

DEN FAGLIGE UDVIKLINGSPROCES

AARHUS UNIVERSITET

ØVRIGE BILAG

UNIVERSITETSLEDELSEN DEN 9. MARTS 2011

Indholdsfortegnelse

Bilag 1-4 findes i dokumentet Bilag for hovedområder.

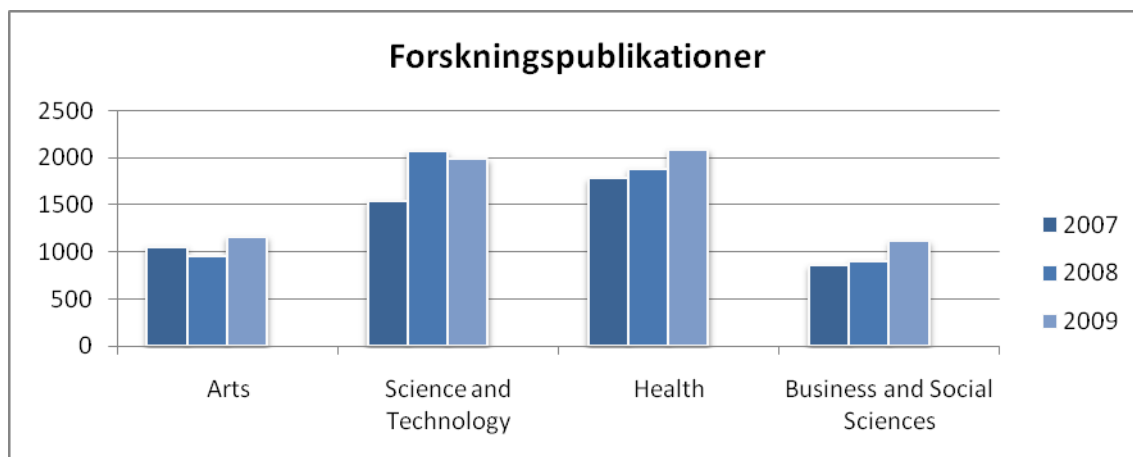
For yderligere information om den faglige udviklingsproces henvises til Aarhus Universitets hjemmeside på www.fremtidens.au.dk.

5. Officielle nøgletal for de fire nye hovedområder	4
6. Oversigt over processen.....	14
6.1. September 2009-marts 2011	14
6.2. Resume af skriftlige høringssvar.....	17
7. Bestyrelsesbeslutning af 17. juni 2010	29
7.1. Punkt 4. Den faglige udviklingsproces	29
7.2. Punkt 5. Fysisk planlægning: Visionsplan 2010-2028	31
8. De tværgående funktioner	33
8.1. Forskning	33
8.2. Talentudvikling.....	35
8.3. Videnukveksling.....	37
8.4. Uddannelse.....	40
9. Oversigt over prodekaner og ph.d.-skoleledere	42
9.1. Prodekaner.....	42
9.2. Ph.d.-skoleledere	42
10. Organisering af videnukveksling og de nationale centre.....	44
10.1. Mål for videnukveksling.....	44
10.2. Organisering af videnukveksling og myndigheds- og erhvervsbetjening.....	45
10.3. AU Viden.....	45
10.4. De nationale centre.....	47
11. Interdisciplinary Centre for Entrepreneurship and Innovation.....	51
11.1. Mission og vision.....	51
11.2. Kernefunktioner	51
11.3. Målgrupper.....	53
11.4. Kompetencer og bemanding	54
11.5. Samarbejde og grænseflader	54
11.6. Organisatorisk forankring.....	55
11.7. Igangværende projektsamarbejder.....	55
11.8. AUO-kursusaktiviteter.....	56
12. Technology Transfer Office	57
12.1. Et af Europas stærkeste innovations- og vækstmiljøer	57
12.2. Fælles front – på vej mod nye produkter	58
12.3. Direkte adgang mellem forskning, sundhedssektor og erhvervsliv	59
12.4. Synergi til gavn for forskning, sundhed og erhvervsvækst.....	60

13. Politik for educational it.....	64
13.1. Vision.....	64
13.2. Centrale principper	65
13.3. Opgaver og organisering	67
13.4. Principper for systemanskaffelse	68
13.5. Milepæle for implementering.....	69
13.6. Finansiering.....	70
14. Brandingstrategi.....	71
14.1. Det nye AU.....	71
14.2. Overordnede brandingprincipper	71
14.3. Ny brandarkitektur for AU	72
14.4. Konsekvenser af ny brandarkitektur	74
14.5. Særlige tilfælde	78
15. Implementering.....	81
15.1. Implementering i tre spor	81
15.2. Projektorganisation til implementering.....	82

5. Officielle nøgletal for de fire nye hovedområder

Forskning



Doktorgrader	2007	2008	2009	2010
Arts	3	1	3	5
Science and Technology	2	0	1	1
Health	11	6	10	10
Business and Social Sciences	0	1	3	1
I alt	16	8	17	17

Talentudvikling

Nyindskrevne ph.d.-studerende	2007	2008	2009	2010
Arts	64	90	81	71
Science and Technology	160	175	198	230
Health	135	155	145	195
Business and Social Sciences	67	61	51	78
I alt	426	481	475	574

Indskrevne ph.d.-studerende	2007	2008	2009	2010
Arts	225	265	294	337
Science and Technology	383	491	604	686
Health	421	473	504	570
Business and Social Sciences	165	201	208	223
I alt	1.194	1.430	1.610	1.816

Godkendte ph.d.-afhandlinger	2007	2008	2009	2010
Arts	37	51	48	54
Science and Technology	75	77	72	100
Health	94	96	105	118
Business and Social Sciences	39	33	35	53
I alt	245	257	260	325

Videnuudveksling

Myndighedsbetjening - økonomi	2007	2008	2009
Arts	-	-	-
Science and Technology	-	548.704	550.428
Health	-	36.782	42.488
Business and Social Sciences	-	0	0
I alt	-	585.486	592.916

Forskningspublikationer udfærdiget i forbindelse med rådgivningsaktiviteter	2007	2008	2009
Arts	-	-	21
Science and Technology	-	-	425
Health	-	-	13
Business and Social Sciences	-	-	11
I alt	-	-	470

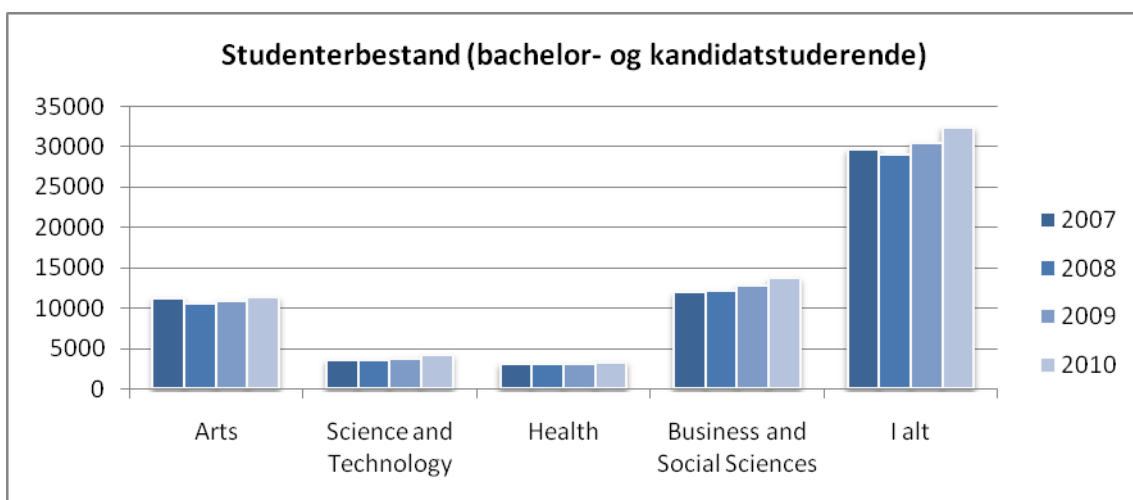
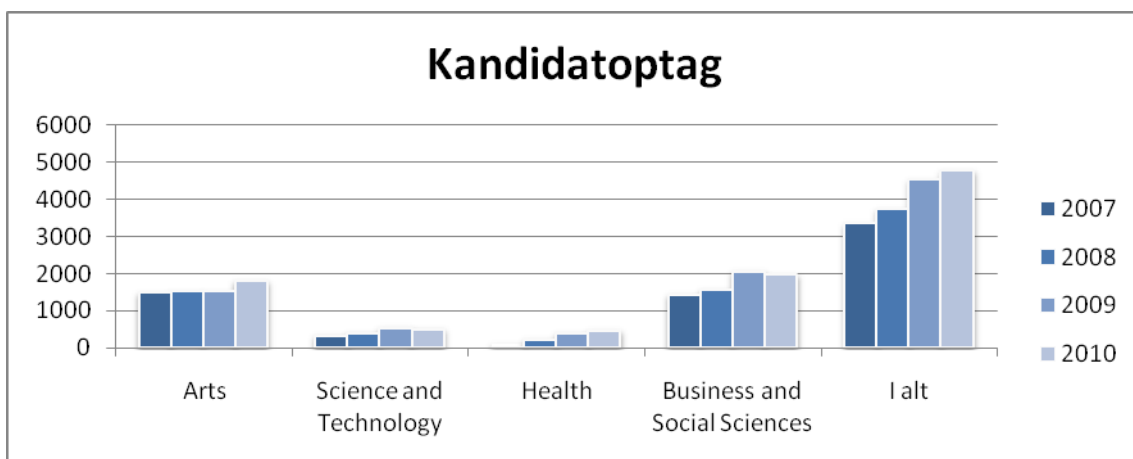
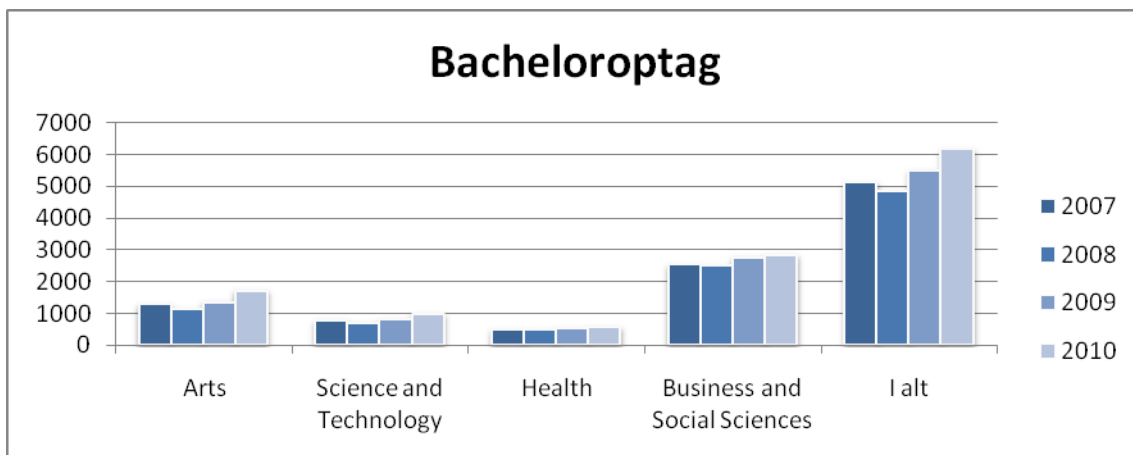
Solgte patenter og licenser	2007	2008*	2009	2010*
Arts	-	0	0	0
Science and Technology	-	7	7	12
Health	-	6	4	6
Business and Social Sciences	-	0	0	0
I alt	-	12	11	15

*Tidligere hovedområder delte i 2008 én opfindelse og i 2010 tre opfindelser.

Indberettede opfindelser	2007	2008*	2009*	2010
Arts	-	0	0	1
Science and Technology	-	31	30	23
Health	-	19	30	33
Business and Social Sciences	-	0	0	0
I alt	-	41	52	57

*Tidligere hovedområder delte i 2008 ni opfindelser og i 2009 otte opfindelser.

Uddannelse

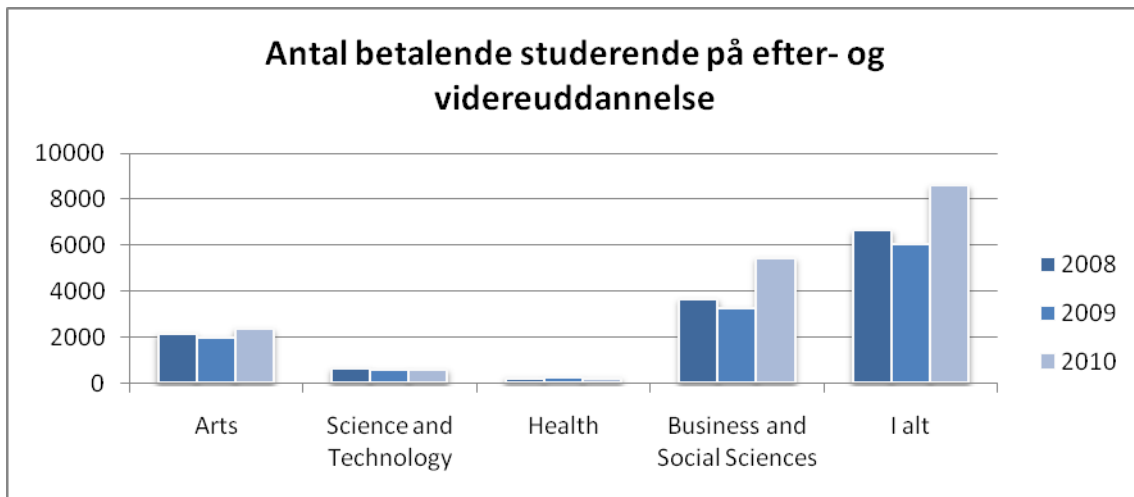


STÅ for ordinære studerende	2007	2008	2009	2010
Arts	4.962	4.910	5.178	5.279
Science and Technology	2.170	2.197	2.272	2.470
Health	2.350	2.551	2.424	2.515
Business and Social Sciences	7.985	8.207	8.642	9.119
I alt	17.467	17.865	18.516	19.383

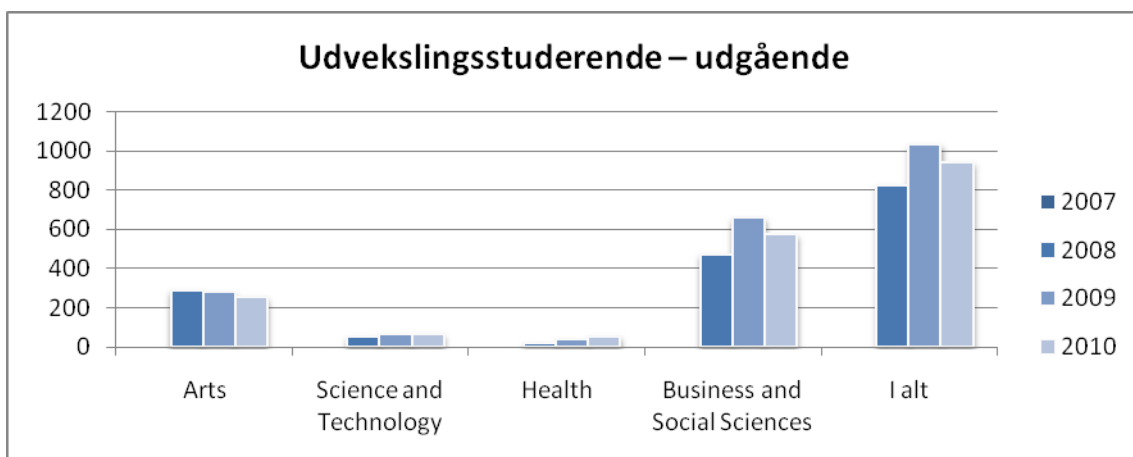
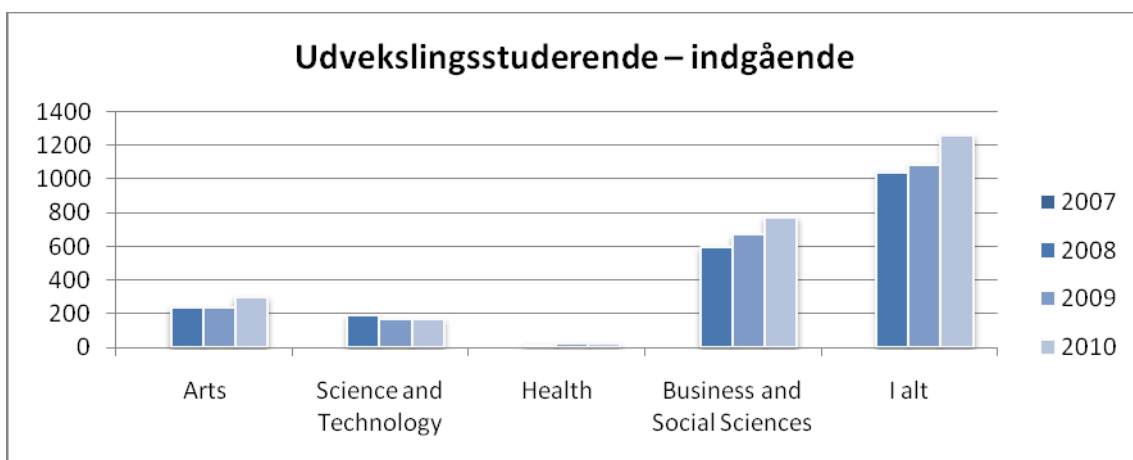
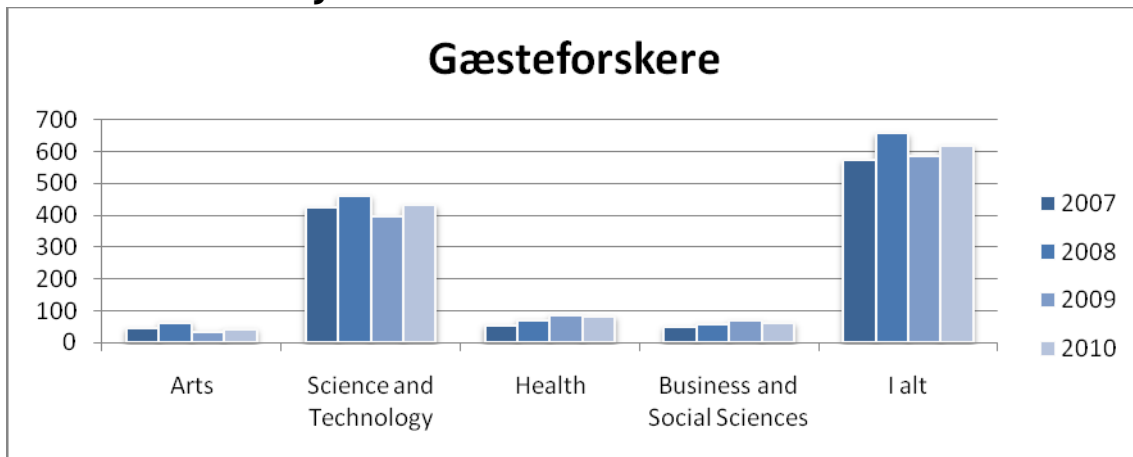
Bachelorproduktion	2007	2008	2009	2010
Arts	775	792	822	817
Science and Technology	359	395	425	500
Health	-	158	328	373
Business and Social Sciences	1.506	1.419	1.610	1.796
I alt	2.640	2.764	3.185	3.486

Kandidatproduktion	2007	2008	2009	2010
Arts	880	980	1.162	1.213
Science and Technology	394	304	354	343
Health	382	405	415	419
Business and Social Sciences	1.368	1.398	1.476	1.281
I alt	3.024	3.087	3.407	3.256

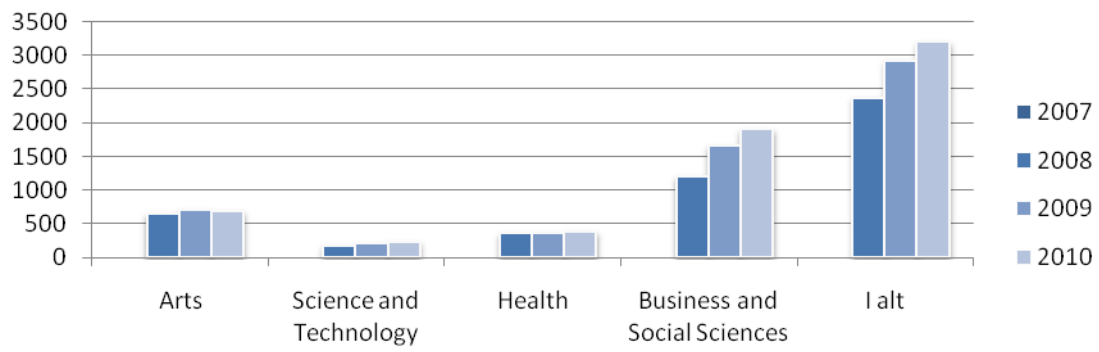
Efter- og videreuddannelse



Internationalisering



Udenlandske studerende på hele uddannelser



Medarbejdere

VIP-årsværk på hovedområder	2007	2008	2009	2010
Arts	633	646	663	725
Science and Technology	1.115	1.256	1.372	1.437
Health	510	556	562	621
Business and Social Sciences	531	584	594	641
I alt	2.789	3.042	3.191	3.424

DVIP-årsværk på hovedområder	2007	2008	2009	2010
Arts	70	76	58	84
Science and Technology	49	49	44	51
Health	98	100	108	114
Business and Social Sciences	163	178	198	206
I alt	380	403	408	455

TAP-årsværk (hele AU)	2007	2008	2009	2010
I alt	3.029	3.095	3.238	3.306

Økonomi

Omkostninger på hovedområder	2007	2008	2009
Arts	623.000	789.886	865.693
Science and Technology	1.603.000	2.034.119	2.268.710
Health	703.000	943.418	984.980
Business and Social Sciences	719.000	885.556	966.979
I alt	3.648.000	4.652.979	5.086.362

Heraf ordinære midler	2007	2008	2009
Arts	502.000	649.337	719.010
Science and Technology	725.000	1.003.437	1.142.035
Health	464.000	665.426	706.217
Business and Social Sciences	618.000	741.374	830.048
I alt	2.309.000	3.059.574	3.397.310

Omkostninger - budget (mio. kr.)	2010	2011
Hele Aarhus Universitet	5.670.500	5.957.000

