ESF) diskuterer indholdet i erklæringerne og i deres tilbagemelding angive fordele og ulemper ved, at AU tilslutter sig disse.

2. Etablering af tydelige og præcise fagspecifikke standarder for ansvarlig forskningspraksis

I forskningen tages der løbende stilling til en lang række spørgsmål om, hvordan forskningen rent faktisk skal gennemføres for at være i overensstemmelse med de basale principper/værdier. Alle, der medvirker til forskning, skal leve op til de forskellige videnskabsområders og fags almindeligt anerkendte normer og de regler, lovkrav og etiske krav forskningen er underlagt.

Der findes såvel skrevne som uskrevne normer for dette inden for de forskellige videnskabsområder. På grund af forskningens komplekse natur er det umuligt, at give en udtømmende beskrivelse af, hvad ansvarlig forskningspraksis er i enhver situation. Men der er erfaringsmæssigt en række kritiske situationer, hvor forskrifter - **Standarder for Ansvarlig Forskningspraksis** - er nødvendige for at undgå konflikter og brud på god videnskabelig praksis.

Håndhævelse af klare standarder for ansvarlig forskningspraksis på AU vil støtte den enkelte forsker og forskergruppe i at igangsætte, gennemføre og afslutte et forskningsprojekt gennemskueligt og troværdigt. Tydelighed omkring de forskningsetiske rammer og vilkår, inden for de forskellige videnskabsdiscipliner, vil desuden kunne hjælpe forskere og forskergrupper, der arbejder interdisciplinært, med at forstå og forholde sig til forskellige traditioner. Håndhævelse af klare standarder på AU vil derudover støtte forskere i internationale forskningssamarbejder, hvor der kan opstå usikkerhed om, hvilke standarder, der skal være gældende.

Det vil især være særligt vigtigt, at hovedområderne diskuterer og præciserer, hvilke standarder for ansvarlig forskningspraksis der skal følges på deres område. For at opnå en bedre forståelse for ansvarlig forskningspraksis på tværs af discipliner vil det være ret vigtigt, at diskussionerne på

hovedområderne, tværgående bånd og fora indeholder overvejelser om, hvilke af standarderne kan være fælles på tværs af faglige områder - også på tværs af hovedområder - og hvilke der er fagspecifikke. Emner, der er brug for at få diskuteret og givet forslag til standarder for, er:

- Professionelle etiske krav
- Indhentning af diverse tilladelser, hvis relevant
- Aftaler angående forskningssamarbejde
- Rettigheder til data, beskyttelse og opbevaring af data
- Interessekonflikter og afhængighedsforhold
- Publicering og forfatterskaber, herunder fordele og ulemper ved at AU samlet tilslutter sig [Vancouver- reglerne for forfatterskaber](#).
- Patentering.

Såfremt der er andre for fagområdet vigtige emner, bør de selvfølgelig også indgå.

Til inspiration kan AU Health´s udkast til ansvarlig forskningspraksis evt. benyttes (Bilag 1) Derudover kan der henvises til [UVVU's Vejledninger i God Videnskabelig Praksis](#) og vejledninger fra forskningsrådene f.eks [SSF's Vejledende Retningslinier for Forskningsetik i Samfundsvidenskaberne](#)

Standarder for Ansvarlig Forskningspraksis, skal opfattes som minimumskrav. De skal drøftes løbende i den videnskabelige verden og vil udvikles i takt med introduktion af nye forskningsområder og metoder. Når forskere støder på problemer, hvor de skrevne standarder ikke umiddelbart giver brugbare anvisninger, forventes det, at forskerne selv finder ansvarlige løsninger ud fra de basale principper/værdier og gør opmærksom på deres overvejelser.

3. Obligatorisk undervisning på alle niveauer i ansvarlig forskningspraksis.

Som en forudsætning for at modtage forskningsbevillinger stiller offentlige fonde i for eksempel USA krav til forskningsinstitutioner om at dokumentere, at undervisning i ansvarlig forskningspraksis finder sted. Det er ikke urealistisk at sådanne krav vil blive mere almindelige, når offentlige og også private fonde i andre dele af verden uddeler forskningsbevillinger. Denne udvikling understreger behovet for, at AU også på dette punkt styrker sin position.

Målrettet undervisning i standarder for ansvarlig forskningspraksis har som formål

- At styrke en ansvarlig forskningskultur og et ansvarligt forskningsmiljø på AU.
- At sikre, at AU lever op til nationale såvel som internationale regler for ansvarlig forskningspraksis.
- At forebygge videnskabelig uredelighed og andre brud på ansvarlig forskningspraksis.

Det anbefales derfor, at der indføres uddannelse i ansvarlig forskningspraksis for studerende og forskningsmedarbejdere på AU.

På den baggrund er der behov for, at hovedområderne, tværgående bånd og fora diskuterer fordele og ulemper ved obligatorisk undervisning i ansvarlig forskningspraksis for studerende og forskere, og hvorvidt denne undervisning kan være på tværs af hovedområder. Derudover er det ikke mindst vigtigt at tage stilling til, om det i det fremadrettede arbejde vil være hensigtsmæssigt at tilpasse obligatorisk undervisning til bachelorniveau, kandidatniveau, ph.d.-niveau, og post.doc/adjunkt niveau.

4 og 5. Etablering af effektiv og retfærdig procedure ved undersøgelse af mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis og fortrolig rådgivning.

Tilfælde af videnskabelig uredelighed giver altid alvorlige og ofte langvarige skadevirkninger for de involverede forskere, forskergrupper, afdelinger, fakulteter, institutioner og potentielt også for det pågældende fagområde. Skadevirkningerne hænger delvist sammen med, at institutionerne i en vis udstrækning ikke har et beredskab til at håndtere sagerne effektivt og hurtigt og de således kan foregå upåagtet i flere år. Det er derfor nødvendigt, at forskningsinstitutionerne har klare regler og håndgribelige undersøgelses procedurer, når der opstår mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis.

Brud på ansvarlig forskningspraksis inddeles i:

1. **Videnskabelig uredelighed (Research Misconduct;** Research Dishonesty; Scientific Dishonesty). Internationalt bruges udtrykket: Research Misconduct. De centrale fænomener er Fabrikation, Falsifikation og Plagiering, forkortet FFP.
2. **Andre brud på Ansvarlig Forskningspraksis.** Internationalt bruges udtrykket: **Questionable Conduct of Research.** Det drejer sig om handlinger, der repræsenterer brud på ansvarlig forskningspraksis, men som ikke kan klassificeres som uredelighed. UVVU har tidligere brugt betegnelsen Afvigelser fra God Videnskabelig Praksis.

Internationalt håndteres disse sager både på institutionsniveau og med etablering af nationale enheder så som [Office of Research Integrity](#) i USA, og [Ombudsman für die Wissenschaft](#) i Tyskland. Danmark og Norge har også centrale organer for undersøgelse af sådanne sager, henholdsvis og [UVVU](#) og [Granskingsudvalget](#), men disse anerkendes for eksempel ikke af amerikanske myndigheder, når der er involveret midler fra for eksempel det amerikanske National Institute of Health ([NIH](#)) i forskning, der er under mistanke. [European Research Council](#) vil også stille krav om, at mistanke om uredelighed behandles lokalt, hvis der er ERC midler involveret i forskningen. Committee of Publication Ethics ([COPE](#)) har fornylig påpeget, at mange universiteter mangler et organ eller en person, der kan modtage henvendelser fra redaktører af videnskabelige tidsskrifter når mistanke om uredelighed er opstået under bedømmelse af artikler. Mistanke om uredelighed rejst gennem redaktionerne synes derfor at unddrage sig undersøgelse.

Som følge heraf er det nødvendigt, at [AU's nuværende regler til sikring af god videnskabelig praksis](#) opdateres og at AU bliver oprustet til at kunne afgøre, om det ved mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis drejer sig om uredelighed, misforståelser, falske anklager eller andre brud på ansvarlig forskningspraksis.

Internationalt anbefales det at etablere en fortrolig, professionel rådgivning i forskningsintegritet som en del af beredskabet mod uredelighed. En rådgiver i forskningsintegritet vil kunne hjælpe alle med at få oplysninger om gældende retningslinjer vedrørende ansvarlig forskningspraksis eller få gennemdrøftet eventuel mistanke om brud på forskningsintegriteten. Rådgivningen kan afværge unødige anmeldelser baseret på misforståelser. Rådgivningen kan også være nyttig i tvivlsspørgsmål mellem forskergrupper og i forbindelse med internationalt samarbejde, hvor der fortsat kan være problemer på grund af visse forskelle mellem nationale definitioner og fremgangsmåder i tilfælde af mistanke om brud på integriteten.

Herudover skal rådgiveren følge den nationale og internationale udvikling på hele området, og således være en "antennefunktion", der sikrer, at forskningsinstitutionens politik, regler og procedurer løbende justeres efter de bedste internationale erfaringer og anvisninger.

Først og fremmest er det afgørende her, at hovedområder, tværgående bånd og fora giver deres syn på, hvilken model for undersøgelsesprocedure der kan anbefales. Der opfordres til at diskutere mangler, fordele og ulemper ved den skitserede model i Bilag 2.

I forlængelse heraf vil der være brug for, at hovedområderne, tværgående bånd og fora kommer med input og forslag til, hvilken model for en uafhængig og fortrolig rådgiver funktion der ønskes etableret. Der opfordres til blandt andet at diskutere spørgsmål om anonymitet, situation for den indklagede, situation for klager, om rådgiveren skal kunne foretage initiale undersøgelser og vigtigheden af uafhængighed.