6. Oversigt over processen

6.1. September 2009-marts 2011

Måned og år	Aktivitet
September 2009	<ul style="list-style-type: none">• Indledende drøftelser i bestyrelsen af behovet for en faglig udviklingsproces samt processen frem til beslutningen den 17. juni 2010
November 2009	<ul style="list-style-type: none">• Fortsatte drøftelser i bestyrelsen
December 2009	<ul style="list-style-type: none">• Behovet for en faglig udviklingsproces er en vigtig del af rektors juletale
Februar 2010	<ul style="list-style-type: none">• Igangsættelse af processen med "familiemøder"
Marts 2010	<ul style="list-style-type: none">• Bestyrelsesmøde med opbakning til processen• Ledelsesseminar med rektoratet, dekanerne og konsulenterne Sachi Hatakenaka og Quentin Thompson• Rektoratets overvejelser om den faglige udviklingsproces og dens mål offentliggøres• Møder mellem tillidsrepræsentanter og rektoratet samme dag• Møde i administrationschefkredsen• Eksterne konsulenter afleverer udkast til analyse• Hjemmeside lanceres• Møder i de fire faglige familier• Møde mellem studerende og rektor• Åbent medarbejdermøde i Aulaen
April 2010	<ul style="list-style-type: none">• Lokale aktiviteter i de fire faglige "familier" igangsættes• Aktiviteter på hovedområderne i diverse fora• Åbent møde med de studerende arrangeret af SR• Kick-off møder med de ni tværgående arbejdsgrupper• HSU-møde• Fælles arbejdsdag for de ni tværgående arbejdsgrupper• Medarbejdermøde på DJF• Fælles møde mellem universitetsledelsen, mødelederne for "familierne" og formænd for arbejdsgrupperne• Medarbejdermøde på DJF• Medarbejdermøde på DMU• Medarbejdermøde på DPU• Seminar for administrationschefer• Drøftelser i bestyrelsen

Maj 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Drøftelse af fusionserfaringer mellem universitetsledelsen og ledelsen på Göteborg Universitet (4. maj) • Intensive drøftelser med dekanerne • Møde mellem rektoratet og Studenterrådet • Sandbjergseminar med 120 deltagere • Møder med akademiske råd
Juni 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsgrupperne afleverer notater • Møder med akademiske råd • Ekstraordinært bestyrelsesmøde • Universitetsledelsesmøde • Rådslagning med afgangerråd • HSU-møde • Bestyrelsesmøde
Juli 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Nedsættelse af fire styregrupper med det overordnede ansvar for det faglige analysearbejde
August 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Nedsættelse af arbejdsgruppe til administrative strukturer. Herunder blev nedsat syv arbejdsudvalg inden for bygningsdrift, HR, IT, uddannelsesadministration, økonomi, kommunikation og myndighedsbetjening. • Ansøgningsfrist til de fire nye dekanstillinger udløb • Gå-hjem-møde for medarbejdere i Fællesadministrationen • Rektoratet afholder møde med Dansk Magisterforening
September 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbejdermøde med rektoratet om den faglige udviklingsproces på DJF • Medarbejdermøde med rektoratet om den faglige udviklingsproces på DMU • Medarbejdermøde med rektoratet om den faglige udviklingsproces på DPU • Medarbejdermøde med rektoratet om den faglige udviklingsproces på SUN • Medarbejdermøde med rektoratet om den faglige udviklingsproces på ASB • Medarbejdermøde med rektoratet om den faglige udviklingsproces på HUM • Medarbejdermøde med rektoratet om den faglige udviklingsproces på TEO • Medarbejdermøde med rektoratet om den faglige udviklingsproces på NAT • Medarbejdermøde med rektoratet om den faglige udviklingsproces på SAM • Rektoratet afholder møde med DJØF • Vedtagelse af personalepolitiske principper for administrative medarbejdere under den faglige udviklingsproces • Igangsættes af analysearbejde vedr. den kommende studienævnstrukturen

Oktober 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsesseminar på Sandbjerg • Indstillinger fra Science and Technology, Health og Business and Social Sciences sendes i høring • En række møder lokalt på hovedområderne
November 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Prodekaner tiltræder • Opponentseminar: Fremlæggelse af foreløbige forslag til administrativ struktur • Møde med de studerende • Medarbejdermøde og præsentation af de nye dekaner • En række møder lokalt på hovedområderne
December 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Arbejdsgruppen vedr. organiseringen af administrationen på Aarhus Universitet afleverer sit resumé af arbejdsudvalgenes arbejde • Science and Technology, Health og Business and Social Sciences afleverer sine indstillinger
Januar 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Indstilling fra Arts sendes i høring • Møde med DPU's afgangsråd
Februar 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Høringsfrist udløber for rapport om studienævnstruktur • Høringsfrist for biblioteksrapport udløber • Høringsfrist udløber på Arts • Møde med Silkeborg Kommune • Møde med Horsens Kommune
Marts 2011	<ul style="list-style-type: none"> • HSU-møder • Møde med en række af landets biskopper • Bestyrelsesseminar på Sandbjerg • Ledermøde om den faglige udviklingsproces • Medarbejdermøde: Universitetsledelsen præsenterer den nye universitetsstruktur • Lokale opfølgingsmøder på de faglige og administrative områder • Fyraftensmøde for medarbejdere i Fællesadministrationen • Igangsættelse af implementeringen

6.2. Resume af skriftlige høringssvar

Nedenfor følger i udvalgte hovedoverskrifter et kort resume af indholdet i de skriftlige høringssvar fra institutter, enheder og samarbejdspartnere.

Arts

Der er i alt modtaget 83 høringssvar, som generelt falder i kategorierne: Institutter/centre, institutstruktur og studienævnstruktur, ph.d.-skole og vision.

Institutter/centre

Vedrørende institutter og placering af faglige miljøer, udtrykker svarerne to generelle tendenser. I Aarhus udtrykkes ønske om, at der etableres store institutter med henblik på at eksisterende fagmiljøer opsplittes i mindst muligt omfang. På det nuværende DPU udtrykkes der ønske om at fastholde DPU, som en samlet institutionel aktør i forhold til eksterne aftagere og samarbejdspartnere.

Høringssvarene fra enheder mv. i Aarhus udtrykker endvidere generelt bekymring i forhold til den foreslåede struktur med fire institutter, og hvor nuværende DPU fastholdes som en samlet enhed. Det anføres, at denne model indebærer, at det fremtidige DPU-institut ville blive for stort i forhold til de tre institutter i Aarhus.

I forlængelse af denne bekymring, og som reaktion på opsplitningen af visse fagmiljøer i den foreslåede model, gives der i høringssvarene en række forslag til alternative institutkonstruktioner. Høringssvarene peger imidlertid, samlet set, ikke på en enkelt model for sammensætning af fagmiljøer, i tre, fire eller flere institutter, som der kan siges at være generel enighed om. Overordnet set er der imidlertid helt overvejende tilslutning til en model med tre store institutter frem for fire.

De studerende udtrykker en generel bekymring for etablering af store institutter. Det anføres blandt andet, at det kan indebære en reduceret studenterindflydelse, uhensigtsmæssig administration, manglende nærhed mellem undervisere og studerende samt manglende sammenhæng mellem forskning og uddannelse.

I relation til centre er der generelt enighed om, at de skal være udgangspunkt for de videnskabelige medarbejderes tværgående aktiviteter. Men der er også bekymring for, at centerkonstruktioner dels kan komme til at virke som uformelle afdelingskonstruktioner, og dermed modvirke udviklingen af synergi på tværs af fakultetets fagmiljøer. Dels at centre kan optræde som en adskillelse mellem forskning og uddannelse, hvis forskerne knyttes tættere til centrene end til uddannelserne. Det anføres også generelt, at der er behov for en afklaring af centres status og organisatoriske forankring for så vidt angår ledelse samt centres økonomiske rammer.

Institutstruktur

Svarene peger generelt på, at det er helt centralt for den enkelte videnskabelige medarbejder, at der bliver klare referenceforhold til institutledere, centerledere og studieledere, således at der ikke opstår uklare "dobbelte ophæng".

Der peges endvidere på: At der skal defineres klare snitflader mellem forskningsledere, studieledere med henblik på at sikre klare prioriteringer og relevante resultatmålinger. At ledelsesansvaret på institutniveau skal have en karakter, så økonomi, organisation, ledelse og medarbejdere ses i sammenhæng - og at dette afspejles i samarbejds- og arbejdsmiljøorganisationen. Flere svar anfører, at der bør være en tæt sammenhæng mellem institutledelse, administration og fagmiljøer.

Der er også generelt udtrykt stort ønske om, at ledelsesstrukturen tager højde for, at den enkelte VIP-medarbejder skal opleve en nærværende og relevant ledelsesstruktur, som både giver mulighed for faglig udvikling, eksempelvis i form af MUS-samtaler med ledere der kender den enkeltes aktiviteter. Men også for at medarbejderne kan have en fleksibel og løbende dialog med institutledelsen.

Der udtrykkes endvidere helt generelt bekymring for, at meget store institutter uden klare underorganiseringer omkring relevante fagmiljøer, uddannelser, projekter mv. vil føre til et dårligt arbejdsmiljø, fordi de videnskabelige medarbejdere ikke vil være tilknyttet lokale fagmiljøer, og dermed relevante rammer for den enkeltes personlige og faglige udvikling. Der er også bekymring for at store institutter kan virke konserverende for de enkelte fagmiljøer frem for at befordre nye synergier.

De studerende anfører, at store institutter uden klare ledelsesstrukturer og især lokal beslutningskompetence tæt på uddannelser og studerende, vil skabe et uhensigtsmæssigt studiemiljø med risiko for, at de studerendes faglige identitet og tilhørsforhold til relevante fagmiljøer udvandes.

Studienævnstruktur

Der er generelt bekymring for, at en overordnet studienævnstruktur reducerer studienævnindflydelsen på, og indsigt i, uddannelsernes udvikling. Derfor er der generelt opbakning til den foreslåede studienævnstruktur med et overordnet fakultetsstudienævn, institutstudienævn og en understruktur på institutniveau med lokale fagudvalg der sikrer en direkte kontakt til fagmiljøerne.

Der lægges generelt vægt på, at der skal sikres paritetisk repræsentation i både studienævn og fagudvalg mellem videnskabelige medarbejdere og studerende. De studerende udtrykker særligt bekymring for, at det væsentligt reducerede antal formelle studienævn vil medføre forringet studenterindflydelse.

Såvel nuværende studienævn som studerende opfordrer endvidere til at delegere reelle studienævnbeføjelser så lokalt som muligt, med henblik på at sikre en nær sammenhæng mellem uddan-

nelser og ansvarlige studienævn/fagudvalg. De studerende gør endvidere opmærksom på, at de ønsker en formalisering af deres repræsentation i studienævn og fagudvalg.

Ph.d.-skole

Der er generelt tilslutning til en fælles ph.d.-skole for Arts, men også generelt ønske om, at det ikke fører til samlokalisering af de ph.d.-studerende, da det vil have en meget negativ indflydelse på den faglige udvikling og interaktion i de enkelte decentrale fagmiljøer.

Vision

Der er generelt opbakning til den foreslåede vision for fakultetet. Flere svar opfordrer dog til, at der udarbejdes en mere "rummelig" definition af det samlede kulturbegreb.

Høringsprocessen

Det akademiske råd på HUM, HUMrådet, TEOLrådet samt De Studerendes Råd på DPU har udtrykt utilfredshed med høringsprocessen. Parterne anser det for utilfredsstillende, at dekanens endelige indstilling til universitetsledelsen ikke er kommet i en høring blandt medarbejdere og studerende. De studerende udtrykker endvidere utilfredshed med processen omkring de interne interessentmøder.

Science and Technology

Arbejdet med at udarbejde en ny organisering af Science and Technology blev indledt med nedsættelse af en analysegruppe. Oprindeligt deltog dekanerne for NAT, DJF, DMU og SUN i analysegruppens arbejde, men de udtrådte efter udnævnelsen af Dekanen for det nye hovedområde, som derpå indtrådte som formand for gruppen. Analysegruppens arbejde været delt i to faser: udarbejdelse af et udkast til forslag, som blev sendt til høring den 22. november 2010 med høringsfrist den 3. december 2010, og efterfølgende udarbejdelse af det endelige forslag.

Indledningsvis gennemførte analysegruppen en kortlægning af de faglige grupperinger ved de nuværende institutter/afdelinger på henholdsvis DJF, DMU, NAT og SUN, som bl.a. danner grundlag for forslaget til organiseringen af det nye fakultet. De faglige grupperinger har afgivet oplysninger om bemanning (navn og stilling), arbejdsopgaver, forskningsemner, uddannelsesaktiviteter, myndighedsbetjening samt kendte og ønskede samarbejdspartnere ved AU.

Et udrednings- og analysearbejde med henblik på organiseringen af fakultetets talentudvikling, uddannelse, kommunikation og administration er endvidere blevet gennemført af fire arbejdsgrupper nedsat af analysegruppen. Disse analyser og udredninger har også dannet grundlag for analysegruppens drøftelser af den fremtidige organisering.

Et meget værdifuldt bidrag til drøftelserne har endvidere været de indspil, som den nye dekan efter sin tiltræden fik på sine besøgsrunder på DMU og DJF, hvor ledelserne, institutlederne samt udvalgte forskere og repræsentanter for administrationen har deltaget. Dekanen havde desuden drøftelser vedrø-

rende den fremtidige organisering med institutlederne for institutterne ved NAT samt direktøren for ASE.

På baggrund heraf offentliggjorde analysegruppen den 22. november på universitetets hjemmeside for den faglige udviklingsproces sit udkast til forslag om ny institutstruktur. Udkastet blev sendt til høring i hovedområdets institutter (og afdelinger på DMU), samarbejdsudvalg, akademisk råd og studienævn. Under høringsfasen afholdt dekanen den 26. november et heldagsmøde for en større kreds af videnskabelige og administrative medarbejdere og studerende fra DMU, DJF og NAT, hvor udkastet blev præsenteret og debatteret. Dette blev efterfulgt af en række åbne møder på det nye hovedområdes enheder for alle medarbejdere og studerende. Endelig er alle under hele høringsfasen blevet inviteret til at kommentere udkastet til forslag om ny institutstruktur via e-mail.

Sammenfatning af indkomne høringssvar.

Der er grund til at udtrykke uforbeholdne anerkendelse af det store engagement, der blev udvist i debatten under høringsfasen, hvilket blandt andet resulterede i flere end 70 skriftlige høringssvar. Engagementet lover godt ikke blot for det videre forløb af den faglige udviklingsproces, men endnu vigtigere for fremtiden for Science and Technology.

Overordnet set var der fra manges side en positiv holdning til den foreslåede organisering i det oprindelige udkast, men der indkom også en række kritiske og konstruktive indvendinger gående på specifikke dele af forslaget. Alle forslag og kommentarer er nøje blevet overvejet og har bidraget væsentligt til den endelige beslutning om organiseringen af fakultetet.

Nedenfor er hovedbudskaber i de indkomne høringssvar og mundtlige drøftelser gengivet i kortfattet form. Der gøres opmærksom på, at de fremførte synspunkter i mange tilfælde stritter i hver sin retning og for et fuldstændigt overblik henvises til høringssvarene.

Høringssvar fra DMU

I mange svar fra DMU er der argumenteret for at bevare DMU samlet, med henblik på at bevare DMU's stærke brand som et nationalt miljøforskningsinstitut. Det er blevet fremhævet, at det af hensyn til kunderne er vigtigt, at DMU's navn og fortsatte integritet tydeliggøres for kunderne - "et utydeligt" DMU hævdes at ville bevirke bortfald af opgaver og økonomi fra ministerierne.

Det er blevet fremført, at Afdeling for Arktisk Miljø fagligt set hører naturligt til Institut for Anvendt Økologi, da den forskningsmæssige tilgang er arts- og økosystem-baseret og fordi der er flere fælles berøringsflader og tæt fagligt samarbejde. Desuden fremhævedes at medarbejdere i Afdeling for Arktisk Miljø bør forblive i Roskilde med henblik på at vedligeholde og fremme samarbejdet med de øvrige universiteter med arktisk forskning, som væsentligst befinder sig i Københavnsområdet. Derved sikres fortsat ro omkring opbygningen af et lovende fagligt miljø, som ved en fysisk flytning til Aarhus risikerer et væsentligt tab af den allerede opbyggede faglige kompetence.

Endvidere er det blevet fremført, at argumentationen for ikke at sammenlægge Biologisk Institut og Anvendt Økologi ikke er valid. Det er fremført, at der gennem en tæt kobling mellem Biologisk Institut og det nye Institut for Anvendt Økologi kan skabes et exceptionelt miljø af international særklasse, hvor de faglige miljøer gensidigt kan højne niveauet i forhold til i dag.

Afdelingen for Marin Økologi (MAR) fremfører, at der med en flytning af personalet fra Roskilde til Aarhus Campus vil være udsigt til en flugt af kvalificerede medarbejdere, hvorved et velfungerede fagligt miljø vil blive ødelagt og en betragtelig del af DMU's myndighedsbetjening vil forsvinde. I øvrigt understreges at samarbejdet mellem MAR (Silkeborg) og MAR (Roskilde) fungerer glimrende trods den geografiske afstand.

Kommentar til høringssvar fra DMU

I beslutningen om ny organisering er der sket følgende relevante ændringer i forhold til det oprindelige forslag, der blev sendt i høring. Afdelingerne for Arktisk Miljø og for Marin Økologi er begge fastholdt med lokalisering i Roskilde og planlægges på sigt flyttet til Campus Emdrup. Herudover er Afdelingen for Arktisk miljø og Institut for Anvendt Økologi slået sammen med Biologisk Institut til det nye Institut for Bioscience. Opdelingen af DMU er således fastholdt med henblik på at skabe et af Europas allerstærkeste biologiske miljøer og samtidig etableres Institut for Miljøvidenskab som Science and Technology's stærke forpost med uddannelsesforpligtigelser på Campus Emdrup.

Høringssvar fra DJF

Høringssvarerne fra DJF og de holdninger, som kom til udtryk på møderne viste, at der gennemgående er opbakning til at samle sammenhængende fagområder og etablere faglig set velafgrænsede institutter med klare snitflader til omverdenen. Dog har flere efterlyst en endnu større faglig integration mellem de faglige miljøer på DJF og NAT end det foreslåede.

Institut for Husdyrbiologi og -Sundhed (HBS) har udtrykt betænkelighed ved at blive skilt fra genetikmiljøerne ved DJF, som i følge forslaget slås sammen med Molekylær Biologisk Institut ved NAT. Der er også argumenteret for, at den animalske del af fødevareaktiviteterne naturligt kunne fusioneres med HBS.

Oprettelsen af et fødevareinstitut er blevet hilst velkommen, dog kritiseres det, at Instituttet er for snævert sammensat. Fra Institut for Fødevarekvalitet er der udtrykt ønsker om at fusionerer Institut for Fødevarekvalitet med dele af Institut for Havebrug og dele af Institut for Husdyrbiologi og -Sundhed og her til føje enkelte grupperinger ved Molekylær Biologisk Institut (NAT). Institut for Havebrug har udtrykt tilfredshed med den foreslåede samling med Institut for Fødevarekvalitet, men kritiserer at dele af Institut for Havebrugsproduktion blev foreslået overført til Institut for Crop and Soil Science.

Nogle medarbejdere ved Institut for Genetik og Bioteknologi (Flakkebjerg) har foreslået, at de tværvidenskabelige kompetencer, som i dag findes ved Forskningscenter Flakkebjerg bibeholdes samlet i en

enhed, fx i form af et Institut for Plant Science, for at sikre en fortsat faglig stærk profilering og en fortsat høj grad af synlighed i det faglige og politiske landskab.

Det blev anbefalet, at det personale i Institut for Plantebeskyttelse og skadedyr (PBS), der fraflytter Flakkebjerg, placeres i det biologiske miljø på Aarhus campus, da det er en forudsætning for den optimale faglige udvikling af PBS's forskningsområder. Det anbefales endvidere at bevare de nuværende "store faciliteter" i Flakkebjerg, indtil opbygning af nye faciliteter kan ske nær hovedcampus, idet den plante-beskyttelsesrelaterede forskning typisk er knyttet til afgrøder, der primært dyrkes i Østdanmark. Der er udtrykt modstand mod planerne i det oprindelige forslag om at flytte aktiviteterne i Flakkebjerg til Foulum.

Kommentar til høringssvar fra DJF

I beslutningen om ny organisering er der sket følgende relevante ændringer i forhold til det oprindelige forslag, der blev sendt til høring. Det foreslåede Institut for Crop and Soil Science er blevet omdøbt til Institut for Agroøkologi, som opstår ved sammenlægning af de nuværende Institut for Plantebeskyttelse og Skadedyr (Flakkebjerg) og Institut for Jordbrugsproduktion og Miljø(Foulum). I modsætning til tidligere forudses at det nye institut har medarbejdere både på Campus Aarhus i nærhed af de biologiske miljøer og på Forskningscenter Foulum. De dele af Institut for Havebrugsproduktion som oprindeligt var foreslået tilknyttet Institut for Crop and Soil Science indgår nu i det nye Institut for Fødevarer, der får medarbejdere både på Aarhus Campus og i Foulum. Hvad angår det nye Institut for Animal Science vil dette ligeledes få et mindre brohoved på Aarhus Campus.

Høringssvar fra NAT

Fakultetet tilsluttede sig forslaget om at bevare de klassiske grundlæggende fag, som matematik, kemi samt fysik og astronomi som selvstændige institutter i den nye organisation.

For Biologisk Instituts vedkommende fandt man, at man ikke får udnyttet det store potentiale, der er ved samlingen af Institut for Biologi og Institut for Anvendt Økologi. De to institutter har betydelige fælles træk og stort fagligt overlap, som bedre udnyttes ved en egentlig sammenlægning eller en meget tæt centerdannelse. Desuden er der modstand mod overflytningen af grupperingerne i Marin Økologi og Plante Biologi til Institut for Anvendt Økologi.

Med hensyn til Geologisk Institut fandt man, at det fremsatte forslag var i uoverensstemmelse med den globale udvikling, hvor man sigter mod maksimal synergier inden for geologien i modsætning til den opsplitning af faget, som forslaget var udtryk for.

Der blev udtrykt skepsis over for den foreslåede geografiske flytning af Molekylærbiologisk institut til Katrinebjerg, fordi det kunne gå ud over samarbejdet med Health.

Kommentar til høringssvar fra NAT

I beslutningen om ny organisering er der sket følgende relevante ændringer i forhold til det oprindelige forslag, der blev sendt til høring. Afdelingen for Arktisk miljø (DMU) og det tidligere foreslåede Institut for Anvendt Økologi er slået sammen med Biologisk Institut til et nyt Institut for Bioscience. Grupperingerne ved Geologisk Institut, som tidligere blev foreslået indlejret under Institut for Ingeniørvidenskab og Institut for Anvendt Økologi, videreføres nu sammen med den resterende del af Geologisk Institut i det nye Institut for Geoscience.

Health

Ledelsesmæssig organisering

Det bemærkes i flere høringssvar fra institutterne, at det under dekanatets daglige ledelse er væsentligt at fremhæve institutledernes nøgleposition i organisationen. Institutlederne vil derfor i den fremtidige organisering indgå i fakultetsledelsen.

Forskning og talentudvikling

Ph.d.-foreningen bemærker, at ph.d.-studerende i det planlagte Strategiske forum for SUND Forskning og Talentudvikling vil kunne medvirke til at understøtte den fortsatte kvalitetsudvikling og internationalisering af ph.d.-uddannelsen og den videre udvikling af forskning og talenter ved fakultetet.

Ph.d.-skole og talentudvikling

Det fremhæves blandt andet i ph.d.-skolens høringssvar, at det af hensyn til fakultetets målrettede arbejde med talentudvikling er vigtigt at sikre en entydig ledelse af ph.d.-skolen. For at sikre dette er der ansat en prodekan for talentudvikling, der samtidigt er fakultetets ph.d.-skoleleder.