Bilag 1.

Udkast til Standarder for ansvarlig forskningspraksis ved Health

Udkastet beskriver de standarder for ansvarlig forskningspraksis, der skal følges på AU Health. Der er anført nogle grundlæggende retningslinjer, der skal støtte den enkelte forsker og forskergruppe i at planlægge, gennemføre og afslutte et forskningsprojekt gennemskueligt og troværdigt. Under de enkelte punkter er det angivet, hvornår der er tale om krav, der skal overholdes. Som støtte til forskerne er det også angivet under hvert punkt, hvor yderligere information kan indhentes. Nogle af standarderne er specifikke for det sundhedsvidenskabelige forskningsområde, mens andre standarder er fælles for flere eller alle fagområder.

*Udkastet er
udarbejdet af en
arbejdsgruppe på
Health ledet af
prodekan Lise
Wogensen Bach.
Arbejdsgruppen
har været
assisteret af
konsulent Nils
Holger Axelsen.*

Standarder for ansvarlig forskningspraksis ved Health.

3.1 Ethiske krav til forsøg på mennesker og dyr

- Enhver forsøgsperson og ethvert forsøgsdyr skal behandles med respekt og omsorg.
- Man må aldrig gå på kompromis med sikkerhed, sundhed eller velfærd for forsøgspersoner, samarbejdspartnere eller andre der er forbundet med forskningen eller for samfundet som helhed.
- Man skal udvise forståelse for forsøgspersoners alder, køn, kultur, religion, etniske oprindelse og samfundsmæssige tilhørsforhold.
- De videnskabetiske og lovmæssige krav vedrørende forsøgspersoner skal altid overholdes. Dette betyder blandt andet, at kravet om informeret samtykke skal overholdes, at det skal sikres at deltagelse i projektet sker frivilligt samt at personfølsomme oplysninger behandles strengt fortroligt og endeligt, at de indsamlede data alene anvendes til det formål de er indsamlet til. Disse punkter er nærmere uddybet i de følgende afsnit om *Ansvarlig videnskabelig praksis og data*.
- Brug af forsøgsdyr i forbindelse med forskning er alene acceptabelt i situationer, hvor man har fastslået at alternative metoder ikke er mulige. Eventuel skade eller ubehag for dyret skal afvejes i forhold til de fordele, der realistisk set kan opnås ved at anvende dyret. Skade og ubehag for dyret skal minimeres, og lovgivningen på området følges, herunder også opstaldning og avl.

3.2. Fra projektopstart til projektafslutning – sikring af ansvarlig forskningspraksis

I det følgende er der anført nogle grundlæggende retningslinjer som støtte til, at forskningsprojektet kan planlægges, gennemføres og afsluttes gennemskueligt og troværdigt. Det er under de enkelte punkter angivet, hvornår der er tale om *krav*, der skal overholdes. Det er også angivet under hvert punkt, hvor yderligere information kan indhentes.

3.2.1 Forberedelse af forskningsprojektet

Projektbeskrivelsen, som også kaldes protokollen, indeholder en beskrivelse af selve projektet. I dette afsnit og i afsnit 4.3 om Data fremgår nogle af de punkter, som skal beskrives i projektbeskrivelsen.

Før forskningsprojektet påbegyndes, er det vigtigt at have drøftet og i projektbeskrivelsen beskrevet klare aftaler mellem alle deltagende parter.

Det kan dreje sig om aftaler vedrørende:

- Hvem der deltager i projektet og hvilke funktioner og ansvarsområder, der er tillagt de forskellige personer/parter.

- Hvem der leder projektet, og projektlederens funktion og kompetence.
- Hvilke funktioner og hvilket ansvar, der er tillagt eventuelle eksterne samarbejdspartnere.
- Hvem der har råderet over data.
- Hvem der kan eje mulige patentrettigheder - [Technology Transfer Office ved Aarhus Universitet](#) skal kontaktes vedrørende dette.
- Udarbejdelse af publikationer og fordeling af forfatterskaber i henhold til [de internationale retningslinjer](#) som beskrevet i Vancouver reglerne (se afsnittet om publicering).
- Hvem der har ansvaret for finansieringen og for at ansøge om midler.
- Hvem der har retten til at afgøre eventuelle tvister.

Det bør altid overvejes, at lave en samarbejdsaftale for de involverede i projektet.

Vejledning til indgåelse af aftaler ved påbegyndelse af forskningsprojekter er nærmere beskrevet i [Vejledninger i God Videnskabelig Praksis](#).

3.2.2 Eksperimentelle studier

- Alle der udfører forsøg på dyr, skal følge [lov om dyreforsøg](#) og indhente tilladelse fra [Dyreforsøgstilsynet](#), før påbegyndelse af forsøgene.
- Projektbeskrivelsen udfærdiges, før eksperimenterne påbegyndes, med mindre det drejer sig om pilotforsøg. Et pilotforsøg er en forundersøgelse, som anvendes til at give retningslinjer for den endelige projektbeskrivelse. Det skal være tydeligt, hvornår pilotforsøgene er færdige, og hvornår den endelige projektbeskrivelse, som danner baggrund for fremskaffelse af data til publikation, foreligger.
- Projektbeskrivelsen skal skrives, så forsøgene kan reproducere, også flere år senere. Det vil sige, at der skal være fuldstændig sporbarhed i forhold til, hvordan data er fremkommet.
- Undervejs skal eventuelle fejl og afvigelser fra det først planlagte tilføjes i projektbeskrivelsen.
- Alle rettelser i projektbeskrivelsen skal være tydelige og begrundede.
- Hvis der ekskluderes opnåede data fra den endelige opgørelse, skal dette være tydeligt og begrundet.
- Projekter der potentielt kan føre til udvikling af biologiske våben **skal** godkendes af [Center for Biosikring og Beredskab](#).

Vejledning til udformning af projektbeskrivelsen er nærmere beskrevet i [Vejledninger i God Videnskabelig Praksis](#).

3.2.3 Kliniske studier

- Alle forskningsprojekter, der involverer mennesker eller biologisk materiale fra mennesker, skal følge [Helsinki deklARATIONEN](#) og anmeldes til og godkendes af Den videnskabetiske Komité i den region, hvor den forsøgsansvarlige er ansat.
- Forskningsprojektet skal derudover anmeldes via [regionens fællesanmeldelse](#) til Datatilsynet.
- Forskningsprojekter, der involverer lægemidler, skal ligeledes godkendes af [Sundhedsstyrelsen](#).
- Forskningsprojekter, der involverer lægemidler, og skal godkendes af Sundhedsstyrelsen, skal følge [Guidelines for Good Clinical Practice](#). Forskere ved Aarhus Universitet kan kontakte [GCP-enheden ved Aarhus Universitet](#) vedrørende retningslinjerne for Good Clinical Practice og monitorering af forskningsprojektet i henhold til disse.
- Både [de videnskabetiske komitéer](#) og [Sundhedsstyrelsen](#) har retningslinjer for udformning af projektbeskrivelsen til kliniske studier. Der kan laves en samlet projektbeskrivelse, hvor alle disse punkter er nøje beskrevet.
- Kliniske studier skal registreres i en offentlig international database f.eks. [ClinicalTrials.gov](#). Hjælp til denne registrering kan fås ved [GCP-enheden ved Aarhus Universitet](#).
- Hvis der i projektet udføres laboratorieanalyser i et forskningslaboratorium, bør laboratoriet så vidt det er muligt følge retningslinjerne for god laboratoriepraksis (GLP), som er udarbejdet af [OECD](#). Hvis laboratorieanalyserne udføres på et hospitalslaboratorium stilles som minimum samme krav, men analyserne her vil ofte være akkrediterede og deri ligger implicit at kravene om GLP opfyldes.

En generel vejledning til udformning af projektbeskrivelsen til kliniske studier er nærmere beskrevet i [Vejledninger i God Videnskabelig Praksis](#).

3.2.4 Kliniske forsøg med medicinsk udstyr

Medicinsk udstyr anvendes til at undersøge, overvåge, behandle eller lindre sygdom hos mennesker. Det drejer sig f.eks. om sprøjter, operationsudstyr, hospitalssenge, pacemakere, hofteimplantater eller krykker. En klinisk afprøvning af medicinsk udstyr på mennesker er ethvert forsøg på mennesker, der har til formål at afdække eller efterprøve sikkerheden eller ydeevnen af medicinsk udstyr. Udstyret, der bliver undersøgt, kan være nyt medicinsk udstyr eller velkendt medicinsk udstyr, der allerede er på markedet i Danmark.

Alle kliniske afprøvninger af medicinsk udstyr skal anmeldes til det videnskabetiske komitéssystem, idet en klinisk afprøvning i sig selv er et sundhedsvidenskabeligt forskningsprojekt.

Forsøget anmeldes til Den Videnskabsetiske Komité i den region, hvor den forsøgsansvarlige er ansat. Komitéen foretager en vurdering af, om afprøvningen er i overensstemmelse med den videnskabsetiske komitélov. Anmeldelsespligten til komitesystemet gælder alle kliniske afprøvninger, uanset om udstyret er CE-mærket eller ikke.

Afprøvning af medicinsk udstyr skal derudover anmeldes til Sundhedsstyrelsen, som har myndighedskontrollen for så vidt angår den teknisk/faglige vurdering af de kliniske afprøvninger af udstyret. På [Sundhedsstyrelsens hjemmeside vedrørende medicinsk udstyr](#) er der en introduktion til klinisk afprøvning af medicinsk udstyr og en vejledning i ansøgning om klinisk afprøvning af medicinsk udstyr.

3.2.5 Registerforskning

Registerforskning er kendetegnet ved, at man som sit primære forskningsmateriale anvender elektroniske data. Traditionelle registerforskningsprojekter, interview- og spørgeskemaundersøgelse og andre projekter uden biologisk materiale skal anmeldes til og godkendes af [Datatilsynet](#), hvis projektet indeholder personfølsomme oplysninger. Anmeldelse sker gennem [regionens fællesanmeldelse](#) til Datatilsynet.

Personfølsomme oplysninger er i henhold til [Persondataloven](#) data vedrørende:

- Racemæssig eller etnisk baggrund.
- Politiske, religiøse eller filosofiske overbevisninger.
- Fagforeningsmæssige tilhørsforhold.
- Oplysninger om helbredsmæssige, seksuelle og strafbare forhold.
- Oplysninger om væsentlige sociale problemer, samt
- Andre lignende privatlivsoplysninger.

Helbredsmæssige forhold omfatter oplysninger om:

- En persons tidligere, nuværende og fremtidige fysiske eller psykiske tilstand, samt
- Medicinbrug og misbrug af narkotika, alkohol og lignende nydelsesmidler.

Projekter, der alene indeholder ikke-personfølsomme oplysninger om deltagerne, skal ikke anmeldes til Datatilsynet eller have tilladelse. Lovens bestemmelser skal dog iagttages, men Datatilsynet stiller ikke konkrete vilkår for projektet.

Derudover kan fritagelse for anmeldelsespligten til Datatilsynet gives i særlige tilfælde efter [Undtagelsesbekendtgørelsen](#).

Med henblik på, at skabe sammenhæng og koordination omkring register- og databaserede forskningsaktiviteter i Danmark, er der etableret et [Koordinerende Organ for Registerforskning](#), som følger samarbejdet mellem forskerne og de registeransvarlige aktører.

3.3 Data

Videnskabelige data skal indsamles og opbevares i overensstemmelse med gældende lov og bestemmelser. Ved data forstås al systematisk indsamlet materiale til forskningsformål inkluderende elektroniske data fra f.eks. registre eller interviews, billeder, humant materiale som f.eks. blod eller væv eller materiale fra dyr, herunder biobanker. Ved anvendelse af humant personhenførbart materiale skal indhentes tilladelse fra både det videnskabsetiske komitéssystem og Datatilsynet, og endeligt skal det sikres, at personen i [Vævsanvendelsesregistret](#) ikke har frabedt sig, at materialet anvendes til forskning.

I [Persondataloven](#) beskrives de grundprincipper, der skal være opfyldt ved enhver behandling af personoplysninger. [Datatilsynet](#) er den centrale uafhængige myndighed, der fører tilsyn med, at reglerne i Persondataloven overholdes.

Nedenstående er generelle retningslinjer for ansvarlig videnskabelig praksis i forhold til datahåndtering:

- Det skal fremgå af projektbeskrivelsen, hvordan data indsamles, og hvordan de registreres.
- Projektbeskrivelsen opbevares indtil 10 år efter at projektet er afsluttet i overensstemmelse med [de europæiske standarder for ansvarlig videnskabelig praksis](#).
- Ved indsamling og registrering af data skal alle korrektioner i data være tydelige og begrundede, så alle ændringer eller tilføjelser er helt gennemsigtige, hvorved sporbarheden af data sikres.
- Alle data skal opbevares i 10 år.
- Nærmere vejledning vedrørende opbevaring og sikring af data kan læses i [Datatilsynets standardvilkår for forskningsprojekter](#) og i [Bekendtgørelse om sikkerhedsforanstaltninger](#).
- Hvis der skal videregives data fra et allerede udført projekt til et nyt projekt, skal der indhentes tilladelse til dette fra Datatilsynet.
- Hvis data indsamles i udlandet, skal der før dataindsamlingen påbegyndes, laves en aftale med en samarbejdspartner i det pågældende land. Det er forskeren i det land, hvor data indsamles, der har ansvaret for, at de nødvendige tilladelser er indhentet, og at dette lands love og regler overholdes. Idet data kommer til Danmark, skal [Persondataloven](#) følges med hensyn til håndtering og opbevaring af data. For yderligere oplysninger kan [Technology Transfer Office ved Aarhus Universitet](#) kontaktes.

- I henhold til [Persondataloven](#) skal data (herunder også biologisk materiale) slettes, anonymiseres eller tilintetgøres senest ved forsøgets afslutning, medmindre en fortsat opbevaring kræves efter anden gældende lovgivning. Det må efterfølgende ikke være muligt at identificere enkeltpersoner i forsøget. Anonymisering indebærer, at data ikke længere er personhenførbare, hvorved forstås at ingen forsøgspersoner kan identificeres ud fra data. Forsøgets afslutning er den dato, der er angivet ved anmeldelse af forsøget. Data må ikke slettes ved projektafslutningen men anonymiseres og derefter opbevares i yderligere 10 år i overensstemmelse med [de europæiske standarder for ansvarlig videnskabelig praksis](#). Opbevaringen skal også sikre, at data kan spores efter publikation.
- Hvis det drejer sig om et lægemiddelforsøg, som følger *Guidelines for Good Clinical Practice*, skal data ifølge [bekendtgørelsen for Good Clinical Practice](#) opbevares mindst 5 år efter forsøgets afslutning. AU påbyder, at data opbevares 10 år efter projektets afslutning.
- Data skal opbevares på den institution, hvor forskningen er udført dog under hensyntagen til betingelser fra eventuelle bevillingsgivere. Med hensyn til opbevaring af data følges reglerne for opbevaring som anført i [Persondataloven](#) og i [bekendtgørelsen for Good Clinical Practice](#). Der er mulighed for at benytte [Dansk Data Arkiv](#) til opbevaring af data.

[Krav efter persondataloven til kliniske forsøg med lægemidler, kliniske afprøvninger af medicinsk udstyr](#) er detaljeret beskrevet på Datatilsynets hjemmeside.

3.4 Publicering

Ved publicering af afsluttede forskningsprojekter gælder:

- Alle resultater fra afsluttede studier bør publiceres – også hvis de er negative eller inkonklusive.
- Resultaterne skal offentliggøres på det tidligst mulige tidspunkt. Det er acceptabelt at indgivelse af patentansøgninger kan medføre en vis forsinkelse.
- "En forfatter skal kunne tage ansvar for mindst en komponent af arbejdet, skal være i stand til at gøre rede for, hvem der er ansvarlig for de øvrige komponenter, og skal ideelt set have tillid til medforfatternes kompetencer og integritet." citat fra Uniform Requirements for Manuscripts Submitted to Biomedical Journals ([ICMJE](#)).
- Alle forfattere inkl. vejledere skal opfylde de tre kriterier for forfatterskab, der er udviklet af ICMJE-gruppen ([ICMJE](#)):
 - Væsentligt bidrag til idé og design, dataindsamling, eller analyse og fortolkning af data.
og
 - Manuskriptudarbejdelse eller kritisk indholdsmæssig manuskriptrevision.
og
 - Godkendelse af det endelige manuskript.

Alle der anføres som forfattere, skal opfylde forfatterkriterierne og alle, der opfylder forfatterkriterierne skal anføres som forfattere.

Afslået forfatterskab, spørgelsesforfatterskab, gaveforfatterskab, gæsteforfatterskab, og plantet forfatterskab repræsenterer brud på ansvarlig forskningspraksis. Se nærmere i [Veiledninger i God Videnskabelig Praksis](#) (2009).

- Kriterierne for fastsættelse af forfatterrækkefølgen bør aftales af alle i starten af projektet og kan evt. revideres senere efter fælles aftale.
- Bidrag fra samarbejdspartnere og andres intellektuelle bidrag skal anerkendes og citeres i tekst eller i "taksigelser", med en formulering der skal godkendes af dem der omtales. Økonomisk eller anden væsentlig materiel hjælp til projektet skal ligeledes oplyses. Der gælder specielle retningslinjer for offentlighed om privat finansiering af forskning ved statslige forskningsinstitutioner - se [privat forskningsstøtte](#).
- Før indsendelsen af manuskriptet bør der udarbejdes en samlet underskrevet forfatterskabserklæring, som præcist angiver art og omfang af hver enkelt forfatters bidrag. Erklæringen opbevares som minimum af den hovedansvarlige forfatter.
- Det anbefales at hovedforfatter tager ansvar for, at artiklen er baseret på redelig forskning. Nogle tidsskrifter kræver, at en eller flere forfattere påtager sig ansvar for, at hele arbejdet er udført redeligt, og at dette fremgår af publikationen.
- Skjult dobbelt publikation dvs. identiske eller næsten identiske publikationer eventuelt i oversættelse må ikke finde sted. Omvendt tillades sekundærpublikation (eksempel: engelsk sproget artikel der senere publiceres på dansk i Ugeskrift for Læger), når det gøres i åbenhed. Anvendelse af de samme data eller delmængder deraf i forskellige fremstillinger er ikke dobbeltpublikation, forudsat at der klart oplyses om den datamæssige sammenhæng mellem et nyt arbejde og et foregående arbejde, således at bedømmerne og læserne får fuld indsigt.
- Det er vigtigt, at der er overensstemmelse mellem artiklens indhold og det der anføres i resume/abstrakt (se endvidere afsnit 4.2 CONSORT).
- Ved forfatterskab og publicering under anden form end i tidsskrifter bør de ovenfor beskrevne regler også følges.