Undervisning

Høringssvarene fra særligt de biomedicinske institutter fremhæver, at det er væsentligt at sikre kvaliteten af undervisningen. Flere af høringssvarene forholder sig kritisk til, hvorvidt en forskningsmæssig baseret omorganisering af de biomedicinske institutter - og dermed geografisk spredning af undervisningskræfterne - kan påvirke kvaliteten af undervisningen negativt. En af de umiddelbare opgaver for prodekanen for uddannelse vil derfor være at sikre kvaliteten af de uddannelser der varetages af de biomedicinske institutter i en proces med Institutsammenlægninger, renovering af bygningsmasse og nybyggeri.

Institutstruktur

Høringssvarene fra de biomedicinske institutter afspejler, at der er mange forskellige opfattelser af, hvilken fremtidig institutstruktur, der vil give de bedste rammer for synergi og færrest barrierer. Hovedparten af de biomedicinske institutter finder, at en samling i to eller flere institutter vil være at foretrække. Enkelte peger på en samling i et biomedicinsk institut.

Fællestræk for svarene er fokus på de udfordringer, en ændret institutstruktur vil medføre i form af øget afstand til institutledelsen – herunder potentiel risiko for reduceret medarbejderindflydelse og medejerskab. Der er udbredt enighed om, at der - uanset valg af institutstruktur - vil være behov for, at der igangsættes et arbejde som skal sikre en velgennemtænkt underliggende struktur, der giver tilstrækkelig nærhed for beslutninger og problemstillinger af mere lokal karakter.

Fakultetets øvrige institutter har ingen bemærkninger til den foreslåede institutstruktur, og flere – særligt Odontologisk Institut - bemærker, at de imødeser den forestående revurdering af deres respektive institutters interne organisering.

I den endelige rapport er det præciseret at der fra dekanatet og den nye institutleder for Institut for Biomedicin vil være et specielt fokus på at få oprettet en hensigtsmæssig intern struktur i det nye Institut der gør det muligt at fastholde gode kerneydelser og et godt arbejds- og samarbejds miljø.

Tværgående samarbejder

Region Midtjylland lægger vægt på, at den foreslåede organisering – herunder den planlagte revurdering af institutternes organisering - giver et godt udgangspunkt for fakultetets fortsatte samarbejde med regionen. Der vægtes et fortsat tæt samarbejde omkring aktiviteterne omkring Aarhus Universitetshospital. Ligeledes vægtes arbejdet hen imod forskningsbaseret af alle de kliniske specialer og folkesundhedsarbejdet højt. Regionen ser gerne, at den endelige plan giver et større fokus på det eksisterende og fremtidige samarbejde omkring lægeuddannelsen – herunder den postgraduate lægeuddannelse. Planerne med en proaktiv indsats overfor den postgraduate efter- og videreuddannelse er allerede igangsat fra Aarhus Universitet i et nationalt samarbejde med Sundhedsstyrelsen, de faglige selskaber og de øvrige universiteter der varetager den lægemedicinske kandidatuddannelse.

Skolen for Klinikassistenter, Tandplejere og Kliniske Tandteknikere (SKT)

Det anerkendes i høringssvarene fra SKT og Odontologisk Institut, at skolen, som det fremgår af høringsudkastet, fortsat tænkes som en selvstændig enhed blot med reference til dekanen i stedet for - som nu - til rektor.

Bygningsmæssige rammer

Flere høringssvar berører de bygningsmæssige udfordringer på campus på kort- og mellemlang sigt, men også de langsigtede bygningsmæssige muligheder, der rummes ved udflytning af Århus Sygehus til Skejby.

Pga. problematiske byggetekniske forhold for Institut for Biomedicin ved byggefeltet omkring Viktor Albeck Bygningen, er det besluttet at byggefeltet flyttet til det areal der i dag rummer bygning 1090/Officersbygningen. Endvidere er behovet for arealmæssig udvidelse til honorering af det øgede optag af studerende på en række uddannelser (f.eks. mol-med og den lægelige kandidatuddannelse) og stigning i optaget af ph.d.-studerende blevet tydeliggjort i den endelige rapport.

Behovet for at kunne tilgodese Institut for Folkesundheds udvidelse af forskningsaktiviteter (Forskningsenheden for Almen Praksis og Afdeling for Almen Medicin og Center for Udredning for Kræftsygdom) og i bacheloruddannelsen i Folkesundhedsvidenskab samt Specialeuddannelsen og Forskningsstræningen i Almen Medicin, er endvidere påpeget. Det er specificeret at der på kort sigt er behov for at kunne honorere behovet for denne nødvendige arealudvidelse.

Oversigt over høringsvar

Høringsvar fra institutter, enheder og samarbejdspartnere på høringsudkastet om den fremtidige ledelsesmæssige og faglige organisering af Health:

Organisation	Navn
Institut for Folkesundhed	Instituttleder Søren Kjærgaard
Institut for Folkesundheds Samarbejdsudvalg	Instituttleder Søren Kjærgaard
Institut for Human Genetik	Instituttleder Anders D. Børglum
Anatomisk Institut	Instituttleder Ole Fejerskov
Institut for Fysiologi og Biofysik	Instituttleder Ole Sonne
Institut for Medicinsk Biokemi	Instituttleder Poul Henning Jensen
Institut for Medicinsk Mikrobiologi og Immunologi	Instituttleder Per Höllsberg
Farmakologisk Institut	Instituttleder Ulf Simonsen
Klinisk Institut	Instituttleder Jens Chr. Djurhuus
Odontologisk Institut	Instituttleder Ellen Frandsen
Skolen for Klinikassistenter, Tandplejere og Kliniske Tandteknikere	Skolechef Hanne Mohr
Ph.d.-foreningen	Formand Anna Selmer Sørensen Næstformand Morten Charles
Fakultetets Ph.d.-skole	Ph.d.-skoleleder Michael J. Mulvany
Region Midtjylland	Sundhedsdirektør Ole Thomsen

Business and Social Science

Dekanerne for ASB og SAM besluttede umiddelbart efter bestyrelsens beslutning den 17. juni 2010 at sætte arbejdet med den faglige udviklingsproces i gang. Samtidig blev der etableret et midlertidigt fusionssite, der i processen udgjorde en vigtig fælles platform for den løbende kommunikation om arbejdet i den faglige udviklingsproces.

Analysegruppen

Analysegruppen (dekaner, prodekaner, institutledere og administrationschefer fra ASB og SAM) afholdte umiddelbart efter udmeldingen om bestyrelsens beslutning et indledende møde, hvor gruppen

drøftede rammerne for det forestående arbejde samt analysegruppens seminar i august. På seminaret drøftede analysegruppen med udgangspunkt i en rammeudmelding fra dekanerne dels forslag til institutstruktur, dels kommissorier for de arbejdsgrupper, som efter seminaret skulle levere input til analysegruppen.

Arbejdsgrupper

Dekanerne nedsatte i slutningen af august 11 arbejdsgrupper, som skulle se nærmere på følgende områder med henblik på at levere input til analysegruppens indstilling til rektoratet: Akademisk Råd, akkrediteringer, AU Herning, budgetmodel, Center for Samfundsfagernes Didaktik, institutlignende centre, myndighedsbetjening, personaleforhold, ph.d.-skole, studienævnsstruktur og tværgående centre.

Høring blandt medarbejdere og studerende

Analysegruppen udarbejdede blandt andet på baggrund af arbejdsgruppernes input en foreløbig rapport, som i perioden 15. oktober – 15. november blev sendt i høring blandt medarbejdere og studerende og specifikt drøftet på møder med Akademisk Råd, samarbejdsudvalg, afdagerråd, studienævn, medarbejdere og studenterrepræsentanter.

Analysegruppen modtog i alt 15 høringsbidrag, som gav anledning til en række præciseringer og revisioner af den foreløbige rapport:

- En del af høringsbidragene omhandlede rapportens forslag til studienævnsstruktur. Dette resulterede i, at opgavesplittet mellem fagstudienævn og hovedområdestudienævnet blev yderligere præciseret.
- Flere høringsbidrag indeholdt konkrete forslag til nye samarbejdsstrukturer, centerdannelser o. lign. Disse forslag blev indarbejdet i den endelige rapport.
- Ét af høringsbidragene omhandlede bevarelse af ICM-uddannelsen på AU Herning som akademisk bacheloruddannelse. I den endelige rapport blev det derfor præciseret, at mens de formelle rammer omkring bekendtgørelsesophæng og akkreditering vil blive ændret for nogle af uddannelserne på AU Herning, skal ingen af de uddannelser, der kommer til at høre under Business and Social Sciences, være professionsbacheloruddannelser.
- Der blev i den endelige rapport foretaget en række præciseringer i forhold til opgaver og ansvar for det advisory board, der på hovedområdeniveau vil blive nedsat for Business and Social Sciences. Desuden blev oprettelse af uddannelsesrettede aftagerpaneler, der var efterspurgt i et af høringsbidragene, skrevet ind i rapporten.

- Der blev modtaget høringsbidrag vedr. institutstruktur og navngivning af institutter. Den endelige rapport indeholdt derfor uddybende beskrivelser af institutterne på det nye hovedområde, herunder med angivelse af forskningsområder og undervisningsleverancer, og principperne for den valgte struktur blev præciseret.
- Der blev modtaget høringsbidrag vedrørende den foreslåede budgetmodels incitamentsstruktur i forhold til undervisningsleverancer mellem institutterne. Det fremgår af den endelige rapport, at leverancer af undervisning sker i forhold til et regelsæt, der dels fastlægger en afregningsprisstruktur, dels fastlægger parternes forpligtelse og varigheden af leverancerne. Aftalesystemet baseres på længerevarende samarbejdskontrakter mellem institutterne, der indgås med dekanen som garant.
- Rapporten blev på visse steder revideret som følge af forslag til ny universitetslov, eksempelvis i forhold til formandskabet i Akademisk Råd, som dekanen ifølge forslaget ikke længere kan bestride, og hvor en alternativ model derfor kunne være, at dekanen deltager i rådets arbejde som observatør.
- Endelig blev der i den endelige rapport indføjet et afsnit, der mere eksplicit beskrev ledelsesstrukturen på Business and Social Sciences.

Studienævn

Indstillingen til universitetsledelsen vedrørende studienævnstrukturen i den kommende organisation har været i høring på hovedområderne, ved studenterorganisationerne og i AU Studieadministration. Der er modtaget i alt 18 høringsvar, som fordeler sig således:

Studenterrådet, Science and Technology, Health, prodekanen for uddannelser og studienævne på det gamle Humanistiske Fakultet, prodekanen for uddannelser og studielederne på DPU, Konservative Studerende, de fire studienævn for erhvervsøkonomi og erhvervs kommunikation på Business and Social Science, Studienævnet for Statskundskab, Juridisk Studienævn, Studienævnet for Psykologi, Teologisk Studienævn, Studienævnet for Religionsvidenskab, HUMrådet, Studerendes Råd på DPU og AU Studieadministration.

Overordnet fremgår det af høringsvarene, at der er opbakning til indstillingens principper og anbefalinger.

Samlet kan følgende opsummeres fra høringsvarene:

Overordnet model

Langt størstedelen af høringsparterne udtrykker opbakning til indstillingens anbefalede model med et uddannelsesforum på hovedområdeniveau og studienævn på fagniveau. Strukturen fremhæves i

høringssvarene, som værende den bedst egnede til de opgaver Aarhus Universitet står overfor, og som bedst i forhold til intentionerne i den nye universitetslov. Flere af høringssparterne giver derudover udtryk for, at alle hovedområderne bør have den samme overordnede studienævnsstruktur.

Medbestemmelse

Det er gennemgående i høringssvarene, at formel sikring af studerendes og medarbejdernes medbestemmelse og medinddragelse på uddannelse og undervisning er helt afgørende. Derfor udtrykker mange høringssparter ønske om en formalisering af medlemskaberne i hovedområdernes uddannelsesfora, så fx studienævnsformandskaberne (en VIP og en studerende) er fødte medlemmer.

Deling af studienævnskompetencer

Flere af de høringssparter, der foretrækker indstillingens anbefalede model, forudser en række uafklarede fremtidige problemstillinger vedr. kompetence-forhold ved valg af en af indstillingens andre modeller, hvor studienævns-strukturen er med studienævn på to niveauer og en deling af universitetslovens studienævnskompetencer.

Studienævnsformand og studieledere

Indstillingen beskriver muligheden for at adskille studienævnsformandskabet fra studielederbureauet, hvilket normalt varetages af samme person. Flere høringssvar giver imidlertid udtryk for bekymring for en sådan adskillelse og ønsker en drøftelse af intentionerne med det.

Fagråd

Enkelte høringssvar problematiserer indstillingens anbefaling om at undgå uddannelsesstyring på fire niveauer. Der fremføres imidlertid det synspunkt, at det kan være nødvendigt at nedsætte fagråd for enkeltuddannelser, under studienævn med flere uddannelser, for at sikre tilstrækkelig faglig nærhed til den enkelte uddannelse.

Høringssvarene rummer desuden mange kommentarer og betragtninger af relevans for både de enkelte hovedområder og i et tværgående universitetsperspektiv.

7. Bestyrelsesbeslutning af 17. juni 2010

Nedenfor følger referat af punkt 4. Den faglige udviklingsproces og punkt 5. Fysisk planlægning: Visionplan 2010-2028 fra bestyrelsesmødet den 17. juni 2010.

7.1. Punkt 4. Den faglige udviklingsproces

Rektor Lauritz B. Holm-Nielsen præsenterede rektoratets oplæg til bestyrelsens beslutning.

Rektoratet ønskede en fleksibel effektiv struktur med større fokus på tværgående samarbejde og med et strategisk og økonomisk ledelsesrum til faglige indsatser. Hensigten var at skabe et universitet med en stærkere og mere sammenhængende ledelse, der var bedre rustet til både de globale og nationale udfordringer.

Fire hovedområder

Rektoratet foreslog følgende fire nye hovedområder:

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

Rektoratet lagde vægt på, at de nye betegnelser var genkendelige for udenlandske samarbejdspartner og på modtagne indstillinger fra de nuværende hovedområder.

Bestyrelsen fandt, at de nye betegnelser var gode, og at de engelsksprogede betegnelser var en vigtig markering af universitetets stigende grad af internationalisering.

Universitetsledelsen

Universitetsledelsen ville fremover bestå af rektor, prorektor, universitetsdirektør og fire dekaner. Hver dekan ville derudover lede et hovedområde og endvidere på tværs af universitetet få ansvaret for et eller flere strategiske områder eller initiativer. Der var planlagt tre tværgående fora: Forum for topforskere, forum for AU studier og forum for videnudveksling.

Bestyrelsen fandt denne model god og så også gerne, at dekanerne, i højere grad end hidtil, deltog i bestyrelsens møder under relevante punkter.

Opslag af dekanstillinger

Rektor omdelte udkast til stillingsopslag af de fire nye dekanstillinger og orienterede om ansættelsesproceduren og rådgivningsgruppernes opgaver og sammensætning. Der ville blive tilrettelagt en åben proces med internationale opslag.

Bestyrelsen fandt det vigtigt at have særligt fokus på kvalifikationskrav til dekanerne og anså de nye stillinger og personprofiler som særdeles vigtige for implementeringen af den faglige udviklingsproces. Rektor ville løbende orientere formanden om ansættelsesprocessen.

Strategisk økonomisk ledelsesrum

Universitetet havde hidtil haft en budgetstruktur, der afspejlede hovedområdernes selvstændighed. Denne struktur gjorde det vanskeligt for topledelsen at skabe sammenhæng og udnytte universitetets strategiske muligheder.

Rektoratet foreslog derfor etablering af et strategisk økonomisk ledelsesrum på 200 mio. pr. år, svarende til ca. 3,5 % af universitetets omsætning. Puljen skulle benyttes både til langsigtede satsninger og løbende til nye aktiviteter. Puljen var bl.a. tænkt anvendt til interdisciplinær forskning, faglig integration og udvikling af Aarhus Universitets indre studiemarked.

Bestyrelsen fandt dette initiativ fornuftigt og nødvendigt og understregede samtidigt, at det var vigtigt også i høj grad at fokusere på udviklingen af excellente uddannelser og undervisning på højt internationalt niveau.

Indre reorganisering gennem grundig decentral proces

Rektoratet ville igangsætte et analysearbejde med henblik på at fastlægge en studienævnstruktur, der sikrede fleksibilitet og samarbejde på tværs, samtidig med at studienævnarbejdet, med udgangspunkt i kernefagligheden i uddannelserne, blev bevaret.

De studerende efterlyste en præcisering af, at studerende ville blive inddraget i analysearbejdet. De studerende lagde også vægt på at have indflydelse i et tilstrækkeligt antal studienævn til, at studienævnene er fagnære og kan kvalitetssikre og -udvikle. De studerende ønskede derudover repræsentation i alle tværgående fora.

Med hensyn til Business and Social Sciences var de studerende enige i, at såvel de faglige miljøer i relation til Jura, Psykologi, Statskundskab og Økonomi skal bevares, samtidig med at de professionsrettede uddannelsers stærke bånd til erhvervslivet og business-miljøet styrkes. Det mente de studerende imidlertid ikke stemte overens med betegnelsen "*ny bred universitetsskole*" (forslaget side 8), som de derfor foreslog skulle skrives ud af forslaget.

Med hensyn til Akademisk Råd bemærkede de studerende, at der bør være demokratiske organer på alle niveauer. Derfor skulle det præciseres, at i fald Akademisk Råd flyttes ned på institutniveau, vil der blive oprettet et nyt, demokratisk organ på fakultetsniveau, med beslutningskompetence.

Rektoratet understregede vigtigheden af, at alle interessenter, både medarbejdere og studerende, engagerede sig i analysearbejdet.

Bestyrelsen roste rektoratets oplæg og takkede for det gode og omfattende arbejde, der lå til grund for dette. Bestyrelsen fandt, at der på betryggende måde var gennemført en krævende proces, hvor det var tilstræbt at inddrage brede kredse, og hvor det var tilstræbt at give gode muligheder for at blive hørt.

En enig bestyrelse godkendte rektoratets oplæg og bemyndigede rektoratet til at iværksætte planen under hensyntagen til bestyrelsens bemærkninger. Også begge de to nye medlemmer af bestyrelsen fra den 1. juli 2010 var enige i beslutningen. Bestyrelsen så frem til rektoratets løbende tilbagemeldinger om processen.

Rektor ville samme eftermiddag i forbindelse med sin årlige sommertale orientere medarbejderne om bestyrelsens beslutning.

[...]

7.2. Punkt 5. Fysisk planlægning: Visionsplan 2010-2028

Jørgen Jørgensen fremlagde udkastet til visionsplan for det samlede Aarhus Universitets fysiske udbygning frem mod 2028.

Visionsplanen fastlagde en strategisk ramme for de fysiske muligheder for udbygning, der kunne imødekomme Aarhus Universitets forventede vækst i perioden. Visionsplanen var udarbejdet sideløbende med den faglige udviklingsproces og tilstræbt udformet, så den kunne rumme både kort- og langsigtede konsekvenser heraf, herunder behovet for samlokalisering af beslægtede fagområder. Visionsplanen rummede endvidere de kommende renoveringer af universitetets laboratorier.

Hovedtanken i visionsplanen var, at universitetet bestod af en hovedcampus i Århus og en stærk campus i Emdrup, med opretholdelse af forskningsfaciliteter og forsøgsstationer på udvalgte lokaliteter.

Visionsplanen indeholdt to scenarier for universitetets forventninger til udviklingen i uddannelse, forskning og øvrige aktiviteter i løbet af de kommende knapt 20 år. Begge scenarier viste en kraftig vækst og behov for væsentlige udbygninger af de fysiske rammer.

Bestyrelsen fandt det afgørende at prioritere en samlokalisering af det nye hovedområde for Business and Social Sciences samt at kommunikere denne prioritering tydeligt internt på universitetet. Bestyrelsen fandt det ligeledes vigtigt at sikre universitetet de arealer, der ville blive fraflyttet af Århus Sygehus.

Bestyrelsen godkendte med disse bemærkninger Visionsplan 2010-2028 for den fysiske udbygning af Aarhus Universitet som strategisk ramme for kommende forelæggelse af byggesager.

Visionsplanens konkrete forslag til byggeprojekter ville blive forelagt bestyrelsen til selvstændig behandling i takt med, at de aktualiseredes.

8. De tværgående funktioner

8.1. Forskning

Alle fire dekaner på Aarhus Universitet har – ud over ansvaret for deres eget hovedområde – også hver især ansvaret for en tværgående funktion på universitetsniveau. Dette er et oplæg til struktur for og indhold af den tværgående funktion forskning.

Ansvarsområdet ”forskning”

For at styrke forskningsområdet på Aarhus Universitet skal der udvikles en forskningsstrategi på tværs af hovedområderne med respekt for de faglige forskningsmiljøer. Dekanen med ansvar for den tværgående funktion forskning skal udarbejde og følge op på strategier og handlingsplaner gennem udviklingen af fælles rammer og politikker. Den overordnede beslutningskompetence ligger hos universitetsledelsen.

Elementer, der kan indgå i det tværgående ansvarsområde:

- Universitetets forskningsstrategi og forskningspolitik.
- Forskningspolitiske spørgsmål af betydning på tværs af universitetet, f.eks. EU-midler, tiltrækning af andre eksterne midler, interdisciplinære forskningssamarbejder, forholdet mellem basismidler og konkurrenceudsatte forskningsmidler, forskningsinfrastruktur, den bibliometriske nøgle, ranking mv.
- Handlingsplaner for internationale forskningssamarbejder (aktuelt f.eks. SDC-projektet i Kina).
- Strategier for rekruttering af internationale forskere.
- En tværgående indsats for forbedring af forskningsmiljøet på Aarhus Universitet.
- Aarhus Universitets internationale forskningsprofil.
- Strategier for etablering af store interdisciplinære forskningssatsninger.

Den tværgående funktion for forskning varetager yderligere disse opgaver:

- Vurdering og indstillinger til uddelinger fra universitetsledelsens strategiske ledelsespulje og Aarhus Universitets Forskningsfonds (AUFF's) virkemidler inden for forskningsområdet.
- Forberedelse og deltagelse i nationale fora med tværgående relevans for forskningspolitik (f.eks. Danske Universiteter).
- Forberedelse og deltagelse i internationale fora med tværgående relevans for Aarhus Universitets interesser på forskningsområdet (f.eks. European Universities' Association og Coimbra Group).
- Afgivelse af høringsvar i generelle forskningsspørgsmål.

Organisering af "forskning"

Ledelse

Den tværgående funktion forskning ledes af en dekan efter bemyndigelse fra universitetsledelsen. Beslutninger af tværgående og overordnet strategisk og politisk karakter behandles i den samlede universitetsledelse på basis af eller efter oplæg fra dekanen og dekanens tværgående udvalg.

Støtte og rådgivning af dekanen

Dekanens organ – Forskningsudvalget:

- Dekanen med ansvar for forskning udgør sammen med prodekanen for forskning fra hvert hovedområde Forskningsudvalget (med dekanen som formand). Dekanen kan overdrage dele af sine opgaver til en enkelt prodekan eller til flere prodekaner i forening.
- Til yderligere støtte for dekanen kan denne nedsætte faste udvalg eller ad hoc-udvalg bestående af prodekaner og relevante aktører til at behandle nærmere afgrænsede emner.