Der er specielle forfatterregler for multicenterstudier. Når det er en stor multicentergruppe, der udfører studierne, bør gruppen fra starten af studierne identificere de personer, der har direkte ansvar for manuskriptet. Disse personer skal fuldt ud opfylde kriterierne for forfatterskab, som er defineret ovenfor, og er de hovedansvarlige forfattere. Tidsskrifter nævner oftest de øvrige medlemmer af gruppen under taksigelser. For flere detaljer se [ICMJE multicenter](#).

3.5. Interessekonflikter

- Alle forfattere skal anføre enhver interessekonflikt. Det anbefales at anvende "[ICMJE Uniform Disclosure Form for Potential Conflicts of Interest](#)". Interessekonflikter opstår, når forfattere eller deres institutioner, bedømmere eller redaktører har finansielle eller personlige interesser, som kan influere på vedkommendes dømmekraft, dvs. giver anledning til bias. Potentielle interessekonflikter kan være til stede, hvad enten et individ selv mener, at det har indflydelse på håndteringen af manuskriptet eller ej.
- For redaktører eller korrekturlæser gælder den regel, at de ikke må håndtere egne manuskripter eller manuskripter fra egen organisation, ligesom de ikke bør have afhængighedsforhold (økonomisk, advisory board eller lignende) til private virksomheder, der har interesser på området. Herved sikres, at de ikke i den sidste korrektur kan lave ændringer i manuskriptet uafhængigt af forfatterne.

3.6 Retningslinier for rapportering

For at øge ensartetheden og styrke kvaliteten i rapporteringen af forskellige typer studier kan det anbefales, at konsultere de internationale retningslinjer på området, der kan findes på [Equator-network](#). For klinisk randomiserede studier kan anbefalingerne i det såkaldte [CONSORT statement](#) f.eks. anvendes. I CONSORT statement er angivet en tjekliste for anbefalet indhold i og opbygning af titel, abstract, introduktion, metoder, resultater og diskussion. Derudover er der anbefalinger om udarbejdelse af et flowdiagram til beskrivelse af deltagernes gang gennem forsøget.

Bilag 2: Forslag til procedure og rådgiverfunktion

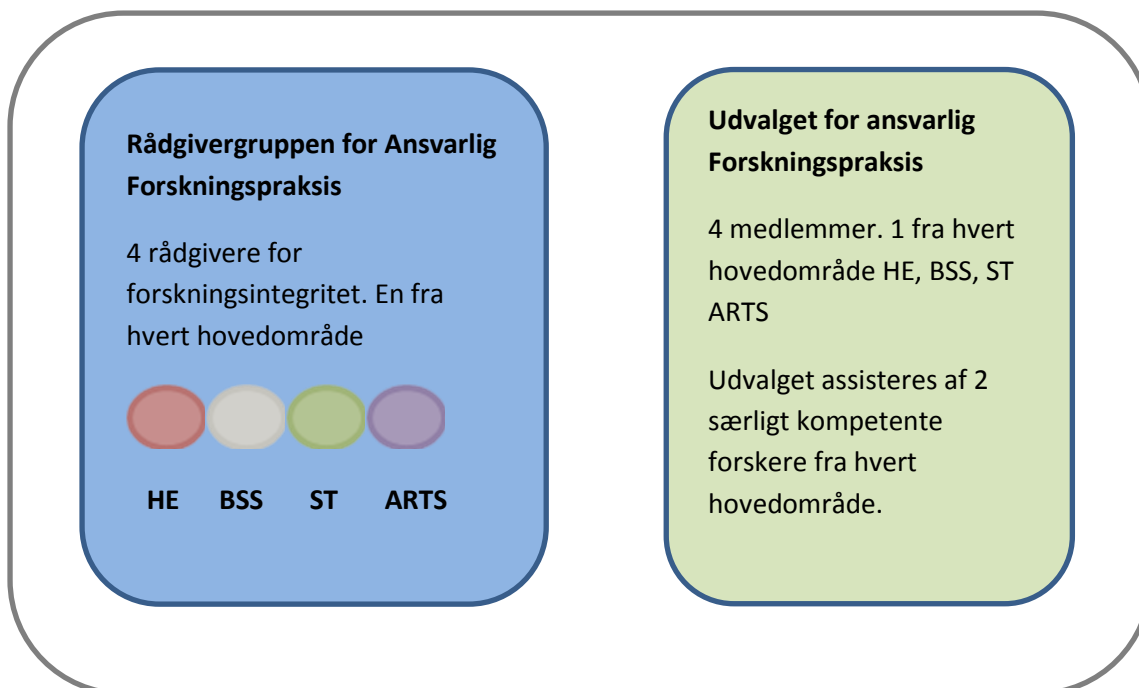
Etablering af Enhed for Forskningsintegritet på AU

Forskerverdenen bliver stadig mere kompliceret, internationaliseret og interdisciplinær, og der er behov for at tilpasse det eksisterende regelsæt til sikring af god videnskabelig praksis ved AU ([Aarhus Universitets regler af 29. juni 2000 til sikring af god videnskabelig praksis](#)) til en ny virkelighed. Der er behov for en samlet og koordineret indsats på AU mellem alle hovedområder med henblik på at udarbejde en model og en fælles ramme for håndtering af brud med ansvarlig forskningspraksis på AU og rådgivning i ansvarlig forskningspraksis

Som debatoplæg foreslår Talentbåndet at der på AU oprettes en ny enhed: Enheden for Forskningsintegritet (Office of Research Integrity (ORI)), der skal bestå af to dele.

1. Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis (skal erstatte det nuværende praksisudvalg).
2. Rådgivergruppen for Ansvarlig Forskningspraksis, hvor der tilknyttes en særlig rådgiver for ansvarlig forskningspraksis fra hvert hovedområde.

Enheden for Forskningsintegritet, AU



Etablering af "Enheden for Forskningsintegritet" vil samlet styrke rådgivningen og den generelle viden om ansvarlig forskningspraksis på AU. Det vil også sikre, at universitetet kommer på højde med de internationale retningslinjer på området og vil kunne fremme AU's indflydelse i international sammenhæng.

4.4.1 Rådgivergruppen for Ansvarlig Forskningspraksis

De fire rådgivere har en særlig forpligtelse til at fremme viden om ansvarlig forskningspraksis og forebyggelse af brud på ansvarlig forskningspraksis og videnskabelig uredelighed. De skal være personer med særlig stor indsigt i ansvarlig forskningspraksis, vil typisk have bred og lang forskererfaring, herunder erfaring med internationalt forskningssamarbejde og således besidde en høj faglig legitimitet.

Rådgiverne skal samtidig skabe forståelse for de forskellige forskningsdiscipliners særlige forhold, hvilket er vigtigt i forbindelse med rådgivning af forskere og forskergrupper, der deltager i interdisciplinære forskningssamarbejder.

Rådgivergruppens opgave er således:

- a. At holde sig orienteret om gældende standarder og retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis og medvirke til at sikre, at ansvarlig forskningspraksis etableres og vedligeholdes på højt internationalt niveau, blandt andet gennem bidrag til undervisning af forskere på hovedområderne.
- b. At stå til rådighed for uafhængig og fortrolig rådgivning af alle personer med tilknytning til AU, herunder også forskergrupper, der har spørgsmål til retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis, eller er i tvivl, om standarder og retningslinjer for ansvarlig praksis overholdes.

Alle med tilknytning til det enkelte hovedområde har mulighed for, at søge fortrolig og professionel rådgivning hos rådgiveren i alle spørgsmål om udførelse af ansvarlig forskningspraksis. Hvis henvendelsen drejer sig om en mistanke om uredelighed, der ikke kan afkræftes, skal rådgiveren give anbefaling om, at sagen indberettes for Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis, af den person, der har søgt rådgivning.

Overvejelser vedrørende afgrænsning af rådgiverens kompetenceområde, ansvar og opgaver, og faglige og personlige kvalifikationer, skal beskrives mere udførligt i forbindelse med udarbejdelse af et kommissorium. Herunder skal det overvejes, hvordan procedurer for udpegning af de fire rådgivere kan understrege deres uafhængighed og hvordan uafhængighed i deres virke kan sikres. Derudover skal det afklares, hvorvidt rådgiveren i rådgiversituationen er underlagt tavshedspligt i

henhold til Forvaltningsloven § 27 og Straffelovens § 152 og om hvorvidt en indberetningspligt i særtilfælde ligger over en evt. tavshedspligt.

4.4.2 Udvalget for ansvarlig forskningspraksis

Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis tænkes, at erstatte Praksisudvalget og vil signalere fornyet fokus på betydningen af, at fremme og videreudvikle ansvarlig forskningspraksis ved universitetet. Det er ønskeligt, at Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis får et større ansvarsområde end det nuværende praksisudvalg, idet udvalget ud over enkeltsager også bør være et organ for opdatering om international praksis, en opgave som udvalget samarbejder med rådgivergruppen om. Det forventes at den hidtidige betjening af Praksisudvalget overføres uændret til det nye Udvalg for Ansvarlig Forskningspraksis.