Rådgivende organ – AU Forum for Forskning:

- AU Forum for Forskning rådgiver dekanen i forskningsstrategiske spørgsmål af tværgående karakter.
- AU Forum for Forskning drøfter og rådgiver om forskningsmæssige initiativer og ideer med udgangspunkt i universitetets strategi og udviklingskontrakt med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling samt sikrer en åben og omfattende dialog på universitetet på forskningsområdet.
- AU Forum for Forskning skal ikke lede udviklingsopgaver, men rådgive om retningslinjer og politikker samt være forum for videndeling og deling af best practice.
- AU Forum for Forskning består af op til 20 personer og ledes af dekanen eller en udpeget prodekan.
- Medlemmerne udpeges af universitetsledelsen efter indstilling fra dekanen og er primært aktive AU-forskere på internationalt niveau. Personkredsen skal dække repræsentanter fra alle hovedområder. AU Forum for Forskning kan nedsætte underudvalg og ad hoc-arbejdsgrupper til løsning af konkrete opgaver.
- Der udarbejdes et kommissorium og en forretningsorden, der fastsætter de nærmere rammer for forummets virke.

Administrativ støtte

AU Strategi og AU Talent yder i samspil med andre relevante administrative enheder sekretariatsmæssig bistand til dekanen, gruppen af prodekaner og AU Forum for Forskning i arbejdet med den tværgående funktion for forskning.

Beslutningskompetence

Dekanen træffer afgørelser af tværgående karakter inden for funktionsområdet efter bemyndigelse fra universitetsledelsen. Det forudsættes, at bemyndigelsen sker efter generelle retningslinjer fra universitetsledelsen eller undtagelsesvist konkret i det enkelte tilfælde.

Konkrete eksempler på opgaver, som varetages på hovedområdeniveau

- Tilrettelæggelse og udførelse af forskning.
- Deltagelse i internationale forskningsprojekter/samarbejder.
- Ansættelse af videnskabeligt personale.

8.2. Talentudvikling

Alle fire dekaner på Aarhus Universitet har – ud over ansvaret for deres eget hovedområde – også hver især ansvaret for en tværgående funktion på universitetsniveau. Dette er et oplæg til struktur for og indhold af den tværgående funktion talentudvikling.

Ansvarsområdet "talentudvikling"

For at styrke talentudviklingen på Aarhus Universitet skal der udvikles en talentudviklingsstrategi på tværs af hovedområderne i respekt for, at universitetsloven placerer det konkrete ansvar for udviklingen og evalueringen af ph.d.-uddannelserne ved universitetets ph.d.-skoler og ph.d.-udvalg. Dekanen med ansvar for den tværgående funktion talentudvikling skal udarbejde og følge op på strategier og handlingsplaner gennem udviklingen af fælles retningslinjer og politikker. Den overordnede beslutningskompetence ligger hos universitetsledelsen.

Elementer, der kan indgå i det tværgående ansvarsområde:

- Universitetets talentudviklingsstrategi og -politik, herunder hvordan talentudvikling kan fremmes og indtænkes i de øvrige strategiske tiltag.
- Fastlæggelse af de økonomiske rammer for udvikling og styrkelse af talentudviklingen, herunder en forbedret indsats for at tiltrække eksterne midler til bl.a. ph.d.-området.
- Strategier og handlingsplaner for rekruttering af internationale talenter og i det hele taget sikring af en høj grad af international mobilitet.
- Kvalitetssikring og evaluering af bl.a. ph.d.-uddannelserne.
- Initiativer med henblik på varetagelse af ph.d.'ernes beskæftigelsesmuligheder.

Den tværgående funktion for talentudvikling varetager yderligere disse opgaver:

- Vurdering og indstillinger til uddelinger fra universitetsledelsens strategiske ledelsespulje og Aarhus Universitets Forskningsfonds (AUFF's) virkemidler inden for talentudviklingsområdet.
- Udarbejdelse af fælles praksis og retningslinjer, f.eks. i forbindelse med indgåelse af aftaler om joint degrees og double degrees.

- Forberedelse og deltagelse i nationale fora med tværgående relevans for talentudviklingsområdet (f.eks. Danske Universiteter).
- Forberedelse og deltagelse i internationale fora med tværgående relevans for Aarhus Universitets interesser på talentudviklingsområdet (f.eks. European Universities' Association og Coimbra Group).
- Høringssvar på området.

Organisering af "talentudvikling"

Ledelse

Den tværgående funktion talentudvikling ledes af en dekan efter bemyndigelse fra universitetsledelsen. Beslutninger af tværgående og overordnet strategisk og politisk karakter behandles i den samlede universitetsledelse på basis af eller efter oplæg fra dekanens tværgående udvalg.

Det er Aarhus Universitets opfattelse, at udviklingen af forskertalenter udgør et sammenhængende forløb, som involverer kandidat- og ph.d.-uddannelsen og efterfølgende postdoc-ansættelse.

Støtte og rådgivning af dekanen

Dekanens organ – Talentudviklingsudvalget:

- Dekanen med ansvar for talentudvikling udgør sammen med prodekanen for talentudvikling fra hvert hovedområde Talentudviklingsudvalget (med dekanen som formand). Dekanen kan overdrage dele af sine opgaver til en enkelt prodekan eller til flere prodekaner i forening.
- Til yderligere støtte for dekanen kan denne nedsætte faste udvalg eller ad hoc-udvalg bestående af prodekaner og relevante aktører til at behandle nærmere afgrænsede emner.

Rådgivende organ – AU Forum for Talentudvikling:

- AU Forum for Talentudvikling støtter dekanen i det strategiske arbejde med talentudvikling.
- AU Forum for Talentudvikling drøfter og rådgiver om initiativer og ideer, der skal styrke talentudviklingen på Aarhus Universitet, samt sikrer en åben og omfattende dialog på universitetet om talentudvikling og forskeruddannelse.
- AU Forum for Talentudvikling skal ikke lede udviklingsopgaver, men rådgive om retningslinjer og politikker samt være forum for videndeling og deling af best practice.
- AU Forum for Talentudvikling består af op til 20 personer og ledes af dekanen eller en udpeget prodekan.
- Medlemmerne udpeges af universitetsledelsen efter indstilling fra dekanerne og er primært aktive AU-forskere og ph.d.-studerende. Kredsen inkluderer forskere på alle niveauer fra ph.d.- til professorniveauet.
- AU Forum for Talentudvikling kan nedsætte underudvalg og ad hoc-arbejdsgrupper til løsning af konkrete opgaver.
- Der udarbejdes et kommissorium og en forretningsorden, der fastlægger de nærmere rammer for forummets virke.

Administrativ støtte

AU Strategi og AU Talent yder i samspil med andre relevante administrative enheder sekretariatsmæssig bistand til dekanen, til gruppen af prodekaner og AU Forum for Talentudvikling i arbejdet med den tværgående funktion for talentudvikling.

Beslutningskompetence

Dekanen træffer afgørelser af tværgående karakter inden for funktionsområdet efter bemyndigelse fra universitetsledelsen. Det forudsættes, at bemyndigelse sker efter generelle retningslinjer i universitetsledelsen eller undtagelsesvist konkret i det enkelte tilfælde.

Konkrete eksempler på opgaver, som varetages på hovedområdeniveau

- Tilrettelæggelse og evaluering af ph.d.-uddannelse.
- Indskrivning af ph.d.-studerende og ansættelse af postdoc'er.
- Karriereudviklingstiltag.
- Kontakt til forskeruddannelsesprogrammer.

8.3. Videnudveksling

Alle fire dekaner på Aarhus Universitet har – ud over ansvaret for deres eget hovedområde – også hver især ansvaret for en tværgående funktion på universitetsniveau. Dette er et oplæg til struktur for og indhold af den tværgående funktion videnudveksling.

Ansvarsområdet "videnudveksling"

For at styrke videnudvekslingen på Aarhus Universitet skal der udvikles en videnudvekslingsstrategi på tværs af hovedområderne. Dekanen med ansvar for det tværgående område videnudveksling skal udarbejde og følge op på strategier og handlingsplaner gennem udviklingen af fælles politikker og handlingsplaner.

Området omfatter følgende aktiviteter:

- Forskningsbaseret myndigheds- og erhvervsbetjening.
- Teknologioverførsel, samarbejdsaftaler med erhvervslivet og kommerciel udnyttelse af IPR.
- Regionalt og kommunalt erhvervssamarbejde.
- Aarhus University Library, Folkeuniversitetet i Aarhus og Aarhus Universitetsforlag.

Fokus ligger – givet disse aktiviteter omfang – i høj grad på de rådgivnings- og erhvervsrettede aktiviteter, men også de mere formidlingsmæssige aktiviteter indtager en vigtig del af det bredere videnudvekslingsområde.

Elementer, der kan indgå i det tværgående ansvarsområde:

- Universitetets strategier, politikker og handlingsplaner inden for området vilkår for kontraktindgåelser med offentlige myndigheder om myndighedsbetjening.
- Vilkår for samarbejdsaftaler og aftaler om teknologioverførsel med erhvervslivet.
- Kvalitetssikring af universitetets rådgivning og erhvervsrettede videnudveksling.
- Opgaver vedrørende udbudsovervågning, konkurrenceudsættelse, internationalisering mv.
- Retningslinjer for løsning af rådgivningsopgaver, herunder meritering, konkurrerende virksomhed, forskningsfrihed mm.
- Universitetets interessevaretagelse i relation til kommunale og regionale strategier og handlingsplaner.
- Universitetets interesser i forhold til aktiviteterne i regi af Aarhus University Library, Folkeuniversitetet i Aarhus og Aarhus Universitetsforlag.
- Udvikling af incitament og værktøjer til faglig og økonomisk styring af projekter med relation til myndigheder og erhvervsvirksomheder.

Den tværgående funktion for videnudveksling varetager yderligere disse opgaver:

- Vurdering og indstillinger til uddelinger fra universitetsledelsens strategiske ledelsespulje.
- Forhandlinger og dialog med myndigheder, virksomheder og relevante brancheorganisationer.
- Forberedelse af og deltagelse i nationale fora med tværgående relevans for rådgivning og erhvervsrettet videnudveksling.
- Forberedelse og deltagelse i internationale fora med tværgående relevans for Aarhus Universitets interesser inden for rådgivning og erhvervsrettet videnudveksling.
- Høringssvar på området.

Organisering af "videnudveksling"

Ledelse

Den tværgående funktion videnudveksling ledes af en dekan efter bemyndigelse fra universitetsledelsen. Beslutninger af tværgående og overordnet strategisk og politisk karakter behandles i den samlede universitetsledelse på basis af eller efter oplæg fra dekanen eller dekanens tværgående udvalg.

Støtte og rådgivning af dekanen

Dekanens organ – Videnudvekslingsudvalget:

- Dekanen med ansvar for videnudveksling udgør sammen med prodekanen for videnudveksling fra hvert hovedområde Videnudvekslingsudvalget (med dekanen som formand). Dekanen kan overdrage dele af sine opgaver til en enkelt prodekan eller til flere prodekaner i forening.
- Til yderligere støtte for dekanen kan denne nedsætte faste udvalg eller ad hoc-udvalg bestående af prodekaner og relevante aktører til at behandle nærmere afgrænsede emner.

Rådgivende organ – AU Forum for Videnudveksling:

- AU Forum for Videnudveksling rådgiver dekanen i videnudvekslingsstrategiske spørgsmål af tværgående karakter.
- AU Forum for Videnudveksling drøfter og rådgiver om initiativer på rådgivnings- og videnudvekslingsområdet med udgangspunkt i universitetets strategi og udviklingskontrakten med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling samt sikrer en åben og omfattende dialog på universitetet i rådgivnings- og videnudvekslingsspørgsmål.
- AU Forum for Videnudveksling skal ikke lede udviklingsopgaver, men rådgive om retningslinjer og politikker samt være forum for videndeling og deling af best practice.
- AU Forum for Videnudveksling består af op til 20 personer og ledes af dekanen eller en udpeget prodekan.
- Medlemmerne udpeges af universitetsledelsen, så de primært dækker personer, der er særligt sagkyndige inden for området på universitetet. Personkredsen skal dække repræsentanter fra alle hovedområder.
- AU Forum for Videnudveksling kan nedsætte underudvalg og ad hoc-arbejdsgrupper til løsning af konkrete opgaver.
- Der udarbejdes et kommissorium og en forretningsorden, der fastlægger de nærmere rammer for forummets virke.

Administrativ støtte

AU Strategi og AU Viden yder i samspil med andre relevante administrative enheder sekretariatsmæssig bistand til dekanen, til gruppen af prodekaner og AU Forum for Videnudveksling i arbejdet med den tværgående funktion for videnudveksling.

Beslutningskompetence

Dekanen træffer afgørelser af tværgående karakter inden for funktionsområdet efter bemyndigelse fra universitetsledelsen. Det forudsættes, at bemyndigelse sker efter generelle retningslinjer i universitetsledelsen eller undtagelsesvist konkret i det enkelte tilfælde.

Konkrete eksempler på opgaver, som varetages på hovedområdeniveau

- Synliggørelse af videnudveksling som en prioriteret opgave.
- Ansvar for den fagspecifikke opgaveløsning, herunder kvalitetssikring af leverede ydelser, gennem brug af lokale fagkoordinatorer.
- Samarbejdsaftaler inden for hovedområdets fagområder.
- Bistand til samarbejde og forhandlinger med offentlige myndigheder.

8.4. Uddannelse

Alle fire dekaner på Aarhus Universitet har – ud over ansvaret for deres eget hovedområde – også hver især ansvaret for en tværgående funktion på universitetsniveau. Dette er et oplæg til struktur for og indhold af den tværgående funktion uddannelse.

Ansvarsområdet ”uddannelse”

For at styrke uddannelserne på Aarhus Universitet skal der udvikles en uddannelsesstrategi på tværs af hovedområderne og i respekt for, at universitetsloven placerer det konkrete uddannelses- og kvalitetsarbejde hos dekaner, institutledere og studieledere/studienævn. Dekanen med ansvar for det tværgående område uddannelse skal udarbejde og følge op på strategier og handlingsplaner gennem udviklingen af fælles retningslinjer og politikker. Den overordnede beslutningskompetence ligger hos universitetsledelsen.

Elementer, der kan indgå i det tværgående ansvarsområde:

- Formulering af fælles uddannelsespolitik af betydning på tværs af uddannelsessystemet (f.eks. folkeskolelæreruddannelse, forholdet til professionshøjskolerne og gymnasierne samt efter- og videreuddannelse).
- Formulering af politikker og indsatser på tværs af universitetet med henblik på at øge rekruttering og gennemførelse, reducere frafald og styrke universitetspædagogik og -didaktik, herunder e-læring og undervisningsportal.
- Udvikling af fælles kvalitetssikring og evaluering af hovedområdernes uddannelser.
- Skabelse af et fleksibelt og indre uddannelsesmarked på tværs af hovedområderne.
- Udvikling og godkendelse af uddannelsessamarbejder på tværs af hovedområderne.
- Afgivelse af høringsvar i generelle uddannelsesspørgsmål.
- Vurdering og indstillinger til uddelinger fra universitetsledelsens strategiske ledelsespulje.

Organisering af ”uddannelse”

Ledelse

Den tværgående funktion uddannelse ledes af en dekan efter bemyndigelse fra universitetsledelsen. Beslutninger af tværgående og overordnet strategisk og politisk karakter behandles i den samlede universitetsledelse på basis af eller efter oplæg fra dekanen og dekanens tværgående udvalg.

Støtte og rådgivning af dekanen

Dekanens organ – Uddannelsesudvalget:

- Dekanen med ansvar for uddannelse udgør sammen med prodekanen for uddannelse fra hvert hovedområde Uddannelsesudvalget (med dekanen som formand). Dekanen kan overdrage dele af sine opgaver til en enkelt prodekan eller til flere prodekaner i forening.
- Til yderligere støtte for dekanen kan denne nedsætte faste udvalg eller ad hoc-udvalg bestående af prodekaner og relevante aktører til at behandle nærmere afgrænsede emner.

Rådgivende organ – AU Forum for Uddannelse:

- AU Forum for Uddannelse rådgiver dekanen i uddannelsesstrategiske spørgsmål af tværgående karakter.
- AU Forum for Uddannelse drøfter og rådgiver om uddannelsesinitiativer og ideer med udgangspunkt i universitetets strategi og udviklingskontrakten med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling samt sikrer en åben og omfattende dialog på universitetet på uddannelsesområdet. Det strategiske udviklingsarbejde relaterer sig til bachelor- og kandidatuddannelserne, master- og diplomuddannelserne samt øvrige uddannelsesaktiviteter.
- AU Forum for Uddannelse skal ikke lede udviklingsopgaver, men rådgive om retningslinjer og politikker samt være forum for videndeling og deling af best practice.
- AU Forum for Uddannelse består af op til 20 personer og ledes af dekanen eller en udpeget prodekan.
- Medlemmerne udpeges af universitetsledelsen efter indstilling fra dekanen, så de primært dækker personer, der indgår i hovedområdernes uddannelsesudvalg eller aktivt arbejder med uddannelsesspørgsmål på universitetet. Personkredsen skal dække repræsentanter fra alle hovedområder samt repræsentanter for de studerende.
- AU Forum for Uddannelse kan nedsætte underudvalg og ad hoc-arbejdsgrupper til løsning af konkrete opgaver.
- Der udarbejdes et kommissorium og en forretningsorden, der fastlægger de nærmere rammer for forummets virke.

Administrativ støtte

AU Strategi og AU Studieadministration yder i samspil med andre relevante administrative enheder sekretariatsmæssig bistand til dekanen, til gruppen af prodekaner og AU Forum for Uddannelse i arbejdet med den tværgående funktion for uddannelse.

Beslutningskompetence

Dekanen træffer afgørelser inden for funktionsområdet efter bemyndigelse fra universitetsledelsen. Det forudsættes, at bemyndigelse sker efter generelle retningslinjer i universitetsledelsen eller undtagelsesvist konkret i det enkelte tilfælde. Afgørelserne vedrører bl.a. klager og dispensationssager, der efter reglerne er henlagt til rektor. Desuden behandles studieadministrative spørgsmål, der måtte blive forelagt af AU Studieadministration.

Konkrete eksempler på opgaver, som varetages på hovedområdeniveau

- Udvikling af nye uddannelser, der ikke går på tværs af hovedområder.
- Konkret kvalitetssikring af uddannelser.
- Uddannelses- og erhvervsvejledning.
- Den praktiske uddannelsesplanlægning.
- Ansættelse af undervisningsassistenter og eksterne lektorer.

9. Oversigt over prodekaner og ph.d.-skoleledere

9.1. Prodekaner

På hvert hovedområde udpeges tre eller fire prodekaner for henholdsvis forskning, talentudvikling, videnukveksling og uddannelse. Pr. 1. marts 2011 er ni forskere ansat efter internt opslag på universitetet. De resterende fem stillinger besættes efter eksternt opslag.

Arts

- Prodekan for forskning og talentudvikling: NN
- Prodekan for videnukveksling: Jan Ifversen
- Prodekanen for uddannelse: NN

Science and Technology

- Prodekan for forskning: NN
- Prodekan for talentudvikling: Jes Madsen
- Prodekan for videnukveksling: Kurt Nielsen
- Prodekan for uddannelse: Tom Vindbæk Madsen

Health

- Prodekan for forskning: NN
- Prodekan for talentudvikling: Lise Wogensen Bach
- Prodekan for videnukveksling: NN
- Prodekan for uddannelse: Berit Eika

Business and Social Science

- Prodekan for forskning og talentudvikling: Per Baltzer Overgaard
- Prodekan for videnukveksling: Frank Pedersen
- Prodekan for uddannelse: Peder Østergaard

9.2. Ph.d.-skoleledere

Ph.d.-skolelederne har den overordnede ledelse af ph.d.-skolen. Universitetsledelsen har udpeget følgende til ph.d.-skoleledere:

Arts

- Johnny Laursen, ph.d.-skoleleder

Science and Technology

- Jes Madsen, prodekan for talentudvikling

Health

- Lise Wogensen Bach, prodekan for talentudvikling

Business and Social Sciences

- Per Baltzer Overgaard, prodekan for forskning og talentudvikling

10. Organisering af videnukveksling og de nationale centre

Videnukveksling udgør én af Aarhus Universitets fire strategiske kerneydelser og indtager dermed en central placering i den fremtidige faglige og administrative organisering af Aarhus Universitet.

Videnukveksling dækker et bredt felt af aktiviteter, herunder den forskningsbaserede myndigheds- og erhvervsbetjening og rådgivning, teknologioverførsel, samarbejdsaftaler med erhvervsliv og kommercialisering samt kursusvirksomhed, Aarhus University Library og relationerne til bl.a. Folkeuniversitetet i Aarhus og Aarhus Universitetsforlag.

Nedenfor beskrives den fremtidige faglige og administrative organisering af området med særligt fokus på den forskningsbaserede myndigheds- og erhvervsbetjening givet områdets betydelige omfang og betydning for bl.a. aktiviteterne på Science and Technology og samspillet med Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri og Miljøministeriet. På Arts spiller samarbejdet med bl.a. Undervisningsministeriet, Kulturministeriet, uddannelsessektoren og kulturinstitutionerne en vigtig rolle, og på Health spiller Retsmedicinsk Instituts samarbejde med Justitsministeriet en central rolle.

Videnukvekslingen på Health er i tillæg til ovenstående særlig karakteriseret ved at være ekstraordinær intensiv og regional baseret, således at store dele af hovedområdetets forsknings-, uddannelses- og rådgivningsaktiviteter sker i integration med det sammenhængende sundhedsvæsen i Region Midtjylland. Samarbejdet står overfor at blive yderligere forstærket de kommende år. Som konkrete eksempler kan bl.a. nævnes Aarhus Universitetshospital, kliniske epidemiologiske undersøgelser, samarbejde med det private erhvervsliv, samarbejde med kommuner, forskning i almen praksis osv.

10.1. Mål for videnukveksling

Aarhus Universitet har følgende tre mål i forbindelse med den forskningsbaserede myndigheds- og erhvervsbetjening, nemlig 1) at sikre den uafhængige betjening og rådgivning, 2) at sikre et konkurrencedygtigt myndighedsberedskab på et højt fagligt niveau og 3) at øge et effektivt samspil med de relevante erhverv og sektorer i det danske og internationale samfund. Hertil kommer en række tilsvarende mål, som knytter sig til tættere op mod den bredere videnukveksling med det omgivende samfund.

Der er en række forventninger til Aarhus Universitets rådgivning og samarbejde med offentlige myndigheder, herunder at AU:

- Leverer synergi på tværs af fagfelter og gearing til nationale og internationale forskningsmidler som grundlag for myndighedsrådgivningen.
- Opbygger og vedligeholder et myndighedsberedskab på centrale prioriterede områder, inklusiv forskningsplatforme og sikker drift.