Til udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis udpeges et medlem fra hvert hovedområde. Udvalget assisteres i den enkelte sagsbehandling af 2 kompetente senior forskere fra det hovedområde hvor mistanken om uredelighed er rejst. Medlemmerne skal være personer med en bred og lang forskererfaring, en særlig stor indsigt i ansvarlig forskningspraksis og stor erfaring med internationalt forskningssamarbejde. Udvalgets lille størrelse sikrer, at udvalget hurtigt kan sammenkaldes. Tilført specifik fagekspertise til behandling af de enkelte sager, sikres der mulighed for hurtig og ansvarlig behandling af forhold, der bringes for udvalget eller rejses af udvalget selv.

Det skal overvejes, hvordan procedurer for udpegning af medlemmer til udvalget, dets formand og de tilknyttede, skiftende, specifikke fagekspertiser kan understrege udvalgets uafhængighed, og hvordan uafhængighed i udvalgets virke kan sikres.

4.4.3 Procedurer

Enhver, der er i tvivl om, hvordan retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis fortolkes, eller har mistanke om, at der er sket brud på ansvarlig forskningspraksis, kan henvende sig til hovedområdetets rådgiver for at opnå rådgivning.

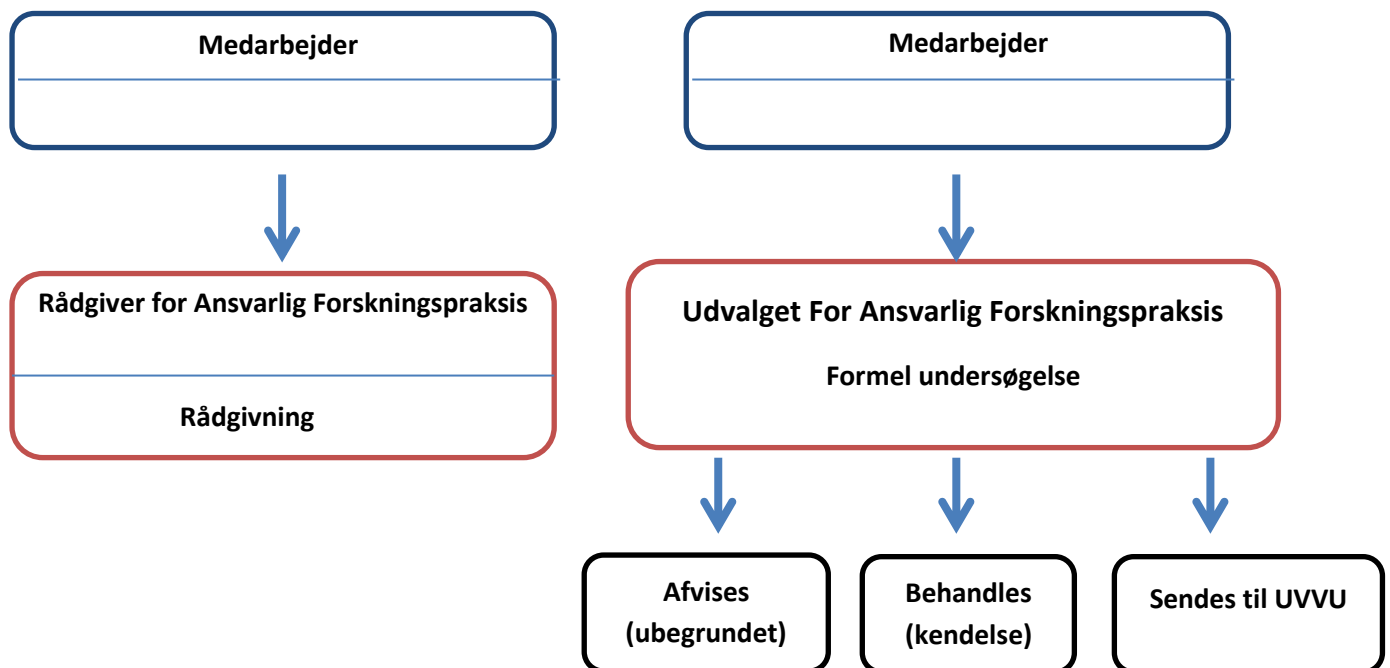
Hvis rådgiveren i et samtaleforløb finder, at mistanken er berettiget, skal rådgiveren anbefale, at sagen rejses for Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis, af den som har rejst mistanken.

Udvalget for Ansvarlig Forskningspraksis tager efterfølgende stilling til om sagen skal behandles, afvises eller sendes videre til UVVU.

Det fastholdes, at AU selv kan undersøge og føre en sag om videnskabelig uredelighed til ende og dermed er i stand til, at sikre forskningens integritet på egen institution. Hvad enten AU selv afgør

sager om uredelighed, eller dette sker i UVVU, har AU et ansvar for, at den videnskabelige litteratur korrigeres. I nogle tilfælde kan det desuden være nødvendigt, at undersøge en forskers samlede produktion. Dette kan UVVU ikke tage sig af, da der ikke er tale om begrundet mistanke for hver enkelt publikation, hvorfor AU i givet fald selv skal være ansvarlig for gennemførelse af undersøgelsen.

Enkel skitsering af model til håndtering af brud på ansvarlig forskningspraksis på AU.



Research Integrity

“All researchers, but particularly student and new researchers, need more training on how to plan, carry out and report their research with integrity. This new online programme will help meet this need in a cost-effective, efficient and engaging way.”

Professor Nick Steneck, University of Michigan

Research Integrity

Are you confident that researchers at your institution:

- Would know what to do if they saw a colleague engaging in questionable research practice?
- Can identify and respond appropriately to conflicts of interest in their work?
- Know how to carry out research involving human participants responsibly?
- Keep accurate and secure research records?
- Have a clear understanding of how much input is necessary to merit authorship – and how to prevent disputes on this subject?
- Have considered the broader impact of their research on society?

This programme is designed to help undergraduate, graduate and early-career researchers answer these and many other questions that will arise as they consider how to plan, conduct and report their research with integrity, and to deal with the complex situations in which they may find themselves.

Funding agencies are increasingly demanding evidence that universities provide training in the responsible conduct of research. *Research Integrity* will provide an easy access tool for universities to fulfil this need in a thorough and engaging way.

Content

- Course available in 5 faculty versions: Biomedical Sciences, Natural & Physical Sciences, Engineering & Technology, Social & Behavioural Sciences, Arts & Humanities
- Each version contains 5 modules and provides 4–5 hours of online content
- Coverage of key areas including research with human participants, research with animals (optional), conflicts of interest, workplace safety, research records, data collection, storage and interpretation, collaboration, authorship, peer review, scholarly publishing and responsibility to society.

Learning outcomes

To practise research with integrity, researchers must be aware of and meet their professional responsibilities. This course provides an introduction to these responsibilities and advice on how to meet them. By the end of the course, researchers should be able to:

- Understand and explain the key responsibilities of a researcher
- Identify the challenges faced in meeting those responsibilities
- Be aware of strategies for dealing with pressures and difficult situations.

Programme features

- In-depth video interviews with researchers at all levels
- Polling feature enabling participants to compare their responses to complex questions with those of their peers
- Customisable portfolio incorporating practical and in-depth reflective self-development activities
- 25–32 hours of additional self-development, peer-to-peer and tutor-led activities plus assignment suggestions
- Supplement including information on how to implement courses for effective results and integrate the additional activities into a full blended learning programme.

Lead Advisor and US Version Editor:

Professor Nick Steneck, Director of the Research Ethics and Integrity Program of the Michigan Institute for Clinical and Health Research and Professor Emeritus of History, University of Michigan

UK/International Version Editor: Tony Mayer, Advisor to Nanyang Technological University on Research Integrity matters; Co-organiser and Co-chair of the 1st and 2nd World Conferences on Research Integrity

Course list

Each faculty version of *Research Integrity* comprises the following modules:

- **Module 1: Introduction:**
Principles and responsibilities
Principles vs. practice
Responding to research misconduct
Professionalism and mentoring
- **Module 2: Designing:**
Planning your research
Research with human participants
Research with animals (optional)
Managing and protecting interests
Workplace safety
- **Module 3: Conducting:**
Research record
Research data
Collaboration and the research environment
Data presentation and interpretation
- **Module 4: Reporting:**
Research communication
Scholarly publishing
Plagiarism
Authorship
Peer review
- **Module 5: Responsibilities to society:**
Advocacy
Responsibility to the public

Developed in conjunction with:

Brunel University
Dublin City University, Ireland
Durham University
Edith Cowan University, Australia
European Molecular Biology Organization
King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia
Lancaster University
Macquarie University, Australia
Michigan State University, USA
Michigan Technological University, USA
Nanyang Technological University, Singapore
NUI Galway, Ireland
The University of Sheffield
University College Dublin, Ireland
University of Birmingham
University of Greenwich
University of Huddersfield
University of Liverpool
University of Michigan, USA
Wayne State University, USA
Western Michigan University, USA

Author team

- **Dr. Andrew Rawnsley**, Executive Committee, UK Council for Graduate Education (UKGCE); Research Governance and Training Manager, Teesside University
- **Dr. Melissa Anderson**, Professor of Higher Education, University of Minnesota, USA
- **Dr. Terry May**, Faculty Conflict of Interest Information Officer, Michigan State University, USA
- **Dr. Lorelle Meadows**, Assistant Dean of Academic Programs, College of Engineering, University of Michigan, USA
- **Dr. Raymond De Vries**, Professor, Center for Bioethics and Social Sciences in Medicine, University of Michigan Medical School, USA; Visiting Professor, Maastricht University, Netherlands

Reviewer team

- **Professor Janusz Bialek**, Research Director, School of Engineering and Computing Sciences, Durham University
- **Dr. Karen Melham**, Researcher in Ethics at the Centre for Health Law and Emerging Technologies (HeLEX), University of Oxford
- **Professor Karen Ross**, Professor of Media and Public Communication and Director of Postgraduate Research, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Liverpool
- **Dr. Richard Sugrue**, Head of the Division of Molecular Genetics and Cell Biology, School of Biological Sciences, Nanyang Technological University, Singapore
- **Dr. Ren Yi**, Director of the Higher Degree Research Office, Macquarie University, Australia

“This essential training resource will be of value to both new and experienced researchers and will appeal to all researchers who take pride in the quality of their research and in meeting their professional responsibilities. Content is focused... and tackles both established and emerging issues with equal enthusiasm.”