- Tilbyder sporbarhed og dokumentation af alle midler og resultater.
- Leverer den bedste kvalitet i åben konkurrence.
- Påtager sig udvalgte nationale opgaver, f.eks. overvågning af EU-direktiver.
- Arbejder innovativt i forhold til erhverv og virksomheder.
- Sikrer effektive processer omkring teknologioverførsel, samarbejdsaftaler og kommercialisering.
- Bistår med strategisk tænkning til løsning af fremtidens samfundsopgaver.
- Kommunikerer effektivt med alle relevante parter og på alle relevante niveauer.

Tilsvarende har Aarhus Universitet en række forventninger til samarbejdspartnerne, nemlig at de 1) fortsat anerkender behovet for en fremadrettet forskningsbaseret myndighedsrådgivning, 2) deltager i drøftelser af, hvilke særlige områder Aarhus Universitet bør tænke på i relation til det myndighedsunderstøttende arbejde, 3) giver sikkerhed for en langtidsfinansiering af platforme, kompetencer og beredskab på de fælles prioriterede områder, 4) deltager i drøftelser af værdien af at holde nationale kompetencer samlet – ikke mindst af hensyn til konkurrencen om internationale forskningsmidler – og 5) deltager i drøftelser af værdien af gensidig strategisk tænkning rettet mod de samfundsproblemer, som samarbejdspartnerne ser komme.

Kort fortalt er det Aarhus Universitets ambition at være kendt for:

- At agere fleksibelt og betimeligt i forhold til eksterne interessenters konkrete behov for viden og løsninger af høj kvalitet inden for specifikke tværfaglige temaer.
- At stille hele universitetets viden til rådighed for myndigheder og erhverv med klare og tydelige indgange og samarbejdsrelationer.

10.2. Organisering af videnuudveksling og myndigheds- og erhvervsbetjening

Med henblik på at styrke Aarhus Universitets videnuudveksling oprettes et fælles sekretariat for videnuudveksling og for de nuværende tre nationale centre, som er forankret på de respektive hovedområder, nemlig Det nationale center for Miljø og Energi (DMU), Det nationale center for Fødevarer og Landbrug og Det Nationale center for Kultur og Læring, jf. diagrammerne nedenfor. De to første placeres under Science and Technology, mens det sidste placeres under Arts. Den nærmere arbejdsdeling mellem det fælles sekretariat, kaldet AU Viden, og de nationale centre fastlægges efter en nærmere analyse og dialog mellem de relevante interessenter.

10.3. AU Viden

Arbejdsopgaver

- Fungerer som den overordnede indgang i relation til videnuudveksling.
- Er overordnet ansvarlig for udviklingen af Aarhus Universitets videnuudveksling bredt defineret.

- Er overordnet ansvarlig for Aarhus Universitets myndighedskontrakter, erhvervsbetjening og -samarbejde samt andre relevante områder, herunder biblioteksområdet, Folkeuniversitetet i Aarhus og Aarhus Universitetsforlag.
- Sikrer, at opgaver og midler vedrørende myndighedskontrakter og samarbejdsaftaler overføres til de relevante nationale centre mv. og indgår som en del af hovedområdetets samlede budget.
- Generelle (ramme-)opgaver:
 - Politik, strategi og udvikling, politisk interessevaretagelse, branding mv.
 - Forberedelse, gennemførelse og opfølgning på kontraktforhandlinger, samarbejdsaftaler.
 - Tilbudsgivning, udbudsovervågning, forhandlinger vedrørende konkurrenceudsættelse mv.
 - Tværgående administrativ koordinering og administrativ service til faglige enheder.
- Dialog med og daglig administrativ støtte og betjening af:
 - Universitetsledelsen og dekanen for videnuudveksling og dennes tværgående funktioner.
 - Prodekanerne i deres funktioner på hovedområdeniveau.
 - Decentrale institut-/centerenheder, temakoordinatorer og forskere (spidskompetencer).
 - Universitetsledelsen i samarbejde med AU Strategi.
- Dialog med ressortministerier og erhvervsamarbejdspartnere i form af:
 - Udadvendt fælles administrativ repræsentation for myndigheds- og erhvervsbetjening.
 - Forberedelse af kontraktforhandlinger, kontraktlige og principielle spørgsmål.
 - Håndtering af juridisk assistance.
 - Samarbejdsaftaler med erhvervsliv og virksomheder i tæt samspil med Technology Transfer Office.

Bemanning

- En faglig kompetent vicedirektør forestår den daglige faglige ledelse af sekretariatet.
- Vicedirektøren bistås i administrationen og udviklingen af sekretariatet af campuschefen for Emdrup.
- Vicedirektøren varetager universitetets forhandlinger og kontraktindgåelse med myndigheder i et tæt samspil med universitetsledelsen om både de generelle myndighedsopgaver og mere specifikke videnuudvekslingsopgaver.
- Vicedirektøren stiller den nødvendige juridiske og økonomiske specialkompetence til rådighed for de nationale centre og sikrer i øvrigt den strategiske udvikling på videnuudvekslingsområdet.
- Sekretariatet bemannes efter en nærmere behovsanalyse med et mindre antal generalister og specialister med flerårig erfaring inden for bl.a. den forskningsbaserede myndighedsbetjening, erhvervsamarbejde og erfaring inden for de øvrige relevante ansvarsområder.
- Der ansættes en sekretær til at bistå sekretariatet administrativt (afhænger af bemanning i øvrigt).

Reference og organisatorisk placering

- AU Viden er placeret som del af den fælles administration.
- Vicedirektøren refererer til universitetsdirektøren og i faglige spørgsmål til universitetsledelsen.
- AU Viden er placeret på Campus Emdrup med et mindre antal medarbejdere og placeret på Campus Aarhus tæt på universitetsledelsen.

10.4. De nationale centre

Arbejdsopgaver

- Centrene udgør den organisatoriske ramme, der dels koordinerer og kvalitetssikrer de forskningsbaserede myndighedsopgaver og øvrige videnuvekslingskontrakter på fagområdet, dels styrer den tilhørende økonomi.
- Centrene fungerer som den faglige indgang i relation til Aarhus Universitets aftale med de relevante myndigheder om den forskningsbaserede myndighedsbetjening og den relevante rådgivning og understøttelse af erhvervs-/sektorudviklingen.
- Centrene rekvirerer den nødvendige fagkundskab til udførelse af deres videnuvekslingsopgaver, herunder primært fra hovedområdet institutter hvad angår opgaverne som projektledere. Rekvireringen kan dog også ske fra institutter og centre uden for hovedområdet.
- Centrene er ansvarlige for den daglige sagsbehandling på området.
- Centrene er ansvarlige for vedligeholdelse og udbygning af relevant internationalt samarbejde mv.
- Centrene understøttes af et administrativt center, der er dedikeret til det pågældende hovedområde.

Hertil kommer en række mere detaljerede opgaver, som i forbindelse med implementeringen af den nye organisation skal præciseres og udvikles i en tæt dialog mellem de relevante enheder. Eksempler er:

- Løbende tæt samarbejde og dialog med de relevante institutledere og forskningsmiljøer.
- Koordination af opgaver inden for relevant rådgivning og erhvervs-/sektorkontakt.
- Forhandling af detailopgaver i forbindelse med rulning af kontrakten med ressortministeriet.
- Løbende afklaring af tvivsspørgsmål, prioritering af forsknings- og udredningsopgaver, inklusiv akutte opgaver, i samspil med institutledere og eventuelt prodekanen for videnuveksling.
- Fordeling af midler til temaområder i samarbejde med ressortministeriet og dekan/prodekan.
- Afrapportering til ressortministeriet i forbindelse med aftalen og afholdelse af faglige følgegruppemøder.
- Koordination af de forsknings- og udredningsfaglige aftalte temaer/forskning/rådgivning, der er fastlagt i kontrakten.
- Administrativ betjening af udvalg til samarbejde med brancheorganisationer, aftagerpaneler, AU Forum for Videnuveksling mv.

- Generel erhvervs-/sektorkontakt, koordinering af nye tiltag, kommunikation og markedsføring.
- Sikring af den gode bestilling, den gode proces, kvalitetssikring, afklaring af tvivlsspørgsmål etc.
- Registrering af indkomne opgaver og udarbejdelse af oversigter etc.
- Understøttelse af faglig formidling og dialog med relevante samarbejdspartnere.
- Intern information og profilering af den forskningsbaserede myndighedsbetjening.

Bemanning

- For hvert center udpeges en centerdirektør, der besidder faglig ekspertise inden for centerets område. Centerdirektøren refererer til dekanen for hovedområdet og samarbejder tæt med prodekanen for videnuudveksling.
- Centeret bemannes med et begrænset antal videnskabeligt kompetente medarbejdere, der fungerer som "projektejere" og koordinatore.
- Centeret bemannes med en sekretær.
- Centeret organiseres efter behov, f.eks. i to søjler målrettet henholdsvis myndighedsrådgivning og erhvervs-/sektorbetjening.

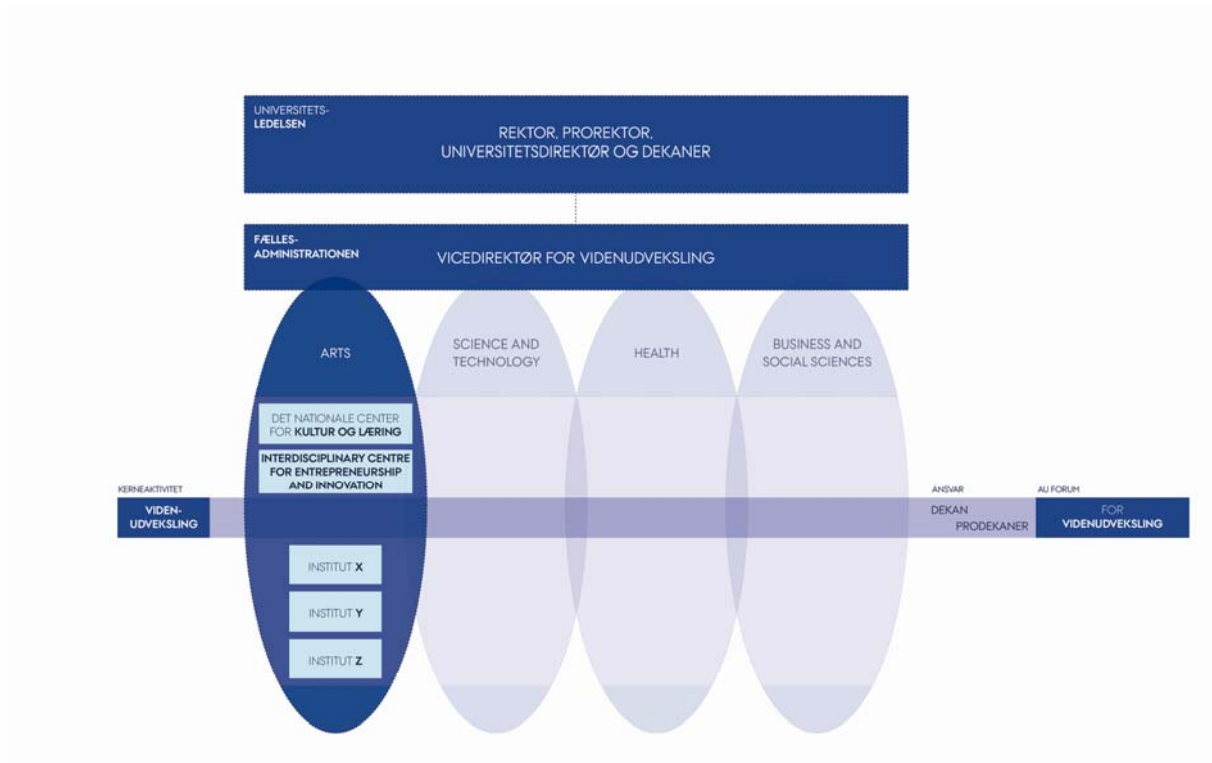
Reference og organisatorisk placering

- Centeret placeres som del af det relevante hovedområde.
- Centerdirektøren refererer til det relevante hovedområdes dekan.
- Centeret samarbejder i dagligdagen tæt med prodekanen for videnuudveksling.
- Centrene placeres i Roskilde (miljø og energi), Foulum (fødevarer og landbrug) og Emdrup (kultur og læring).
- Der etableres det nødvendige antal udvalg til samarbejde med brancheorganisationer mv.
- Der etableres et passende antal aftagerpaneler bestående af centralt placerede repræsentanter fra offentlige myndigheder, erhvervsliv og relevante samfundssektorer.

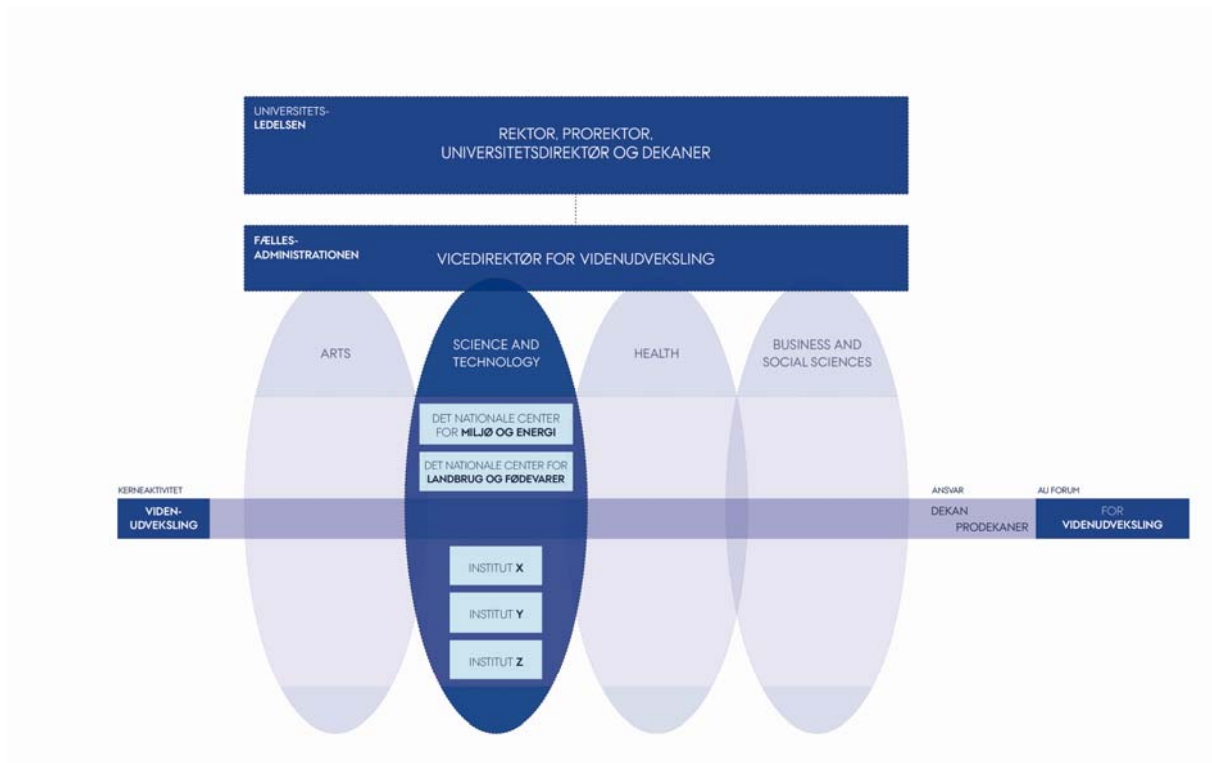
Økonomi

- Centrene får stillet midler til rådighed via den relevante ministerielle aftale og via aftaler med andre offentlige myndigheder og private samarbejdspartnere. Centrene får desuden en mindre grundbevilling for de næste fem år.
- Der bliver særligt fokus på at sikre den rette synergi mellem centerets kontraktmidler og de basismidler og grundforskningsmidler og strategiske midler, der – sammen med de relevante dele af myndighedskontrakten – udgør institutternes økonomiske grundlag.

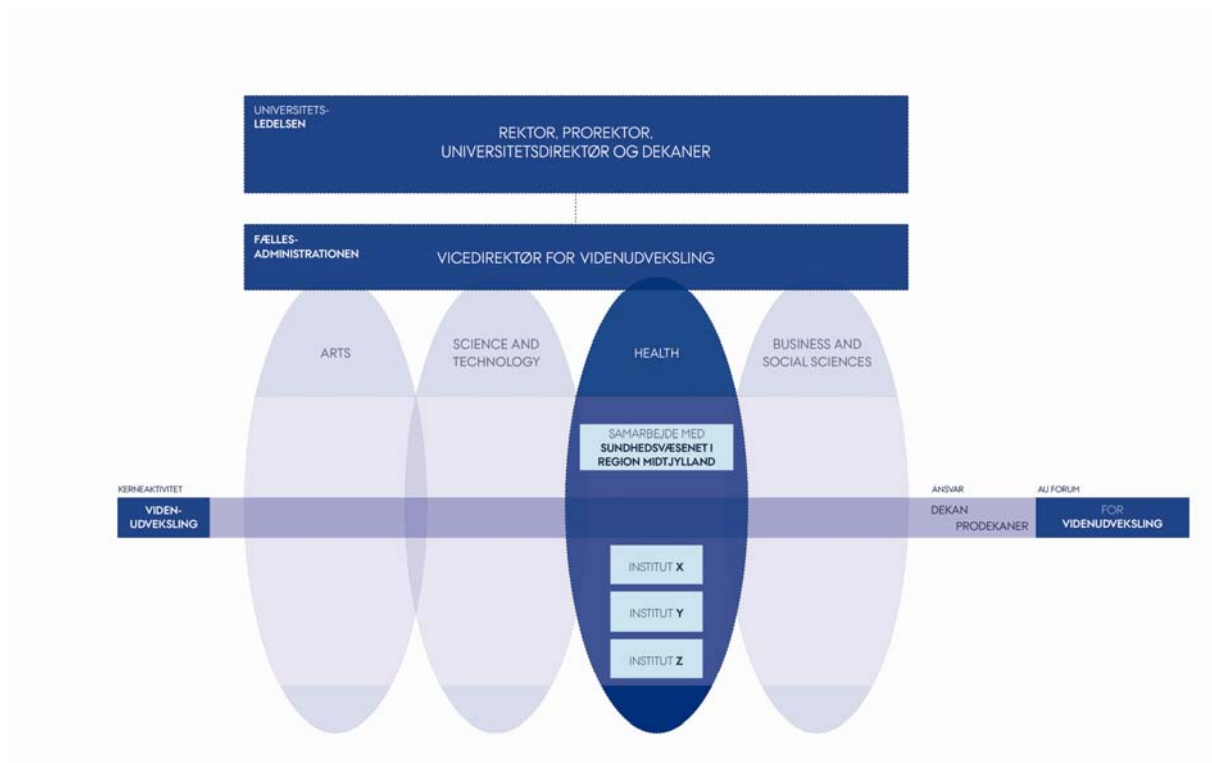
Organisering af videnudveksling på Arts



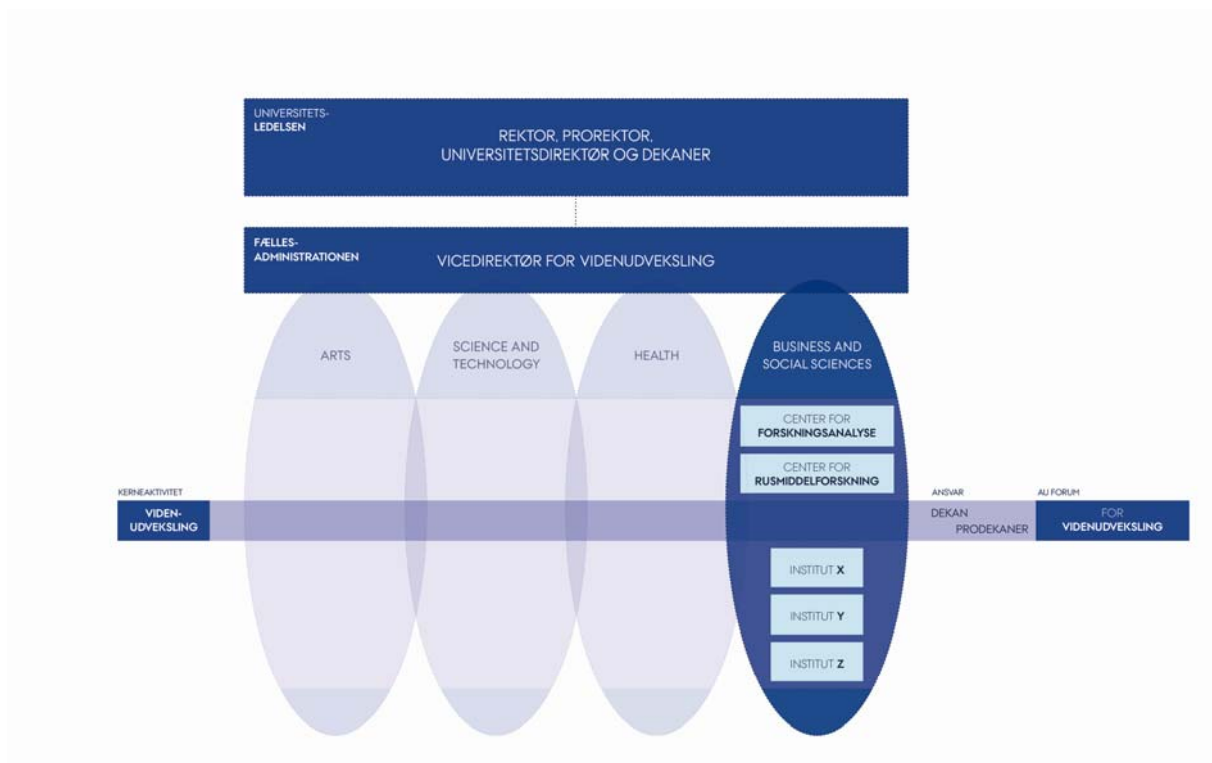
Organisering af videnudveksling på Science and Technology



Organisering af videnudveksling på Health



Organisering af videnudveksling på Business and Social Sciences



11. Interdisciplinary Centre for Entrepreneurship and Innovation

Interdisciplinary Centre for Entrepreneurship and Innovation (ICEI) bygger på en aktiv udvikling af Aarhus Entrepreneurship Centre (AEC) og AU OutReach (AUO).

AEC blev etableret i 2008, og i 2009 blev Studentervæksthus Århus etableret. Samme år blev Aarhus Universitet hædret som "Danmarks Iværksætteruniversitet", og i 2010 blev Aarhus Universitet kåret som "Det Entreprenørielle Universitet". 2010 flyttede AUO sammen med AEC og blev samtidig slået sammen med Erhvervskontakten. I dag har AEC og AUO ca. 20 medarbejdere, og til sammen har ICEI eksterne projekter med et samlet budget på ca. 100 mio. kr. for udviklingsaktiviteter i perioden 2011-2013.

ICEI har således nogle meget ambitiøse planer for nyudviklinger de kommende tre år og et godt økonomisk fundament herfor.

Desuden har ICEI etableret gode relationer til mange aktører inden for entrepreneurship og innovation, og der er dermed et godt grundlag for fortsat at udvikle porteføljen af projekter og udviklingsopgaver.

11.1. Mission og vision

- ICEI skal være garant for udviklingen af entrepreneurshipundervisning med et forskningsbaseret afsæt samt udvikle next practice for vidensamarbejde mellem forskning og offentlige og private organisationer.
- "Det Entreprenørielle Universitet" skal være et nationalt fyrtårn for entrepreneurshipundervisning og ét af de internationalt førende universiteter i udviklingen af entrepreneurshipundervisning. Dermed skal "Det Entreprenørielle Universitet" sikre kandidater, der har kompetencer i anvendelse af deres faglighed til værdiskabelse for samfundet.
- Aarhus Universitet skal være nationalt kendt for sit aktive samarbejde med erhvervslivet om at skabe mere videnbaseret udvikling og innovation til fremme af dansk økonomi. Desuden skal Aarhus Universitet være internationalt kendt for udvikling af next practice inden for vidensamarbejde.

11.2. Kernefunktioner

ICEI er Aarhus Universitets videncenter med ekspertise inden for:

- Entrepreneurship med fokus på, at de studerende i deres studie tilegner sig handlekraft og kompetencer til værdiskabelse ved anvendelse af deres faglighed.
- Viden- og forskningssamarbejder med fokus på videnbaseret innovation og next practice-metodeudvikling.

- Kompetenceudvikling med fokus på realisering af Aarhus Universitets ambitioner inden for ikke-bekendtgørelsesbelagte kurser, jf. AU's handlingsplan for efter- og videreuddannelse.

ICEI har i sine grundaktiviteter således fokus på:

- Udvikling af entrepreneurshipundervisning og -efteruddannelse.
- Opstart af studentervirksomheder og spin-off-virksomheder.
- Kompetenceudvikling af højtuddannede i den offentlige sektor og det private erhvervsliv.
- Udvikling og projektledelse af videnbaserede innovationsforløb i forbindelse med vidensamarbejder.
- Servicering af forskningsmiljøerne i forbindelse med kursusudvikling og -afholdelse.
- Samarbejde med andre aktører inden for innovation, iværksætteri og vidensamarbejde.

Kompetencecenterets arbejde med at danne bro mellem teoretisk forskning og anvendelse kan have flere former:

- Mellem teori og anvendelse i offentlig og privat virksomhed.
 - ICEI gennemfører sammen med de faglige miljøer og eksterne samarbejdspartnere forskningsbaserede kursusforløb og andre kompetenceudviklingsforløb for højtudannede medarbejdere på offentlige og private arbejdspladser. Der er i den forbindelse fokus på at understøtte brugerdefinerede behov, hvor ny viden bringes direkte i anvendelse – "learn it today – apply it tomorrow".
 - ICEI deltager i nationale og internationale projektsamarbejder for at udvikle next practice inden for vidensamarbejde. I disse vidensamarbejder er der fokus på at udvikle nye metoder, der tilgodeser den dynamiske udvikling af videnmodtagerens arbejdssituation, herunder at udvikle værktøjer til kvalitetssikring af aktiviteterne.
 - ICEI faciliterer mindre forsknings-/konsulentsamarbejder mellem rekvirenterne og sammensatte forskerteams.
 - ICEI er proaktiv med hensyn til at få etableret et samarbejde med alle aktører på innovationsområdet og er i gang med at etablere et AU Forum for Vidensamarbejde.
- Mellem teori og anvendelse i undervisning og metodeudvikling.
 - ICEI udvikler nye forskningsbaserede undervisningsmetoder inden for entrepreneurship og assisterer de faglige miljøer med at integrere foretagsomhed og entrepreneurship tankegange i de faglige undervisningsforløb. Målet er at få det værdiskabende mindset udviklet hos så mange kandidater som muligt, så de – uanset uddannelse – kan forlade Aarhus Universitet med værdiskabelse som et kompetencesupplement til deres faglige kompetencer.
 - ICEI faciliterer ved hjælp af forskningsbaserede metoder studerendes kompetenceudvikling som videniværksættere, herunder etablering af spin-off-virksomheder fra eksisterende virksomheder.

- ICEI udvikler og gennemfører efteruddannelsesaktiviteter i europæisk regi for entrepreneurshipundervisere og driver et AU Forum for Entrepreneurshipundervisere.
 - ICEI vil som noget nyt (på opfordring fra videnvirksomhed) også tilbyde udvikling af intrapreneurielle kompetencer hos højtuddannede i erhvervslivet.
- Mellem empiri og forskning.
 - ICEI samler løbende op på erfaringerne med entrepreneurship-, iværksætter- og vidensarbejdsaktiviteterne. Sammen med forskere på AU og forskere internationalt gennemføres følgeforskning og studier af de studerendes udvikling af et foretagsomhedsmindset, outcome-studier i forbindelse med innovationsprojekter mm.
 - ICEI spiller en vigtig rolle ved i samarbejde med tilsvarende centre internationalt at gennemføre udviklingsprojekter, hvor nye metoder udvikles og afprøves.

11.3. Målgrupper

"Det Entreprenørielle Universitet" har som målgruppe samtlige studerende på AU samt underviserne i de faglige miljøer, der skal medvirke til de entreprenørielle undervisningsaktiviteter. En indirekte målgruppe er studierne, idet uddannelsesaktiviteterne vil fremme STÅ-økonomien for de involverede uddannelser.

Aktiviteterne med videnbaseret innovation og med kursusaktiviteter har de højtuddannede og deres arbejdspladser som målgruppe. Som resultat af disse samarbejder frikøbes forskere, og ICEI er dermed formidler af indtægter til de faglige miljøer.

Der er i Danmark et meget stort behov for at få hele innovationskæden til at hænge sammen. Universitet, væksthuse, godkendte teknologiske serviceinstitutter, private videnrådgivere, kommunale erhvervscentre mv. er alle aktører med et samlet udbud af muligheder for små og mellemstore virksomheder og iværksættere, som er vanskeligt for den enkelte at manøvrere i.

ICEI vil arbejde for, at de forskellige aktører får etableret samarbejdsformer, der gør, at alle kan bidrage med det, de er bedst til. Projektet "Genvej til ny viden" vil inkludere dette tema, og projektet "Det Entreprenørielle Universitet" vil også bidrage ved at samarbejde med væksthuses nye projekt "Accelerace Spin-off" om etablering af flere spin-off-virksomheder.

Væksthus Midtjylland, INCUBA, Østjysk Innovation og ICEI dækker tilsammen mange af de behov, iværksættere har – fra teoretisk baseret viden om foretagsomhed, konsulenthjælp, coaching, mentorstøtte, kontorfaciliteter til mulighed for finansiering. ICEI har derfor taget initiativ til at få etableret et mere proaktivt samarbejde med henblik på at etablere et kendt og attraktivt iværksættermiljø på Katrinebjerg.

11.4. Kompetencer og bemanning

ICEI ledes af centerdirektør Flemming K. Fink og består i øjeblikket af ca. 20 faste medarbejdere plus et antal studentermedhjælpere og tilknyttede coaches og undervisningskonsulenter. Der forventes ansat yderligere fem udviklingskonsulenter i forbindelse med de nye projekter.

Der lægges meget vægt på, at en del af medarbejderne har stærke teoretiske kompetencer (ph.d.'er), så de kan indgå i forskningssamarbejder, hjemtage ny forskningsbaseret viden og gennemføre forskningsbaseret metodeudvikling, herunder skrive forskningsbaserede publikationer. ICEI er ikke et forskningscenter i sædvanlig forstand, men inviteres med i forsknings- og udviklingssamarbejder og ønsker at udvide disse aktiviteter af hensyn til de faglige opgaver, som ICEI påtager sig, og de forventninger, der stilles, og som ICEI ønsker at indfri. En del af medarbejderne er derfor løbende involveret i forskningsaktiviteter i samarbejde med forskere på AU eller andre universiteter.

ICEI har allerede mange samarbejdskontakter i projekter med gode internationale universiteter. Det internationale samarbejde er under fortsat udvikling, og p.t. er der drøftelser med lederen af Cambridge Center for Entrepreneurial Learning om et visiting professorship ved ICEI, ligesom Babson College har inviteret til et forskningsmæssigt samarbejde/udveksling i 2011.

11.5. Samarbejde og grænseflader

ICEI er et videncentret med en servicefunktion over for de faglige miljøer. I forbindelse med "Det Entrepreneurielle Universitet" er der midler til at frikøbe de undervisere på institutterne, som skal medvirke til at udvikle og implementere de nye uddannelseselementer. I forbindelse med vidensamarbejde og kursusaktiviteter sørger ICEI for ressourcer til at frikøbe de videnskabelige medarbejdere, der skal indgå i samarbejdet.

ICEI har tætte relationer til Technology Transfer Office (TTO), og der er gode synergimuligheder i arbejdet med etablering af virksomheder og iværksætteri. Især i forhold til kursusaktivitet på ph.d.-niveau er der muligheder.

ICEI fokuserer på efteruddannelses-/kursussegmentet, der finansieres som indtægtsdækket virksomhedsaktiviteter, og derfor er et godt supplement til EVU-sekretariatet. ICEI skal f.eks. i regi af "Det Entrepreneurielle Universitet" udvikle en ny masteruddannelse. I den forbindelse inddrages EVU-sekretariatet med henblik på godkendelsesprocessen og på at overtage driften af uddannelsen.

I forbindelse med udvikling og indlejring af entrepreneurshipkurser og forløb i Studentervæksthus Århus skal ICEI have et tæt samarbejde med studierne (studieleder/studieævn) udover de aktuelt involverede undervisere.

11.6. Organisatorisk forankring

Centeret er på en gang en serviceenhed og udviklingsenhed for de faglige miljøer på Aarhus Universitet og kan således assistere med udvikling af aktiviteter, der kan styrke universitetets samarbejde med den offentlige sektor og det private erhvervsliv, brancheforeninger og organisationer mv. Som et interdisciplinært center har ICEI adgang til samtlige fagligheder på Aarhus Universitet og er således en attraktiv partner for eksterne rekvirenter af faglig viden – én indgang til den viden, der er behov for.

Som kompetencecenter for entrepreneurshipundervisning kan ICEI udbyde generiske entrepreneurshipkurser på tværs af institut- og fakultetsgrænser, samtidig med at ICEI er garant for entrepreneurshipfagligheden i de kurser, centeret medvirker til på de forskellige studier, da ICEI har eksperter med forskningserfaring inden for entrepreneurshipundervisning ansat. ICEI er bindeled og samlingspunkt for de forskellige tiltag – f.eks. mellem Business Factory i Herning og Studentervæksthus Århus.

ICEI er organisatorisk placeret som et tværfakultært center under Arts med reference til dekanen. Centeret vil qua sin tværgående funktion have en betydelig dialog med de tværgående funktioner for uddannelse og videnuudveksling. Med henblik på at sikre den fornødne forankring på tværs af alle AU's hovedområder nedsættes en styregruppe med ledelsesrepræsentanter (dekaner/prodekaner) fra flere hovedområder. For endvidere at sikre centeret tværfakultær funktionalitet etableres under ledelse af centerdirektøren et fagligt forum med relevante aktører.

11.7. Igangværende projektsamarbejder

- Det Entreprenørielle Universitet (budget 45 mio. kr.)
 - ICEI skal gennemføre entrepreneurship-toning af syv uddannelser, udvikle en række entrepreneurshipkurser, udvikle nye spin-off-aktiviteter i Studentervæksthus Århus sammen med erhvervslivet, afholde konferencer, efteruddanne undervisere, huse AU Forum for Entrepreneurshipundervisere mm.
- Genvej til Ny Viden (47,7 mio. kr.)
 - Operatør. Et Region Midtjylland-projekt. 75 små og mellemstore virksomheder skal opnå mere videnbaseret innovation ved at få etableret samarbejde med videninstitution.
- Midtnet Shanghai (AU's andel ca. 2,5 mio. kr.)
 - Operatør i samarbejde med Teknologisk Institut. Et Region Midtjylland-projekt. De små og mellemstore virksomheders samarbejde med partnere i Shanghai-regionen skal styrkes/etableres.
- CATE (AUO's andel ca. 2,5 mio. kr.)
 - Interreg-projekt. Danske virksomheder skal gøres klar til at kunne bygge partikelacceleratorer, så de kan byde ind på de store EU-forskningsinfrastrukturprojekter.

- 3EP – European Entrepreneurship Educators Programme
 - EU-projekt i samarbejde med National Council Graduate Entrepreneurship, England, University of Strossmayer, Croatia, samt Turku School of Economics, Finland. Om udvikling af efteruddannelse (summer schools) i entrepreneurshipundervisning for universitetsundervisere i EU. Summer school afholdes i Aarhus I 2011.
- DAETE [2] – International Continuing Education Program Benchmarking based on an EFQM Quality Process
 - Transatlantisk projekt om kvalitetssikring og kvalitetsudvikling af vidensspredningscentre.
- Partnerskab i Entrepreneurship med Region Midtjylland, VIA UC og Fonden for Entreprenørskab
 - Under forhandling.

11.8. AUO-kursusaktiviteter

- Kursus om ADHD for lærere (Aarhus Kommune)
- Lederkursus til Magistraten for Kultur og Borgerservice (Aarhus Kommune)
- Kommunikation, autoritet og værdier i ledelse (Aarhus Kommune, Danske Bank, Siemens, Beskæftigelsesministeriet, Økonomiministeriet og Danmarks Nationalbank)
- Kurser til mentorer inden for radikaliseringsarbejde (COK, VIA UC og Integrationsministeriet)
- 100 AC'er i Aarhus Kommune (COK og Aarhus Kommune)
- Lederkursus i Randers Kommune (COK og Randers Kommune)
- Digitale medier og netmedieret kommunikation (for gymnasielærere)
- De senmoderne unge (for gymnasielærere)
- Lederens retorik (ECTS-givende kursus)
- Design og ledelse af kreative processer (ECTS-givende kursus)
- Videndeling og organisatorisk læring (ECTS-givende kursus)
- Kurser for Forskningsklinikken for Funktionelle Lidelser og Psykosomatik (praktiserende læger)
- Udvikling af efteruddannelseskurser sammen med Center for Medicinsk Uddannelse (Sundhedsstyrelsen og alle speciallægeforeninger)

12. Technology Transfer Office

12.1. Et af Europas stærkeste innovations- og vækstmiljøer

Aarhus Universitet ønsker – sammen med en række samarbejdspartnere, herunder Region Midtjylland – at skabe et af Europas stærkeste innovations- og vækstmiljøer.

Visionen er, at universitetets mange fagområder, virksomheder og sundhedsvæsen skal have direkte adgang til hinandens viden og kompetencer og et dybere kendskab til hinandens behov. Kommercielt interessante forsknings- og udviklingsprojekter skal modnes i et endnu tættere samspil med så få barrierer som muligt fra ide til realisering. Det styrker både forskningens anvendelse og virksomhedernes kommercielle interesser. Samtidig skal der investeres flere private midler i langsigtede grundforskningsprojekter, hvor der samarbejdes om at skabe helt ny og banebrydende viden.

Aarhus Universitet sætter sig nu derfor – bl.a. i samarbejde med Region Midtjylland – i spidsen for at realisere synergieffekterne i et endnu tættere samarbejde mellem universitet, region og erhvervsliv.

For *Aarhus Universitet* er målet at realisere strategien "Innovation & Samarbejde" og derigennem udvikle et helhedsorienteret technology transfer-miljø, der beskæftiger sig med hele spektret fra langsigtede grundforskningsprojekter til meget målrettede anvendelsesorienterede forskningsprojekter.

For *Region Midtjylland* er målet, at videnmiljøerne i endnu højere grad bidrager til vækst i regionens erhvervsliv, samt at sundhedsvæsenet udvikles. Ved at skabe den direkte adgang mellem forskning, virksomheder og sundhedsvæsen sikres et forspring i produkt- og procesudvikling til gavn for virksomhederne, og der kan udvikles bedre behandlingsmetoder til gavn for patienter og sundhedssektor.

Aarhus Universitet og Region Midtjylland ønsker, at *erhvervslivet* som et resultat af samarbejdet vil opleve, at interessant, men ikke nødvendigvis patenterbar, forskning bliver mere tilgængelig, og at erhvervslivet i endnu højere grad har adgang til forskningsbaseret samarbejde om testning og afprøvnings af nye produkter. Målet er at sikre optimerede innovationsprocesser og styrke konkurrenceevnen og udviklingen af erhvervslivet i regionen.

Det overordnede mål med samarbejdet er at styrke muligheden for gensidig inspiration samt opbygningen af et unikt forsknings- og udviklingsfællesskab mellem universitet, region og erhvervsliv. Dette fællesskab vil give mulighed for en erhvervsorienteret målretning af den kommercielle anvendelse af ny forskning og for at øge erhvervslivets mulighed for værditilvækst i udviklingen af nye produkter.

Aarhus Universitet og Region Midtjylland vil sammen, og i samarbejde med erhvervslivet og andre relevante aktører, gøre visionen til virkelighed ved:

- At samle kræfterne på området i et tæt forpligtende samarbejde, som skal bidrage til at omsætte de gode ideer fra alle forskningsmiljøerne på universitetet og i sundhedsvæsenet til praksis. Det gennemføres ved, at MedTech Innovation Center (MTIC) og Aarhus Universitets Technology Transfer Office (TTO) indgår i et tæt og forpligtende samarbejde. Samtidig tages de næste skridt i realiseringen af TTO's nye, ambitiøse strategi.
- At sikre erhvervslivet mulighed for direkte adgang til ny viden og inspiration til gavn for dets udvikling.
- At sikre, at den nye struktur har fokus på såvel sundhedsområdet som Aarhus Universitets og Region Midtjyllands øvrige styrkefelter såsom energi, miljø, fødevarer, materialer og IKT.
- At sikre, at udvalgte forskningsprojekter og produkter rettes direkte mod erhvervslivet fra starten. Dette er afgørende for den videre innovationsproces, hvor erhvervslivet i processens senere faser netop skal videreudvikle produkterne og afsætte dem på det globale marked.
- At understøtte, at erhvervslivet får nemmere adgang til og erfaring med den seneste forskning og viden, herunder adgang til klinisk viden og afprøvning af produkter i sundhedssektoren.
- At det langsigtede samarbejde mellem universitet, erhvervsliv og private fonde øges. Langsigtet finansiering er én af forudsætningerne for grundforskning, der kan skabe helt ny viden til gavn for universitetet og virksomhederne.
- At sikre et integreret samarbejde med de øvrige aktører i regionen og lige så væsentligt at sikre et nationalt og internationalt samarbejde.

En række af forudsætningerne for at realisere visionen om at skabe et af Europas stærkeste innovations- og vækstmiljøer er allerede til stede. Aarhus Universitet er blandt de førende, yngre universiteter i Europa med stærke forskningsmiljøer inden for alle fagområder. Region Midtjylland og Aarhus Kommune stiller en række attraktive rammevilkår til rådighed for området kommende, nye og etablerede virksomheder. Region Midtjyllands hospitaler ligger i front med stærke forskningsmiljøer inden for deres felter, og endelig har Aarhus Universitet og Region Midtjylland allerede en lang række aktiviteter, der hver især støtter op om vækst, innovation og videnudveksling.

Endelig er et afgørende element i realiseringen af visionen, at der arbejdes målrettet på at stille yderligere risikovillig kapital til rådighed for miljøet, f.eks. i form af en kapitalfond. Det er en forudsætning for, at de udvalgte projekter kan flyttes fra at være fremragende forskning til at blive produkter på det globale marked.

12.2. Fælles front – på vej mod nye produkter

Det intensiverede samarbejde om vækst, innovation og videnoverførsel ligger i naturlig forlængelse af det eksisterende og meget velfungerende samarbejde mellem Region Midtjylland og Aarhus Universi-

tet. Det gælder først og fremmest samarbejdet om Århus Universitetshospital, hvor regionen har ansvar for behandling af patienter, og universitetet har ansvar for forskning og undervisning. Regionen og universitetet har også et velfungerende samarbejde om at tiltrække flere eksterne forskningsmidler, ligesom vurdering og kommercialisering af opfindelser på sundhedsområdet varetages af universitetet på vegne af regionen.

Region Midtjylland og Aarhus Universitet har desuden et stærkt partnerskab i det regionale vækstforum, der inkluderer kommuner, erhvervsorganisationer, arbejdsmarkedets parter og andre uddannelses- og forskningsinstitutioner. Vækstforums opgaver er bl.a. at udforme erhvervsudviklingsstrategier og handlingsplaner for vækst og udvikling.

Samarbejdet mellem Aarhus Universitet og Region Midtjylland blev i november 2010 bekræftet med en ny partnerskabsaftale.

Der bør desuden etableres et tæt og integreret samarbejde på området med Aarhus Kommune og andre relevante kommuner i regionen med henblik på at udnytte potentialet fuldt ud. Et øget samarbejde ligger i umiddelbar forlængelse af de mange andre samarbejdsprojekter, der er gennemført med bl.a. Aarhus Kommune om en integreret og aktiv deltagelse med henblik på øget innovation og videnoverførsel.

Tilsvarende gør sig gældende omkring andre aktører i regionen, såsom Østjysk Innovation, Væksthus Midtjylland, Business Angels etc. Parterne vil derfor fastholde og i næste fase arbejde for at styrke samarbejdet betydeligt.

12.3. Direkte adgang mellem forskning, sundhedssektor og erhvervsliv

Det nye samarbejde skal være med til i endnu højere grad at nedbryde barriererne mellem erhvervslivet, forskerne, universitetet og sundhedssektoren i regionen, således at afstanden fra ny viden til anvendelse i erhvervslivet bliver markant mindre end i dag.

Samarbejdet skal sikre, at eksisterende virksomheders samarbejde med forskningsmiljøerne og sundhedssektoren bliver mere direkte, og at kommercialisering af forskning tager udgangspunkt i og bliver målrettet mod produkter og serviceydelser. Det skal bidrage til at øge virksomhedernes videnniveau og innovationskraft. Samtidig vil strukturen sikre, at forskningen og virksomhedernes produkter i langt højere grad får adgang til relevante test i sundhedssektoren og på universitetet, og at virksomheder og forskningsprojekter får tilført de rigtige kommercielle kompetencer på de rigtige tidspunkter.

TTO og MTIC fokuserer i dag delvist på den samme målgruppe, men i forskellige faser. TTO dækker den første del af værdikæden for et forskningsresultats vej mod et kommercielt produkt – både i form af at udfærdige samarbejdsaftaler og i form af hjælp til kommercialisering. MTIC fokuserer på er-

hvervslivets udfordringer og behov, herunder hvad der skal til for at opnå kommercielt interessante og salgbare produkter på det globale marked.

Ved at bringe de to enheder tættere sammen bliver værdikæden fra forskning til produkt mere sammenhængende. De relevante projekters kommercielle bane kan blive planlagt langt tidligere, og kommercielt interessante projekter kan hurtigere sorteres og prioriteres. Der kan i langt højere grad end tidligere laves en udviklingsplan lige fra forskningslaboratoriet til markedsført produkt samt tages hensyn til produkters udviklingstid, risikoprofil og finansieringsbehov.

En samling af kompetencerne vil øge mulighederne for at tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere med attraktive kommercielle netværk. Samtidig kan medarbejderne specialisere sig inden for faglige og kommercielle områder. Et tæt samarbejde er et godt udgangspunkt for at sikre den fortsatte udvikling af området.