Sophie Welch, Research Governance & Policy Officer, Durham University



Over 150 institutions worldwide are transforming research, teaching and learning with the help of Epigeum online course programmes.

See for yourself how *Research Integrity* can help you meet your budget and researcher development needs. For a free, no-obligation trial please contact:

Wendy Harbottle, Sales & Marketing Manager
Tel: +44 (0)7970 546524
wendy.harbottle@epigeum.com

Epigeum Ltd

1 Kensington Cloisters
5 Kensington Church Street
London W8 4LD
Tel: +44 (0)20 3440 2220 (switchboard)

Epigeum Inc

One Broadway, 14th Floor
Kendall Square
Cambridge, MA 02142
USA
Tel: +1 617 401 3337

www.epigeum.com

Notat d. 26. august 2013 – lbso

Omtale af arbejdsgruppen vedrørende ansvarlig forskningspraksis på Health. (CoC arbejdsgruppen)

Nedsættelse af arbejdsgruppen

Arbejdsgruppen blev nedsat i marts måned 2012, under ledelse af prodekan Lise Wogensen. Nils Axelsen fra Serum instituttet i København er tilknyttet arbejdsgruppen som ekstern konsulent.

Opgave.

I henhold til kommissoriet er det arbejdsgruppens opgave at udarbejde et beslutningsoplæg til fakultetsledelsen med forslag til retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis – et Code of Conduct – og komme med forslag til en forbyggende indsats i form af et kursusforløb for forskerstuderende og forskere i ansvarlig forskningspraksis på Health

Gruppens medlemmer

Lise Wogensen Bach,	Prodekan for talent og internationalisering AU Health (formand)
Helle Prætorius.	Professor MSO, Institut for Biomedicin
Mogens Kilian	Professor, Institut for Biomedicin
Anne Mette Hvass,	Lektor, Klinisk Biokemisk Afd. NBG
Jens Christian Djurhuus	Instituttleder, Klinisk Institut AU HE
Jan Frystyk	Professor, Institut for Klinisk Medicin afd. MEA, NBG
Ole Steen Nielsen	Prodekan for forskning AU HE
Kirsten Wisborg	Funktionschef for Forskningsstøtte talentudvikling og internationalisering AUHE
Anette Poulsen Milstoft	Chefkonsulent AU Viden – Technology Transfer Office
Troels Thim,	Reservelæge, Regionshospitalet Randers, Medicinsk afdeling
Henriette Stevnshøj	HE Kommunikation
Nils Holger Axelsen,	Overlæge, konsulent, Statens Serum institut
Lene Bøgh Sørensen	Rådgiver, dekanstaben AU HE (sekretariatsbetjening)

Arbejdsgruppen blev i starten af 2013 færdig med et gennearbejdet udkast til retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis ved AU, der nu i omskrevet form sendes ud som debatoplæg til alle hovedområder. Der foreligger desuden et første udkast til standarder for ansvarlig forskningspraksis ved Health, der sendes ud sammen med debatoplægget



AARHUS
UNIVERSITY

HØRINGSSVAR VEDRØRENDE STANDARDER, PROCEDURE OG RÅDGIVERFUNKTION FOR ANSVARLIG FORSKNINGSPRAKSIS





HVORFOR INTERESSERE SIG FOR FORSKNINGSETIK?

LEDER

af Ole Haagen Nielsen & Nils Axelsen

Ugeskrift for Læger | 14.10.2013 | Artikel-id: e408b208:

”Ifølge undersøgelser er prævalensen af medicinske/ biomedicinske forskere, der har begået videnskabelig uredelighed, mindst 2%”

”, og mindst 30% har foretaget andre kritisable handlinger i den gråzone, der ligger i lige forlængelse af videnskabelig uredelighed [1, 2]”

1. Martinson BC, Anderson MS, de Vries R. Scientists behaving badly. Nature 2005; 435: 737-8.
2. Fanelli D. How many scientists fabricate and falsify research? PloS One 2009; 4: e5738.



AARHUS
UNIVERSITET

HVORFOR INTERESSERE SIG FOR FORSKNINGSETIK?

LEDER

af Ole Haagen Nielsen & Nils Axelsen

Ugeskrift for Læger | 14.10.2013 | Artikel-id: e408b208:

”Generelt er USA førende med føderale krav om sikring af forskningens integritet. ”

”Her bør Danmark også af konkurrencemæssige grunde opruste”



ANBEFALING

LEDER

af Ole Haagen Nielsen & Nils Axelsen

Ugeskrift for Læger | 14.10.2013 | Artikel-id: e408b208:

Dansk forsknings troværdighed bør beskyttes bedre gennem oprustning af lokale institutionelle politikker for integritet, standarder for god forskningspraksis, uddannelse, [3]

3. Singapore Statement on Research Integrity. www.singaporestatement.org (5. sep 2013).



AARHUS
UNIVERSITET

FORLØBET

Udkast til Standard for ansvarlig forskningspraksis ved Health

*Udkastet er
udarbejdet af en
arbejdsgruppe på
Health ledet af
prodekan Lise
Wogensen Bach.
Arbejdsgruppen
har været
assisteret af
konsulent Nils
Holger Axelsen.*



IDEGRUNDLAG

Fokus:

- At kunne håndtere tungere uredelighedssager
- Undgå forsættelige som uforsættelige gråzone-sager



AARHUS
UNIVERSITET

GRÅZONE OG UENIGHED

Uredelighedsudvalgenes arbejde er fyldt med fejl og misforståelser, mener både klagere og indklagede i to aktuelle sager om videnskabelig uredelighed

Af Lise Richter, inf d. 28 august 2013

Professor trækker Morten Østergaard i retten

Uddannelsesministeren er blevet trukket i retten i et spektakulært opgør om videnskabelig uredelighed.

17. OKT. 2013 KL. 18:03



<img

Bør bekendtgørelsen om videnskabelig uredelighed revideres endnu en gang?

Ugeskrift for Læger | 14.10.2013 | Artikel-id: e408b095
af Professor Peter C. Gøtzsche, Det Nordiske Cochrane Center, Rigshospitalet

Uredelighed skal behandles ens

Lars Bech, speciallæge i
ortopædiskkirurgi

Professor ved Københavns Universitet Bente Klarlund Pedersen er blevet beskyldt for videnskabelig uredelighed i forbindelse med sit videnskabelige samarbejde

princip om lighed for loven kan man derfor ikke tillade sig at forske i at behandle Bente Klarlund Pedersen i forhold til Milena Penkova. Såfremt begge måtte findes skyldige i videnskabelig uredelighed.



HVORFOR?-----

Komme af med undskyldninger som:

---det vidste jeg ikke

--- jamen det er da ellers en udbredt praksis



- Faste - let håndterligt regelsæt
- Undervisning



HVORDAN HÅNDERES SAGER/MISTANKE OM SAGER

Rådgivergruppen for Ansvarlig Forskningspraksis

4 rådgivere for
forskningsintegritet. En fra
hvert hovedområde



HE BSS ST ARTS

Udvalget for ansvarlig Forskningspraksis

4 medlemmer. 1 fra hvert
hovedområde HE, BSS, ST
ARTS

Udvalget assisteres af 2
særligt kompetente
forskere fra hvert
hovedområde.



HVAD FORELIGGER ?

Udvalgsarbejde på HEALTH:

*---Udkast til Standarder for ansvarlig
forskningspraksis ved Health*

Talentbåndets Debatoplæg:

*Debatoplæg til etablering af "Fælles
retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis ved
aarhus universitet"*



HVAD FORELIGGER ?

Talentbåndets Debatoplæg:

Forskningspolitikens fem elementer:

1. En klar politik for forskningsintegritet
2. Klare og detaljerede standarder for ansvarlig forskningspraksis
3. Uddannelse af alle forskere i ansvarlig forskningspraksis
4. Klare regler og procedurer for den lokale håndtering af mistanke om videnskabelig uredelighed og andre brud på ansvarlig forskningspraksis
5. Rådgivning i ansvarlig forskningspraksis



AARHUS
UNIVERSITY

GOD FORNØJELSE





AARHUS
UNIVERSITET

NATIONALE TILTAG

Fusk med forskning skal undgås med nye regler

■ Uddannelsesminister
Morten Østergaard (R) vil
have indført et sæt "code of
conduct" i dansk forskning.
Det skal forhindre sager i stil
med sagen om Milena
Penkowa.