TTO og MTIC i dag: To komplementære enheder

	TTO	MTIC
Primært fokus	Scouting, aktiv støtte til forskere, samarbejdsaftaler med virksomheder, licensaftaler og patentering samt kommercialisering.	Erhvervslivets krav og behov, herunder hvad der skal til for at opnå salgbare produkter på det globale marked.
Kernekompetencer	Juridiske kompetencer, patentering, indsigt i og kendskab til forskningsverdenen, matchmaking, kommercialisering og gode kontakter til investorer og industri.	Operationelle og kommercielle kompetencer og kendskab til højteknologisk industri, herunder særligt medicinal-, biotech- og medtech-industrier. Kompetencer inden for virksomhedsdrift og finansiering generelt, gode relationer til erhvervslivet samt netværksdannelse.
Fasen fra ide til produkt	Indgår primært i første del af værdikæden.	Indgår primært i anden del af værdikæden.

12.4. Synergi til gavn for forskning, sundhed og erhvervsvækst

For virksomheder, hospitaler og forskere betyder den nye struktur, at der nu bliver én fælles indgang til viden og kompetencer om kommercialisering af forskning og produkter, herunder: proof of concept-studier, finansiering, produktudvikling, forretningsudvikling, forretningsmodeller mm. Dermed etableres en platform for samarbejdet mellem forskning og erhverv, som ingen andre regioner eller universiteter i Danmark har gennemført.

Der er således en række potentielle synergier ved et tæt samarbejde. Overordnet vil en ny struktur sikre, at der tænkes målrettet på udvikling af reelle kommercielle produkter. Målet er således ikke flere projekter, men at de projekter, der fokuseres på, får en højere succesrate.

Eksempler på synergi fra forskning til produkt

- Samarbejdsaftaler, som indgås mellem forskergrupper på Aarhus Universitet og erhvervslivet, optimeres til langsigtet kommercielt samarbejde. Det skal også medvirke til at øge erhvervslivets investeringer i universitetets forskningsprojekter.
- Forskere får i højere grad kendskab til erhvervslivets videnbehov og til forskningens kommercialiseringspotentiale.
- Der bliver mulighed for i højere grad at etablere en samlet realistisk og målrettet plan fra ide/forskning til produkt, herunder et samlet billede af tidshorisont, forretningsmodel, partnere og kapitalbehov.
- Der bliver mulighed for at tilføre de rigtige kompetencer, der sikrer, at de relevante projekter bliver sorteret, målrettet og prioriteret så tidligt i produktets værdikæde som muligt.
- Der bliver adgang til international viden og kompetencer i hele værdikæden.
- En stor del af universitetets forskning er grundforskning, der i sin natur ikke er rettet direkte mod markedet. Virksomhederne kan dog i høj grad profitere af både at investere i grundforskning og at være i kontakt med forskningsmiljøer, der er grænsebrydende.

Eksempler på synergi for sundhedsvæsenet

- Der bliver – langt hurtigere end i dag – adgang til kommercielle kompetencer i erhvervslivet, som kan realisere udvikling af nye produkter og projekter målrettet sundhedssektorens behov.
- Projekter, der er kommercielt interessante, får en reel mulighed for at blive til produkter.
- Yderligere innovation og investeringer i sundhedssektoren sikres med henblik på optimerede sundhedsydelser i relation til både kvalitet og pris.
- Demonstrationsniveauet hæves for forskning til produkt, så fordelene kan realiseres.

Eksempler på synergi for erhvervslivet

- Der bliver mulighed for, at virksomhedernes videnniveau hæves, så produkterne er konkurrencedygtige på et globalt marked.
- Der bliver én samlet indgang til kommercielt samarbejde med universitetet og hospitalerne.
- Der bliver mulighed for test af produkter i brugersituationer.
- Forskningsfaglig og kommerciel viden kombineres med de virksomhedsspecifikke behov.
- Der etableres arbejdsgange, som tilgodeser virksomhedernes behov for fokus, retning og hastighed.

Technology Transfer Office (TTO)	Fordele ved partnerskab
<ul style="list-style-type: none"> • I dag er de væsentligste opgaver for TTO at sikre, at der udveksles viden og indgås samarbejdsaftaler mellem forskerne på Aarhus Universitet og erhvervslivet, og at de efterfølgende resultater eventuelt kommercialiseres. • TTO har i den forbindelse en vigtig opgave med at sikre forskernes fortsatte muligheder for at forske inden for deres felt. • TTO har endvidere via en samarbejdsaftale med Region Midtjylland ansvaret for tilsvarende aktiviteter på regionens hospitaler. • TTO har netop udarbejdet en ny strategi, som bl.a. fokuserer på at udbygge TTO's aktiviteter i forhold til scouting, kommercialisering og netværksdannelse, og dermed sikre en aktiv støtte til forskerne i en professionel kommercialiseringsproces. • I dag udgøres TTO af 18 medarbejdere (jurister og merkantilt og naturvidenskabeligt uddannet personale) og en centerdirektør. TTO har et årligt budget på 21,5 mio. kr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der bliver adgang til et velfungerende og dynamisk netværk på erhvervs- og sundhedsområdet. • Der sikres nye stærke kompetencer med hensyn til bl.a. netværksdannelse og nye måder at arbejde på. • Universitetet åbnes i endnu højere grad for erhvervslivet. • Der bliver adgang til yderligere internationale kompetencer på det kommercielle område. • Der bliver mulighed for at blive en endnu mere attraktiv samarbejdspartner for forskere og virksomheder.

MedTech Innovation Center (MTIC)	Fordele ved partnerskab
<ul style="list-style-type: none"> • MTIC er en selvejende fond, der er etableret på initiativ af regionens bio- og medtech-virksomheder (BioMed-Net). • MTIC hjælper virksomhederne med deres innovationsprojekter ved at sikre, at virksomhederne får tilført de rigtige kompetencer på de rigtige tidspunkter inden for forretningskritiske områder, så produkterne kommer hurtigere og rigtigere på markedet. • MTIC medvirker derudover til at udbygge netværket og løfte kompetencerne primært inden for biotech- og medtech-projekter. • MTIC har i dag ansvaret for at løfte innovations- og forretningsudviklingsopgaver på Regionshospitalet Horsens. • MTIC er finansieret af midler fra Vækstforum for Region Midtjylland og EU's strukturfond. MTIC har et årligt budget på 12,5 mio. kr. og udgøres i dag af fem medarbejdere og en direktør – alle med en bred kommerciel og faglig erfaring inden for sundhedsområdet og i lige så høj grad fra andre brancher, som ligger inden for Aarhus Universitets forskningsområder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der bliver adgang til forskningen på hele Aarhus Universitet, herunder de mange muligheder for tværfaglighed, det skaber. • Der bliver større legitimitet i arbejdet med at sikre adgang til forskning og sundhedssektor. • Der bliver adgang til TTO's netværk og advisory board. • Der bliver adgang til medvirken til realisering af TTO's strategi. • MTIC bliver en mere attraktiv samarbejdspartner for forskerne. • Virksomhederne får i højere grad adgang til både forskning og klinisk ekspertise.

13. Politik for educational it

Aarhus Universitet ønsker at markere sig som et moderne universitet, der sætter internationale standarder for undervisning. Et stærkt engagement i undervisning og fokus på læring bidrager til, at Aarhus Universitet kan indfri sin strategi inden for kerneydelserne forskning, talentudvikling, videnuudveksling og uddannelse.

Tidssvarende undervisningsaktiviteter med fokus på de studerendes læring og kompetenceudvikling kan bidrage til, at Aarhus Universitet fremstår visionært og attraktivt også i fremtiden. Formålet med educational it er at styrke uddannelsernes undervisnings- og læringsaktiviteter.

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

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

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

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

13.1. Vision

Det er Aarhus Universitets vision, at educational it skal understøtte de studerendes kompetenceudvikling, så de studerende bliver stadig dygtigere og mere engagerede gennem brug af tidssvarende og relevante teknologiske løsninger. Muligheden for personalisering af brugergrænseflader og personlige læringsmiljøer er en del af educational it, der således skal understøtte undervisningen og dens aktiviteter samt de studerendes læreprocesser.

Det gode studiemiljø på Aarhus Universitet skal understøttes og blive endnu bedre gennem educational it. De konkrete undervisningsmiljøer skal til enhver tid udvikles, så undervisningen sker med afsæt i den aktuelle medievirkelighed.

Educational it skal understøtte Aarhus Universitets generelle uddannelsesstrategier og kvalitetspolitik samt implementeringen af det indre uddannelsesmarked. Derfor står samarbejde på tværs af uddannelser og nedbrydning af grænser centralt i udvikling, implementering og brug af educational it.

Det er visionen for educational it, at relationerne mellem studerende, undervisere og undervisningsfaglige indhold skal understøttes, således at de bedste betingelser gives for:

- Undervisernes planlægning, gennemførelse og evaluering af undervisningen.
- De studerende muligheder for at arbejde med og lære det, der fordres.
- Interaktion mellem studerende samt mellem studerende og undervisere.

De studerende og underviserne vil med educational it få nye og effektive muligheder for løbende feedback, videndeling og samarbejde. Educational it skal levere effektive muligheder for interaktion mellem studerende og undervisere ved hjælp af forskellige kommunikationsformer og -fora, herunder mulighed for gennemførelse af evalueringer, der er tilpasset den konkrete undervisning og de konkrete mål.

Derudover vil educational it åbne for en bred vifte af læringsressourcer, hvor bl.a. simulering, animationer og audio-/videoproduktioner kan give de studerende differentierede muligheder for nå studiets kompetencemål.

Aarhus Universitet har fokus på en fortløbende pædagogisk opkvalificering af undervisning og undervisere samt en proaktiv tilgang til de studerendes fortsatte udvikling af it-kompetencer. Teknologien gør det ikke i sig selv. Educational it skal ses som en syntese af teknologisk, pædagogisk og didaktisk nytænkning, hvis mål er kvalitetsudvikling af undervisningen og uddannelserne.

13.2. Centrale principper

Aarhus Universitets vision for educational it implementeres efter en række centrale principper, der skal sikre, at educational it understøtter læringsaktiviteter og kommunikationen såvel mellem studerende og undervisere som mellem studerende. Yderligere skal educational it understøtte de studerendes arbejde med det faglige stof og undervisernes kommunikation/formidling af det.

Teknologien i educational it skal fremme og understøtte en nytænkning af de pædagogiske og didaktiske tilgange til undervisning, herunder undervisningens faglige indhold og prøveformer med omdrejningspunkt i kompetencemålene.

I forbindelse med udvikling, implementering og brug af educational it gør følgende forhold sig gældende:

- Supporten af educational it leveres af flere aktører: Fællesadministrationens it-support, it-pædagogisk support og generel pædagogisk og didaktisk support. De universitetspædagogiske enheder forventes at varetage en del af supportfunktionen og deltage i udviklingen af educational it i et samarbejde på tværs af organisationen. Det forudsættes, at det faglige fundament findes i fagmiljøerne, og at det er derfra, at undervisningsudvikling understøttet af educational it implementeres.
- Educational it har en fælles it-plattform med fælles standarder på tværs af hovedområderne og rummer mulighed for en fleksibel og individuel tilgang til anvendelsen for det enkelte fagområde og den enkelte underviser. De fælles standarder skal – i sammenhæng med en smidig uddannelsesadministration – understøtte de studerendes mobilitet og studienævnenes uddannelsessamarbejde på tværs af Aarhus Universitet. Herved understøtter educational it implementeringen af det indre uddannelsesmarked.
- Implementeringen af visionen for educational it rummer mulighed for, at forskellige kulturer samt faglige, pædagogiske og didaktiske tilgange får plads til at finde og tilrettelægge de bedste implementeringsmodeller med de relevante incitament.

Principperne for arbejdet med educational it er i forlængelse af ovennævnte:

- Undervisningen skal nytænkes i relation til implementeringen af educational it ud fra et organisatorisk perspektiv, der er forankret i et samarbejde på tværs af Aarhus Universitet.
- Den konkrete it-support og den konkrete didaktiske og pædagogiske support skal balancere mellem kompetencemæssig kritisk masse og faglig nærhed.
- Fælles standarder skal danne grundlag for en individuel og fleksibel anvendelse.
- Implementeringen og udviklingen af educational it kan ske under hensyntagen til faglige forskelle og traditioner.

Derudover skal de studerendes og underviserens tilgange, perspektiver og læringsmæssige behov i videst muligt omfang anerkendes og tilgodeses ud fra pædagogiske og didaktiske overvejelser.

13.3. Opgaver og organisering

Ovennævnte vision og principper for educational it fordrer, at en række arbejdsopgaver defineres, løses og placeres de rette steder i organisationen alt efter behovet for koordination og samarbejde:

Opgaver, som med fordel kan løses på centralt niveau

- Anskaffelse, drift og udvikling af én fælles it-plattform for educational it
Anskaffelse, drift (herunder konkret it-support) og udvikling af et fælles learning management system/virtuel learning environments-system (LMS/VLE-systemer) varetages af AU IT i samarbejde med de lokale it-afdelinger på hovedområderne. Systemejerskabet for LMS/VLE-systemet skal placeres uden for driftsorganisationen hos dekanen for den tværgående funktion for uddannelse, der således får det ledelsesmæssige ansvar for videreudvikling af løsningen.
- Fælles database for digitale læringsressourcer
Der etableres en eller flere offentligt tilgængelige databaser, hvor digitale læringsressourcer katalogiseres og arkiveres (podcasts, instruktionsvideoer, audioslides, wikier, test og feedbackprogrammer, læringsstier, e-portfolier samt elektronisk tilgængelige undervisningsplaner, pensumlister, powerpoint-oplæg, studenteropgaver, eksamensopgaver og -spørgsmål mv.). Det kan diskuteres, om opgaven skal varetages af et bibliotek, f.eks. Statsbiblioteket.
- Produktion af undervisningsmateriale
I forbindelse med implementeringen og i takt med at flere undervisningsforløb baseres på educational it, vil der være behov for, at støtten til underviserproducerede læringsressourcer kan udbredes. Det kan gøres ved at give teknisk support til produktion og dermed udvikling af undervisningsmateriale af høj teknisk kvalitet. Funktionen skal være funderet i en central produktionsenhed. Der skal også være mulighed for produktion af undervisningsmateriale decentralt.
- Support til studerende
Aarhus Universitet skal levere basal introduktion til nye studerende samt virtuel introduktion og virtuel help desk som service til alle studerende, der tager udgangspunkt i den aktuelle medie-virkelighed.

Opgaver, som med fordel kan løses på decentralt niveau

- Udvikling af undervisningsforløb
Udgangspunktet for visionen for educational it er en dynamisk tilgang til og nytænkning af undervisningen og dermed udvikling af undervisningsforløbene på hele Aarhus Universitet. Det kræver en generel pædagogisk, didaktisk og it-mæssig support, som skal leveres af de universitetspædagogiske enheder.

- Opkvalificering af undervisere

Ovennævnte punkt har den effekt, at underviserne skal opkvalificeres – både teknisk og pædagogisk. Opgaven skal varetages og udmøntes af de universitetspædagogiske enheder.

Opgaver, som kan løses både på centralt og decentralt niveau eller i de kommende tværgående funktioner (afventer afklaring af den administrative grundstruktur)

- Produktion af undervisningsmateriale med kobling til den konkrete faglighed
Jf. ovenstående etableres en central produktionsenhed for educational it, hvor udviklingen af digitalt undervisningsmateriale sker med rådgivning fra bl.a. de universitetspædagogiske enheder.
- Strategisk følgeforskning
Educational it er funderet i en forskningsbaseret og dynamisk tilgang til undervisningsudvikling, hvor undervisningen til stadighed evalueres og justeres med henblik på fortsat kvalitetsudvikling. Derfor skal hovedområderne sikre, at anvendelsen og udviklingen af educational it er forskningsbaseret.
- Formidling og synliggørelse
Resultaterne af tilknyttede følgeforskningsprojekter til educational it skal løbende formidles og synliggøres. Herved udbredes kendskabet til educational it internt, og Aarhus Universitet kan markere sig eksternt.

I forbindelse med ombygning og nyetablering af undervisningslokaler kan ressourcepersoner, der har arbejdet med educational it, bidrage med rådgivning. Ressourcepersoner kan derudover bruges til at udvikle modeller inden for fjernundervisning og anden brug af educational it. Det gælder også netbaserede efteruddannelsestilbud, hvor anvendelse af educational it rummer et stort potentiale.

13.4. Principper for systemanskaffelse

På Aarhus Universitet anvendes i dag en lang række forskellige LMS/VLE-systemer:

- Blackboard på DPU og AU Herning
- CampusNet på ASB (og Ingeniørhøjskolen i Århus)
- AULA (tilpasset version af Dokeos) på dele af 8000C
- Firstclass på HUM
- Egenudviklet løsning på NAT
- Diverse semi-manuelle systemer, regneark mv.

Det er en forudsætning for, at visionen for educational it kan effektueres, at der foretages en systemkonsolidering og -modernisering samt en harmonisering af de administrative forretningsgange, der i dag anvendes i arbejdet med LMS/VLE-systemerne.

Visionen for et nyt LMS/VLE-system er, at det udgøres af en robust kerne, det vil sige et standardsystem, der dels etablerer de nødvendige strukturer og rettighedskontroller (studerende, underviser, hold, kursus, fag osv.), dels møder de studerende, underviserne og administratorerne med en tidssvarende og behovsfleksibel brugerflade.

Det er ligeledes visionen, at systemet gennem integrationsmuligheder og løst koblede programpakker/tjenester muliggør afprøvning af de nyeste læringsteknologier, uden at det forringer den grundlæggende driftsstabilitet i kernesystemet.

Aarhus Universitets overordnede it-strategi har tre grundlæggende principper for systemvalg og systemarkitektur, som får betydning for anskaffelsen af LMS/VLE-systemet:

- Præference for standardsystemer
Der foretrækkes markedsledende systemer, ikke egenudviklede systemer. Markedsledende kan være kommercielle eller open source-systemer og skal fremvise en solid kundebase med tunge referencer fra universitetssektoren.
- Best of breed-strategi
Der ønskes et systemlandskab, hvor en række hovedsystemer – hver især bedst for Aarhus Universitet til et specifikt forretningsområde – samarbejder om at understøtte forretningsprocesserne. Der ønskes ikke en suite-løsning (à la SAP i store industrivirksomheder eller kommuner). Helheden sikres for brugerne i form af f.eks. portaler målrettet den enkelte brugergruppe.
- SOA-arkitektur, hvor bl.a. integrationsplatform og webservices sikrer integration mellem hovedsystemerne.

For at kunne anskaffe det LMS/VLE-system, der bedst understøtter visionen for educational it, er det nødvendigt at etablere et nyt projekt, der har til formål at anskaffe og implementere et fælles LMS/VLE-system, jf. nærværende politiks vision og principper.

13.5. Milepæle for implementering

Den konkrete implementering og udmøntning af visionen for educational it på Aarhus Universitet varetages og følges af en styregruppe for educational it, hvor relevante parter er repræsenteret. Det gælder hovedområderne, fællesadministrationen, de studerende og underviserne. Styregruppen refererer til dekanen for den tværgående funktion for uddannelse og den resterende universitetsledelse.

Hovedområderne varetager den decentrale udmøntning og implementering efter nedenstående milepæle. Det er en forudsætning for at nå milepælene, at LMS/VLE-systemet er implementeret ét år, før alle undervisningsforløb skal ligge på det fælles LMS/VLE-system.

- Fra den 1. februar 2013 skal alle undervisningsforløb ligge på det fælles LMS/VLE-system.
- Inden den 1. februar 2013 har mindst 10 % af alle underviserne fået tilbud om nytænkning af et undervisningsforløb – helt eller delvist – gennem educational it.
- Inden den 1. februar 2014 har mindst 30 % af alle underviserne fået tilbud om nytænkning af et undervisningsforløb – helt eller delvist – gennem educational it.
- Inden den 1. februar 2015 har mindst 60 % af alle underviserne fået tilbud om nytænkning af et undervisningsforløb – helt eller delvist – gennem educational it.
- Hvert år til den 1. september evalueres fremgang og proces på hovedområderne og i styregruppen.
- Senest den 1. februar 2014 evalueres og eventuelt justeres visionen for educational it – herunder formuleringen af milepæle og budget for 2015 og frem.

Det enkelte hovedområde fastlægger selv, hvordan milepælene nås. Forskellige modeller, faseinddelte tilgange og ambitionsniveauer kan tænkes.

13.6. Finansiering

Ovennævnte vision og milepæle fordrer, at der i 2011 investeres i et LMS/VLE-system. Derudover fordrer vision og milepæle, at der investeres i etablering af supportfunktioner og opkvalificering. Princippet for finansieringsmodellen er, at fællesområdet finansierer engangs- og fællesudgifterne, og at hovedområderne finansierer medarbejdertid til support og opkvalificering.

14. Brandingstrategi

14.1. Det nye AU

Vi vil på Aarhus Universitet være det moderne, dynamiske og inkluderende universitet. Disse værdier kommer klart til udtryk i vores ydre rammer, nemlig gennem Universitetsparkens moderne minimalistiske arkitektur. På de indre linjer bygger den faglige udviklingsproces videre på de samme værdier i bestræbelserne på at styrke universitetets samspil med omverdenen og skabe mere fleksible rammer for den særligt dybe faglighed, som kun kan opstå, når der åbnes for nye perspektiver og tænkes på tværs af de traditionelle fagskel.

Resultatet af den faglige udviklingsproces er et nyt Aarhus Universitet – intet mindre. Forandringen vil langsomt tage form indefra, men det er også vigtigt, at vi får synliggjort vores værdier og det nye universitet i alle aspekter af vores kommunikation. Formålet med denne brandplatform er at sikre, at Aarhus Universitets brand i enhver henseende fremstår som moderne, dynamisk og inkluderende.