CARSTEN ELLEGAARD

carsten.christensen@jp.dk

Efter flere sager om fusk med
data og forskning skal der nu
indføres et sæt fælles retningslinjer,
der skal give forskningsinstitutter
et klart regelsæt.



AARHUS UNIVERSITET

INTEGRUPPEN – ARBEJDSGRUPPE VEDR. FÆLLES NATIONAL KODEKS FOR INTEGRITET I FORSKNING

Oversigt over medlemmer af Integritetsgruppen (arbejdsgruppen vedr. fælles national kodeks for integritet i forskning)

1 Styrelsen for Forskning og Innovation

Hans Müller Pedersen (formand)
Direktør

Charlotte Elverdam
Kontorchef, Juridisk Kontor

Mathias Willumsen (sekretær)
Fuldmægtig, Juridisk Kontor

Thomas Nørgaard
Fuldmægtig, Juridisk Kontor

2 Medlemmer indstillet af Danske Universiteter

Sven Frøkjær
Prodekan ved Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet

Lise Wogensen Bach
Prodekan for Talentudvikling, Health, Aarhus Universitet

Elisabeth Vestergaard
Direktør og institutleder ved Institut for Grænseregionsforskning, Syddansk Universitet

Claus Vesterager Pedersen
Bibliotekschef, Roskilde Universitet

21. oktober 2013

Styrelsen for Forskning og Innovation

Bredgade 40
1260 København K
Telefon 3544 6200
Telefax 3544 6201
E-post fi@fi.dk
Netsted www.fi.dk
CVR-nr. 1991 8440

Sagsbehandler
Mathias Willumsen
Telefon 7231 8222
Telefax
E-post mawi@fi.dk

Side 1/2



AARHUS
UNIVERSITET

| SIDSTE TIME

EDITORIALS

Declaration of transparency for each research article



OPEN ACCESS

An antidote to inadequate reporting of research

Douglas G Altman *director*¹, David Moher *senior scientist*²

¹Centre for Statistics in Medicine, University of Oxford, Botnar Research Centre, Oxford, UK; ²Clinical Epidemiology Program, Ottawa Hospital Research Institute, Ottawa Hospital - General Campus, Ottawa, ON K1H 8L6, Canada

“It is the responsibility of everyone involved to ensure that the published record is an unbiased, accurate representation of research.”¹



AARHUS UNIVERSITET
HEALTH

HØRINGSSVAR

Fælles retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis ved Aarhus Universitet

Akademisk Råd

Jens Christian Hedemann
Sørensen

Formand

Dato: 29.11.2013
Ref: kb

Side 1/2

Akademisk Råd vil gerne kvittere for det velbearbejdede debatoplæg og de præcise standarder for ansvarlig forskningspraksis ved Health samt for muligheden for at komme med input i processen.

Rådet har drøftet oplægget på sit møde den 28. november.

Ad 1. Etablering af en fælles klar AU politik for forskningsintegritet: Først og fremmest vil Akademisk Råd pege på, at der afgjort er et behov for fælles retningslinjer for ansvarlig forskningspraksis ved Aarhus Universitet. Rådet bifalder initiativet.

Ad 2. Etablering af tydelige og præcise fagspecifikke standarder for ansvarlig forskningspraksis: Tjeklisteformatet for standarderne er godt, da det giver et hurtigt overblik. I udformningen af de konkrete standarder er det væsentligt at være opmærksom på, at de ikke kun skal være gældende for medicin, men også for de øvrige forskningsområder på Health.

Akademisk Råd anbefaler, at Aarhus Universitet tilslutter sig Vancouver-reglerne for forfatterskaber, da det vil have en positiv effekt for videnskabelig redelighed og da de fleste tidsskrifter, kræver dette.

Ad 3. Obligatorisk undervisning på alle niveauer i ansvarlig forskningspraksis: Et afgørende element i arbejdet med videnskabelig redelighed er at integrere det i uddannelserne. Det bør indgå tidligt på studierne, så de studerende har det som fundament for f.eks. deres BA-projekter. Samtidig skal det ikke være før, at de studerende har tilstrækkeligt grundlag til at forstå bagreberne og koble det til deres fags forskningspraksis. Kobling af undervisning i videnskabelig redelighed med videnskabsteori/-etik er en oplagt mulighed.



AARHUS UNIVERSITET
HEALTH

Side 2 af 2

Det skal være eksempler tæt på de studerendes praksis, der er udgangspunkt for undervisningen, da dette er den vigtigste vej til forståelse. I forlængelse heraf er det afgørende, at der sættes hårdt ind mod plagiering i eksamensopgaver.

Akademisk Råd mener, det er vigtigt, at der er undervisning i videnskabelig redelighed på alle niveauer af studiet. Der er et behov for at få undervisningen genopfrisket løbende, så der er mulighed for at blive opdateret, når der sker noget nyt på feltet.

Rådet vil gerne støtte idéen om, at senior-VIP'er skal undervise i videnskabelige redelighed for at den vej selv at blive opdaterede.

Ad 4 og 5. Etablering af effektiv og retfærdig procedure ved undersøgelse af mistanke om brud på ansvarlig forskningspraksis og fortrolig rådgivning: Akademisk Råd ser rådgiverfunktionen som et vigtigt tiltag. Det står dog ikke helt tydeligt, om rådgiverfunktionen alene skal fungere i tilfælde af mistanker om uredelighed, eller om det er muligt at anvende rådgiverfunktionen til at få en blåstempeling / redelighedscheck af egen forskning.

Anonymisering af henvendelser, hvis rådgiveren går videre med en sag, har den fordel, at det vil være forbundet med mindre risiko at henvende sig. Det vil samtidig potentielt være en ulempe, da det således også er forholdsvis risikofrit at udpege en konkurrent som videnskabelig uredelig.

Forskning i anonymt biologisk materiale er en særlig problemstilling, der bør inddrages. Det giver usikkerhed hos forskerne, at der ikke er klare retningslinjer.

Akademisk Råd giver sin opbakning til det videre arbejde med at udarbejde fælles retningslinjer for videnskabelig redelighed.

På vegne af Akademisk Råd, Health

Jens Christian Hedemann Sørensen
Formand



AARHUS UNIVERSITET
HEALTH

HØRINGSSVAR

The Danish Code of Conduct for Research Integrity

Akademisk Råd

Jens Christian Hedemann
Sørensen

Formand

Dato: 26.05.2013
Ref: kb

Side 1/1

Akademisk Råd vil gerne kvittere for muligheden for at bidrage i høringsprocessen for et nationalt kodeks for integritet i forskningen.

Det nationale kodeks er omfattende og brugbart. De eksplicitformulerede forventninger til både forsker og forskningsinstitution gør, at det umiddelbart kan anvendes i arbejdet med at sikre forskningsintegritet.

Akademisk Råd støtter vedtagelse af et nationalt kodeks, da forskningsintegritet er et altafgørende fundament for universitetets samlede opgaveportefølje. Rådet ser frem til det videre arbejde med at udbrede kendskabet til og anvendelsen af det nationale kodeks.

AU's politik og Healths standarder for ansvarlig forskningspraksis drøftes på møde i rådet den 16. juni, hvorefter der fremsendes et særskilt høringssvar.

På vegne af Akademisk Råd, Health

Jens Christian Hedemann Sørensen
Formand



AARHUS UNIVERSITET
HEALTH

HØRINGSSVAR

Retningslinier for ansvarlig forskningspraksis

Akademisk Råd

Jens Christian Hedemann
Sørensen

Formand

Dato: 18.06.2014
Ref: kb

Side 1/2

Akademisk Råd vil gerne kvittere for muligheden for at bidrage i høringsprocessen for AU's politik for ansvarlig forskningspraksis og standarder for ansvarlig forskningspraksis ved Health. Rådet har drøftet disse på møde den 16. juni 2014, og høringssvaret er udarbejdet på baggrund af disse drøftelser.

Det er afgørende, at der sker tiltag, der sikrer, at de studerende uddannes i videnskabelig redelighed. Akademisk Råd efterlyser et overblik over, hvordan der i dag undervises i emnet, så nye initiativer kan ske med afsæt heri.

Rådet drøftede Vancouverreglerne, herunder at det ikke er muligt at være ansvarlig for alle aspekter. Der er netop specialister med, fordi ingen har kompetencer til at tage ansvar for alt. En mulig løsning vil være, at artikler tilføjes en redegørelse for, hvem der er ansvarlig for hvad. Rådet spørger desuden til, om vi muligvis har overfortolket Vancouverreglerne.

Politikken rundes af med, at *"sagsbehandlingen skal sikre alle involverede parter i sagen en hurtig, tilbundsående, retfærdig og juridisk holdbar behandling"*. Det er ambitiøst, men er det realistisk?

Det fremstår ikke tydeligt, hvilke muligheder man har for at forsvare sig, hvis man kommer under anklage. Det kan med fordel adresseres i regelsættet.

Hvordan skal udvalget og kredsen af rådgivere kunne forstå alle sager? Måske skal der etableres ad hoc-grupper til de enkelte sager svarende til nedsættelse af bedømmelsesudvalg, så der sikres faglig kompetence og habilitet.



AARHUS UNIVERSITET
HEALTH

Side 2 af 2

Håndtering af spørgsmål og sager vedrørende videnskabelig uredelighed forudsætter såvel faglig som juridisk kompetence. Råder AU over det, og er det realistisk at have disse kompetencer til rådighed internt?

Grænsedragningen mellem AU's egen håndtering, UVVU og de videnskabsetiske komitéer er uklar. Hvornår håndterer AU selv en mistanke, og hvornår gives den videre til behandling i UVVU? – Og hvilket ansvar tillægges de videnskabsetiske komitéer? Det anbefales, at det adresseres.

I det nationale kodeks er der en ansvarsfordeling, mens der i AU's politik alene er krav til forskerne. Hvad kan forskerne forvente af AU? Det kan med fordel berøres.

Forskningsintegritet er et altafgørende fundament for universitetets samlede opgaveportefølje, og Akademisk Råd hilser derfor arbejdet med politik og retningslinier for ansvarlig forskningspraksis meget velkomment. Rådet ser frem til det videre arbejde med at udbrede kendskabet til og anvendelsen af det nationale kodeks. Implementeringen er afgørende for succes.

På vegne af Akademisk Råd, Health

Jens Christian Hedemann Sørensen
Formand



Modtager(e):
Fakultetsledelsen, Akademisk Råd, FSU

Notat

Sammensætning af bedømmelsesudvalg på Health i henhold til AUs interne aftalte ramme

På baggrund af ny ansættelsesbekendtgørelse af 13. marts 2012, er det i §4 og §5 fastlagt, at universitetet skal fastlægge regler for fagligt bedømmelse af ansøgere ved besættelser af videnskabelige stillinger.

Universitetsledelsen på Aarhus Universitet har på et møde i foråret 2013 fastlagt de overordnede retningslinjer for nedsættelse af bedømmelsesudvalg.

Retningslinjerne skal opfattes som en ramme og de enkelte hovedområder har mulighed for at udfylde rammen og evt. indsnævre den yderligere.

Dato: 09. august 2013
Sagsnr.:
Ref: llw

Side 1/4

På Health vil proceduren være som følger:

Opslag af faste VIP-stillinger samt VIP karrierestillinger skal godkendes af dekanen. Opslag af professorstillinger samt øvrige faste VIP karrierestillinger skal godkendes af dekanen. Begrundede indstillinger sendes via HR og PeopleXS til godkendelse hos dekanen.

Godkendelse af bedømmelsesudvalg

Med hensyn til nedsættelse af bedømmelsesudvalg skal dette godkendes af dekanen. Det betyder i praksis at dekanen skal godkende sammensætningen af bedømmelsesudvalg for VIP stillinger. De foreslåede medlemmer af bedømmelsesudvalget *skal være forespurgt* inden anmodningen sendes via HR til dekanen. Når dekanens godkendelse foreligger sendes forslag til sammensætning af bedømmelsesudvalg til godkendelse i Akademisk råd via HR.

Indstilling af bedømmelsesudvalg skal indeholde følgende elementer:

- Redegørelse for det videnskabelige niveau
- Redegørelse for uafhængighed fra ansøgerne: ingen fælles publikationer indenfor de sidste 5 år og ingen betydelige fælles publikationer ud over de sidste 5 år
- Begrundelse for hvordan forskeren er ekspert på et højt internationalt niveau
- Beskrivelse af det internationale niveau
- Beskrivelse af hvor citeret forskeren er
- Beskrivelse af antal publikationer pr. år og i alt



Sammensætning af bedømmelsesudvalg

Side 2/4

Ved sammensætning af bedømmelsesudvalg skal AU's fælles retningslinjer for nedsættelse af bedømmelsesudvalg følges:

Videnskabelig assistent/Klinisk assistent/Ekstern lektor

Der nedsættes bedømmelsesudvalg bestående af op til 2 medlemmer på mindst lektorniveau.

Adjunkt/Forsker/Post doc

Der nedsættes bedømmelsesudvalg bestående af 2 medlemmer på mindst lektor-niveau. Som udgangspunkt bør mindst ét af medlemmerne være eksterne gerne fra udlandet.

Lektor/Seniorforsker

Der nedsættes bedømmelsesudvalg bestående af 3 til 5 medlemmer på fortrinsvis professorniveau, hvoraf højst ét medlem er internt, mens de øvrige medlemmer af udvalget skal være eksterne og gerne fra udlandet.

Professor/Klinisk professor/Professor MSO

Der nedsættes bedømmelsesudvalg bestående af 3 til 5 medlemmer på professor-niveau, hvoraf højst ét medlem er internt, og mindst ét af medlemmerne fra udlandet.

Der tages i forbindelse med nedsættelsen af alle bedømmelsesudvalg hensyn til en afbalanceret sammensætning af mænd og kvinder.

Godkendelse af bedømmelse

Bedømmelsesudvalget bruger den fælles template for bedømmelser. Dekanen godkender udvalgets bedømmelser, hvorefter disse tilgår institutlederen. Igen er processen, at det er dekanen, der beslutter, hvem der skal ansættes i professorstillinger samt øvrige karriere stillinger.

Indstilling til ansættelse og beslutning om ansættelse

Indstillingen fra institutlederen sendes til HR.

Institutlederen indstiller til HR om ansættelse ved faste VIP-stillinger og karrierestillinger.

Lønfastsættelse

I forhold til lønfastsættelse håndteres det af institutlederne med rådgivning fra HR og under forudsætning af, at lønnen ligger inden for rammerne af Healths lønkatalog. Hvis det ligger udenfor rammerne af lønkataloget skal dekanen godkende lønfastsættelsen.



Generelt

Side 3/4

HR er ansvarlig for at sikre overholdelse af gældende regelsæt i forbindelse med ansættelser, herunder at sikre, at alle bedømmelser er velbegrundede også til de ansøgere, som vurderes ikke kvalificeret.

Ansættelser og forlængelser uden stillingsopslag

Ansættelse og forlængelse uden stillingsopslag sker i hovedsagen i to grupper.

I den første gruppe kaldet "Gæsteforskergruppen" hører videnskabelige medarbejdere, der er tilknyttet som gæsteforskere o.l. i en på forhånd fastsat periode. Ofte sker dette i forbindelse med konkrete projekter.

I den anden gruppe kaldet "Åremålsgruppen" hører medarbejdere, der er ansat i midlertidige stillinger som adjunkt/post doc, MSO professor eller professor på åremål o.l. og hvor det i ansættelsesbetingelserne angives at stillingen kan forlænges.

Ved ansættelse og forlængelser i "Gæsteforskergruppen" kan man anvende de almindelige regler angivet ovenfor, men bedømmelsen kan også foretages af en eller flere sagkyndige personer på et niveau, der mindst svarer til niveauet for den pågældende stilling dog mindst lektorniveau.

Ved forlængelser i "Åremålsgruppen" anvendes som hovedregel de almindelige regler, og forlængelser bør kun ske i helt særlige tilfælde.

Stillinger som videnskabelig assistent eller klinisk assistent behandles som "Gæsteforskergruppen".

Kaldelse af professorer sker kun undtagelsesvist og efter en bedømmelse, der opfylder kravene til en professorbedømmelse jf. ovenfor.

Habilitetskrav gældende for bedømmelsesudvalg

For at sikre, at bedømmelse af ansøgere til videnskabelige stillinger ikke påvirkes af uvedkommende hensyn, må et medlem af et bedømmelsesudvalg ikke vurderes inhabil eller i risiko for at kunne have en interessekonflikt i forhold til de enkelte bedømmelser. Aarhus Universitet tager udgangspunkt i forvaltningslovens generelle regler om habilitet, der blandt andet vedrører familieforhold, venskaber og særlig personlige og økonomiske interesser. Dette kan eksempelvis være sampublicering, vejlederrelationer eller andre former for samarbejde, der i forhold til den opslåede stilling, må anses for at være uforenelig med rollen som medlem af bedømmelsesudvalget. Endvidere gælder, at dekaner, prodekaner og institutledere, der som en del af ledelsesstrengen træffer beslutning om ansættelse m.v., ikke optræder som medlem af bedømmelsesudvalget.

Inddragelse af Akademisk Råd i nedsættelse af bedømmelsesudvalg

Ved opslåede videnskabelige stillinger godkender dekanen eller den af dekanen bemyndigede efter indhentet indstilling fra akademisk råd sammensætningen af bedømmelsesudvalg. Dette sker i praksis ved elektronisk e-mail orientering til medlemmerne af Akademisk Råd indeholdende information om sammensætningen af be-



dømmelsesudvalget med angivelse af medlemmernes navne og stillingsopslaget. Såfremt medlemmerne af Akademisk Råd ikke indenfor den angivne frist (3 arbejdsdage) har bemærkninger til udvalgets sammensætning, anses udvalget som godkendt af Akademisk Råd. Akademisk Råd kan endvidere orienteres om navne på ansøgerne.

Side 4/4

Universitetets retningslinjer om undervisningsportfolio

Rektor har d. 7. oktober 2004 besluttet, at alle ansøgninger til videnskabelige stillinger efter 1. april 2005 skal vedlægges en undervisningsportfolio. Dermed skal undervisningskvalifikationer og erfaring dokumenteres, således at der i lighed med dokumentationen af forskningsmæssige kvalifikationer kan indgå en bedømmelse heraf i bedømmelsesudvalgenes vurderinger og ledelsens ansættelsesbeslutninger.

Universitetets generelle regler herom findes på:

<http://www.au.dk/da/politik/portfolio>

Allan Flyvbjerg
Dekan