14.2. Overordnede brandingprincipper

Brandingstrategien for det nye Aarhus Universitet tager udgangspunkt i fem overordnede principper, som ligger i direkte forlængelse af rektoratsindstillingen vedr. den faglige udviklingsproces, som blev godkendt af bestyrelsen den 17. juni 2010:

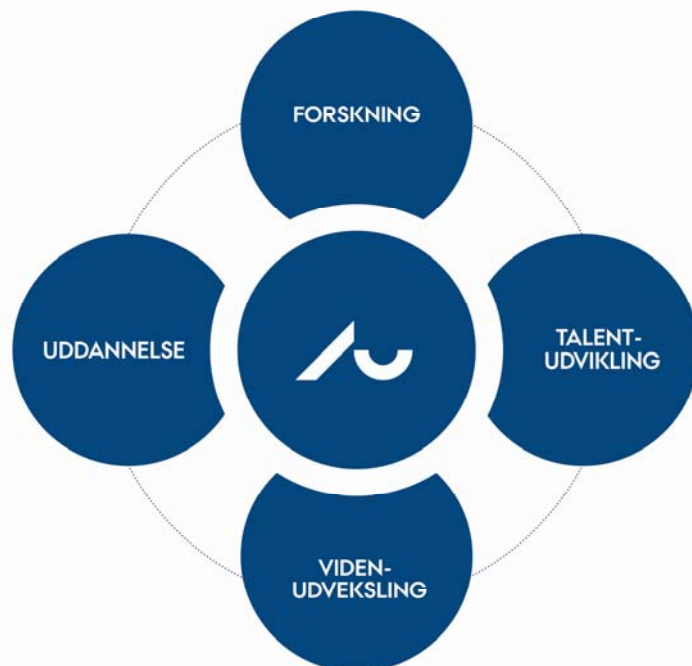
1. Vi skal styrke det fælles AU-brand som platform for alle.
 - Et stærkt centralt brand er nødvendigt, hvis vi skal fremstå som et samlet universitet, der tænker og arbejder tværfagligt.
 - Det kræver samtidig, at AU-brandet udvikles systematisk og strategisk, hvorfor kommunikation bør være et strategisk værktøj snarere end en støtte- og servicefunktion.
2. Vi skal skabe et rummeligt brand.
 - Der skal stadig være plads til mangfoldighed og forskellighed, selv om det fælles brand er stærkt.
 - Hvor punkt 1 medfører en brandmæssig styrkelse af det mest centrale niveau i organisationen, medfører dette en styrkelse af det mest decentrale niveau (den enkelte forsker, forskningsgruppe, uddannelse etc.)
3. Vi skal løsrive brandet fra organisationen.
 - Samfundsudviklingen fordrer fleksibilitet, og derfor bør fokus flyttes fra organisationen (som udvikler sig langsomt) til de faglige temaer (som skal kunne udvikle sig hurtigt) i den eksterne fremstilling af AU.
 - Organisatoriske strukturer er ikke relevante for omverdenen og forstyrrer det tværfaglige budskab.

4. Vi skal prioritere strategisk.
 - o For at styrke AU's position på de forskellige markeder bør der kommunikativt sættes særligt på færre udvalgte spydspidser, som skaber en reel differentiering af AU i forhold til konkurrenterne.
 - o Med stærke spydspidser og et stærkt moderbrand skal kunderne nok finde frem til de mindre profilerede produkter.
5. Vi skal alle bidrage til brandingprocessen, og det er ledelsens ansvar at fastlægge de overordnede rammer.
 - o De ansatte og studerende er AU's vigtigste ambassadører og vil blive inddraget i udviklingen og implementeringen af det nye AU-brand.
 - o For at sikre en fælles, overordnet retning, er det dog vigtigt, at de klare rammer for processen er opstillet af ledelsen.

14.3. Ny brandarkitektur for AU

Brandarkitekturen er den grundlæggende struktur, der definerer al kommunikation fra AU til omverdenen. AU's nye brandarkitektur er defineret ved følgende:

AARHUS UNIVERSITET
BRANDARKITEKTUR



- AU som den eneste "ejer".

Et stærkt overordnet AU-brand er helt centralt for universitetets generelle omdømme og legitimitet. Derfor skal vi i den eksterne profilering af det nye AU se bort fra de organisatoriske ejerskabsforhold, som formelt udgør relationerne mellem de enkelte enheder og produkter. For omverde-

nen er det underordnet, hvilket hovedområde, der rent organisatorisk ejer et givent institut, og hvilket institut, der ejer en given uddannelse. Det vigtige er, at alt hører under AU som det overordnede, samlende brand.

Dette vil give en mere fleksibel brandarkitektur, som fx gør det nemmere at skabe og brande uddannelser, der går på tværs af hovedområder og institutter, ligesom det vil bidrage til at tegne billedet af et stærkt, rummeligt og tværfagligt AU.

- Produkterne i fokus frem for de organisatoriske enheder.

Brandarkitekturen for det nye AU skal fremover være mere modtagerorienteret. Det betyder helt overordnet, at universitetets produkter (uddannelse, forskning, videnuudveksling og talentudvikling) får en mere central plads i den eksterne fremstilling af AU på bekostning af de organisatoriske enheder. Samtidig skal der foretages en strategisk prioritering af, hvilke faglige temaer der skal være AU's spydspidser inden for de fire produktkategorier, og sættes særligt på at profilere disse.

Hovedområder og institutter vil fortsat eksistere som organisatoriske enheder – og dermed som en slags interne brands – med egne navne, logoer og selvfremstilling på AU-websitet, men i profileringen af AU og universitetets aktiviteter vil de blive nedtonet mest muligt.

- Central og decentral fokusering af den eksterne kommunikation.

Konsekvenserne af punkt 1 og 2 er, at AU's eksterne kommunikation i fremtiden bliver fokuseret både på det mest centrale og det mest decentrale niveau i organisationen.

Det centrale AU-niveau er vigtigt ift. at sikre et stærkt og sammenhængende moderbrand, mens det decentrale institut- og centerniveau, som er tættest på produkterne, er vigtigt for at opnå en fagnær og dynamisk fremstilling af produkterne over for de relevante målgrupper. Det organisatoriske mellemniveau – hovedområderne – får kommunikationsmæssigt en vigtig, men primært intern rolle.

- Campusser som lokalitetsbrands.

AU's forskellige campusser er fremover ikke bundet til organisatoriske enheder, da det vil signalere interne siloer og modarbejde billedet af et tværfagligt universitet. I stedet er de udelukkende at betragte som geografiske lokaliteter tilhørende AU, hvor alle AU's produkter i princippet kan tilbydes, hvis der er et marked for det i de pågældende områder.

- Mere konsistent branding af centre.

I modsætning til et institut og et hovedområde vil der i de fleste tilfælde være sammenfald mellem et center og et specifikt, velafgrænset – og ofte interdisciplinært – fagligt tema. Derfor er centrene i højere grad end institutter og hovedområder at betragte som (produkt)brands, og derfor skal udvalgte centre have mulighed for en mere markant, selvstændig profilering end disse.

Samtidig skal der på centerniveauet skabes en højere grad af brandmæssig konsistens end i dag. Alle centre uden undtagelse skal i deres selvfremsstilling henvise eksplicit til deres tilhørsforhold til AU, men for hvert center skal det overvejes, om det er så brandmæssigt stærkt og højt-profileret, at det skal have en selvstændig visuel identitet.

- Fuld brandmæssig integration af tidligere selvstændige institutioner.
Optimalt set vil alle tidligere selvstændige institutioner, som er fusioneret med AU eller bliver det i fremtiden, blive fuldt integreret i AU's nye brandarkitektur, så der fremover kun er én overordnet institution. Dette vil sende et meget stærkt signal om et tværfagligt universitet. Se afsnittet 'Særlige tilfælde' for en uddybning af dette.

14.4. Konsekvenser af ny brandarkitektur

AU's webside

For AU's webside vil den nye brandarkitektur betyde, at produkterne – uddannelse, forskning, videnuddveksling og talentudvikling – flyttes endnu længere frem på hylden som de primære indgange til AU-portalens. En besøgende skal på meget kort tid og direkte fra forsiden kunne få et overblik over universitetets samlede portefølje inden for hver af de fire produktkategorier – uanset hvilke organisatoriske enheder produkterne formelt udbydes af. Principperne findes allerede i den elektroniske studieguide, men skal videreudvikles i denne og overføres til de øvrige produktkategorier.

Beskrivelserne af de organisatoriske enheder placeres under en selvstændig indgang på AU-forsiden: Om AU. Her vil en besøgende kunne få adgang til hovedområdernes, institutternes og centrenes websider, som rummer beskrivelser af, hvem de er som organisatoriske enheder, og hvilke af AU's produkter de bidrager til. Men her må ikke ligge produktpræsentationer, som ikke kan tilgås direkte via de øvrige indgange på AU-portalens.

Faglige temaer og markeds-mæssige særtiltag

Den nye brandarkitektur fordrer desuden en ordnende struktur i form af en række faglige temaer, som gør det nemmere for modtagerne at navigere i AU's produktportefølje. Sådanne strukturer er allerede implementeret i uddannelses- og forskerguiden på websiden, men skal have en mere central plads i AU's eksterne selvfremsstilling og ikke mindst afspejles mere markant i fx trykte materialer. Derudover skal vi prioritere at kommunikere til særlige segmenter eller markeder gennem tematiske produktfremsstillinger over for fx business-segmentet, den pædagogiske sektor osv.

Interne organisationsbrands

Selvom de organisatoriske enheder ikke skal brandes aktivt eksternt, fungerer de internt på universitetet i praksis som brands, som ansatte og studerende skal kunne navigere i. Og selvom vi skal bestræbe os på at begrænse det, vil der også i den eksterne kommunikation forekomme tilfælde, hvor det er

nødvendigt at omtale de organisatoriske enheder. Derfor er det vigtigt, at disse organisationsbrands følger en samlet og konsistent logik, som igen skal være modtagerorienteret og letforståelig.

De interne organisationsbrands kan inddeles i to kategorier:

- Organisationsbrands inden for AU-identiteten.
Denne kategori inkluderer hovedområder, institutter, campusser samt de centre, der ikke vurderes at have behov for/potentiale til en markant, selvstændig egenidentitet.

Disse enheder har et AU-logo med eget navnetræk:



På hovedområdet Business and Social Sciences er der imidlertid – for at bevare s akkrediteringerne på business-området – et særligt behov for at signalere, at hovedområdet er en afgrænset enhed med egne institutter. Derfor refererer institutlogoerne på dette hovedområde rent undtagelsesvis til den formelle organisatoriske struktur ved at indeholde hovedområdetets navn:



For alle enhedernes websider gælder det, at de følger AU-skabelonen, og at de findes under indgangen 'Om AU' på AU-websiden.

Inden for denne kategori af organisationsbrands skal der arbejdes med præsentationen af enhedernes forskellighed og mangfoldighed inden for rammerne af AU-brandet. Eksempelvis

kan mange institutter have gavn af en skarpere intern kernefortælling og mere differentierende billedbrug på deres respektive websider.

- Organisationsbrands med egen identitet, men med tydeligt tilhørsforhold til AU.
Denne kategori inkluderer som hovedregel kun de centre, der vurderes at have behov for/potentiale til en markant, selvstændig identitet, og som i praksis fungerer som autonome enheder (fx nationale centre).

Disse enheder har eget logo, men det skal som hovedregel indeholde en tydelig henvisning til Aarhus Universitet:



Enhedernes websider har eget grafisk udtryk og kan både tilgås via AU-websiden under 'Om AU' og via enhedens eget domæne, som omdirigeres til dens AU-domæne.

Inden for denne kategori af organisationsbrands er der således rig mulighed for, at enhederne kan fremstå meget selvstændigt gennem webside, nyhedsbreve, rapporter osv. med deres helt egen visuelle identitet. Dog skal der som hovedregel i al ekstern kommunikation henvises til enhedens tilhørsforhold til AU – fx i logoet, gennem et link til AU-forsiden på enhedens webside osv.

Navne

I udviklingen af AU's visuelle identitet blev der lagt vægt på det modernistiske som en værdimæssig differentiator for AU. Det skal forstås i overført betydning, men tager vi alt fra bygninger til visionerne om mere overskuelighed og enkelhed og større tænkning på tværs, er det værdimæssigt godt i samklang med det modernistiske. Værdierne i det modernistiske er blandt andet funktionalisme, enkelhed og en ambition om at skære ind til benet. Disse principper er også udgangspunktet for navngivningen af de nye organisatoriske enheder, der opstår som resultat af den faglige udviklingsproces.

Hovedområder

De nye hovedområder har kun engelske navne og hedder i formel, juridisk forstand:

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

Disse formelle navne skal dog udelukkende bruges i juridiske dokumenter. I al anden kommunikation – intern såvel som eksternt, skriftlig såvel som mundtlig, i enhedernes logoer, i breve, på websiden osv. – bruges følgende, mere enkle navne:

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

Disse navne er enkle og indeholder ikke begreber som "faculty" og "school", som henviser til formelle organisatoriske skel. Dermed bidrager de til at skabe billedet af ét samlet og tværfagligt AU uden organisatoriske siloer.

Akronymerne for de fire hovedområder er:

- AR
- ST
- HE
- BS

Akronymerne er udelukkende til brug i interne administrative dokumenter, notater, tabeller o.l.

Institutter

Institutterne har både danske og engelske navne, og de skal tilsvarende følge de modernistiske principper om enkelhed og funktionalisme:

- Alle institutter skal på dansk hedde "Institut for X" og på engelsk "Department of X"
- Alle navne må – både på dansk og engelsk – maksimalt bestå af Institut for/Department of og to efterfølgende betegnelser.
- Navnene skal være enkle og modtagerorienterede. Det akademiske er ikke et mål i sig selv på navneniveau.

Designlinje

AU's eksisterende designlinje er udformet på baggrund af de samme værdier, som ligger til grund for denne brandplatform, og derfor fortsat gældende.

Ift. brugen af de i designmanualen definerede farver gælder følgende:

De organisatoriske enheder – på nær de centre, der har en selvstændig visuel identitet – bruger den AU-blå farve (Pantone 287) som primær identitetsfarve på websider, i papirlinjen (brevpapir, visitkort, referat, adresselabels osv.), i e-mailsignatur, på beviser, diplomer, skilte, køretøjer og i jobannoncer.

I AU's farvepalet er der desuden en række sekundære farver, som frit kan anvendes i fremstillingen af AU's produkter på plakater, annoncer, publikationer, merchandise, konferencemateriale osv.

Bemærk: Beslutningen om at holde de organisatoriske enheder i den blå farve på websiden og reservere de sekundære farver til produktpræsentation er foreløbig og kan blive ændret i en fremtidig webstrategi.

Web- og e-mail-adresser

Alle organisatoriske enheders webadresser skal følge denne logik: [www.\[navn\].au.dk](http://www.[navn].au.dk). Centre med en markant, selvstændig identitet kan – ud over et AU-domæne som det nævnte – have et selvstændigt domæne, [www.\[navn\].dk](http://www.[navn].dk), som videredirigerer besøgende centrets AU-domæne.

Alle ansatte og studerende på AU skal have en AU-mailadresse. For de ansattes vedkommende er formatet følgende: vxyz@au.dk, dvs. fire bogstaver (initialer + evt. følgende bogstaver) efterfulgt af @au.dk uanset hvilken organisatorisk enhed de ansatte formelt er ansat ved.

Eksempel: Jens Peter Jensen: jepj@au.dk, jpej@au.dk eller jpje@au.dk (alt efter hvilke adresser der er ledige.)

Intern kommunikationskanal

Den interne, elektroniske kommunikation til AU's medarbejdere vil fremover foregå via portalen medarbejdere.au.dk, hvor der både vil være en sektion med fælles indhold målrettet alle AU-medarbejdere samt en sektion for hvert af de fire hovedområder. I hovedområdernes sektioner vil der være samme mulighed for indholdsproduktion (tekst, billeder, video osv.) som på selvstændige, enkeltstående sites.

Ved således at samle hovedområdernes interne kommunikation på en fælles portal frem for fire selvstændige hovedområdeportaler signaleres i tråd med de overordnede brandingprincipper, at AU er ét samlet universitet. På samme måde kan institutterne tildeles en egen sektion på medarbejdere.au.dk til den interne kommunikation, så deres [\[navn\].au.dk](http://[navn].au.dk)-side kan helliges eksterne formål og målgrupper.

14.5. Særlige tilfælde

Dette afsnit beskriver de udfordringer og overvejelser, der knytter sig specifikt til integrationen af de tidligere selvstændige enheder, der i dag er en del af Aarhus Universitet, i AU's brandarkitektur.

ASB

Afsæt: Markedsmæssig udfordring

Den tidligere selvstændige handelshøjskole er en udfordring for brandarkitekturen, fordi den til en vis grad appellerer til studerende, som bevidst fravælger universitetet. På den anden side har der generelt været en øget integration også i andre miljøer. CBS har fx satset markant på at rekruttere fra universitetsmiljøet.

Nyt stærkt integreret business- og universitetsprodukt

Den nye institutstruktur på Business and Social Sciences medfører en relativt omfattende integration af institutter og tværgående samarbejde på uddannelsesniveaet. Derfor nedlægges ASB som selvstændigt brand, mens uddannelserne og de nye institutter integreres fuldt i den ovenfor skitserede brandarkitektur med AU som hovedbrand og 'ejer' af business-produkterne – dog med den tidligere nævnte undtagelse ift. institutlogoerne af hensyn til akkreditering.

Målet er således, at AU bliver kendt som det sted, hvor businessstraditionen forenes med universitetstraditionen og tilsammen giver et unikt produkt, der ikke kan findes andre steder. Med en så tæt integration har det et stort potentiale til – med den rette iscenesættelse – at blive en klar positioneringsfordel ift. fx CBS.

Særlig branding af business-produktet

Samtidig er det vigtigt, at der på produktniveauet gøres en særlig indsats for at brande de businessorienterede uddannelser over for målgruppen – evt. ved at markedsføre business-området som et fagligt tema med eget uddannelseskatalog og egen branding. Igen er det vigtigt at understrege, at de potentielle studerende skal vide, at businessstraditionen findes. Den organisatoriske virkelighed bag er sekundær. Laver vi en stærk produktpræsentation, giver det desuden frihed til at integrere produkter fra hele universitetet, der kunne have relevans i segmentet, og derved opnår vi den ønskede tværgående synergi.

DPU

Fuld integration pga. stærkt brand, men markedsmæssig ukompliceret fusion

DPU er et stærkt brand, og den markedsmæssige position, brandet repræsenterer ift. den pædagogiske verden, skal fastholdes. Derfor vil forkortelsen DPU fortsat kunne blive anvendt, således at forkortelsen DPU efterlader det relevante institutnavn med henblik på at fastholde de værdimæssige og markedsmæssige fordele. Det vil sige "Institut for Uddannelse og Læring (DPU).

Da DPU er den markedsledende aktør på det pædagogiske område er en sådan ændring relativt uproblematisk, fordi vi kan identificere modtagerne, og fordi de umiddelbart vil være interesseret i at høre fra den markedsledende aktør.

Særlig markedsføring mod den pædagogiske sektor

Igen skal der dog gøres en solid indsats for at lave særlige materialer og indsatser for at markedsføre produkterne inden for det faglige tema pædagogik – og på samme måde som for business-området giver det en mulighed for udvide disse produkter med relevante og beslægtede elementer fra andre dele af AU (fx antropologi, dele af business osv.)

Ingeniørhøjskolen i Århus

Ingeniørhøjskolen i Århus rummer en del af de samme markeds-mæssige overvejelser som ASB, men udgør ikke helt samme udfordring, da markedet er vant til, at ingeniørtraditionen kan eksistere i en universitetskontekst. Det vil sandsynligvis styrke ingeniøruddannelserne som brand at komme ind på AU's platform. Men produktet skal naturligvis markedsføres tydeligt over for det marked, der er interesseret i ingeniørtraditionen.

AU Herning

For at fastholde, at AU er ét samlet universitet, er det vigtigt ikke at fastholde AU Herning som en selvstændig skole, men som satellitter af businessområdet hhv. det tekniske område på AU. Dette vil styrke legitimiteten, da de dermed kommer tættere på et forskningsmiljø.

Herning-lokaliteten skal således opfattes som en AU-campus, der principielt kan tilbyde hele AU's katalog, hvis markedet er til det.

DMU OG DJF

Både DMU og DJF har som brands en stærk appel til relativt snævre interessentkredse, som skal tilgodeses ifm. enhedernes integration i AU-brandarkitekturen. I DMU's tilfælde sker dette ved at lade brandet leve videre i centeret National Centre for Environment and Energy (NERI). DJF, derimod, bliver brudt op, integreret i forskellige institutter under hovedområdet Science and Technology og dermed nedlagt som selvstændigt brand. Som følge heraf er det vigtigt, at der gøres en særlig indsats for at kommunikere, hvordan det tidligere fakultets opgaver fremover vil blive varetaget over for DJF's interessentkreds.

15. Implementering

Universitetsledelsen har gennem det seneste år drøftet en række forslag til ændringer på Aarhus Universitet. Beslutningerne træffes formelt af universitetsledelsen den 8. marts, efter at universitetsledelsens indstilling har været forelagt og drøftet i hovedsamarbejdsudvalget og bestyrelsen. Herefter skal de mange beslutninger implementeres. Nedenfor følger en ramme for denne implementering.

15.1. Implementering i tre spor

Implementeringen sker i tre selvstændige, men indbyrdes koordinerede spor:

- Kommunikation
- Faglig udvikling
- Organisationsudvikling

Kommunikation

Kommunikationen om forandringerne udrulles i overensstemmelse med den kommunikationsstrategi, der er fastlagt af universitetsledelsen. Det sker i en midlertidig projektorganisation, der ledes af AU Kommunikation, som samarbejder med Advice. Kommunikationen vedrører den eksterne kommunikation, hvor forandringsprocessen indarbejdes og fortælles som led i en branding af universitetet i forbindelse med eksterne publikationer, events mv. Kommunikationen vedrører også den interne kommunikation, idet kommunikationsstrategien indeholder en række elementer, der bl.a. skal bidrage til at løfte videnniveauet i kommunikationen til ledelsesstrengen.

Faglig udvikling

Den faglige udvikling er som udgangspunkt dekanernes ansvar. Den faglige udviklingsproces indeholder faglige beslutninger, der umiddelbart kan implementeres, f.eks. samlingen af fagområderne i nye institutter, og den indeholder faglige beslutninger, der nærmere skal udvikles, f.eks. etableringen af nye stærke centerdannelser. Implementeringen og videreførelsen af den faglige udvikling på hovedområderne tilrettelægges af dekanen i samarbejde med hovedområdet's prodekaner og dekansekretariatet, mens videreudvikling af de tværgående faglige funktioner forestås af den ansvarlige dekan i samarbejde med de tilsvarende prodekaner og administrationen.

Organisationsudvikling

Organisationsudviklingen, der skal gennemføre beslutningerne i den faglige udviklingsproces, omfatter en lang række aktiviteter: Fysisk og arbejdsmæssig flytning af nogle medarbejdere, fysisk flytning af nogle faglige miljøer, gennemførelse af administrative omlægninger mv. Til at gennemføre beslutningerne etableres en implementeringsorganisation som en midlertidig projektorganisation.

15.2. Projektorganisation til implementering

Ledelse af implementeringsorganisationen

Implementeringsorganisationen består af en ledelse, en styregruppe, et sekretariat og en række projektgrupper – alle med indbyrdes veldefinerede roller fastlagt i en projektledelsesmetodik. Projektorganisationen nedlægges pr. 1. marts 2012.

- Den bagvedliggende "bestiller" er universitetsledelsen.
- Lederen af implementeringsorganisationen er universitetsdirektøren.
- Projekterne i implementeringsorganisationen ledes af en styregruppe.

Styregruppe

Styregruppen sikrer fremdrift og legitimitet i implementeringsprocessen. Styregruppen skal derfor have en stærk forankring både i universitetsledelsen, blandt personalet og ikke mindst i de miljøer, der omfattes af forandringerne. I den sammenhæng er tillidsrepræsentanterne vigtige for at sikre processen og kommunikation.

Styregruppen godkender projektledere, projektbeskrivelser og statusrapporter fra projektgrupperne og drøfter eventuelt projekternes og implementeringsorganisationens økonomi og andre spørgsmål, der er vigtige for implementeringsprocessen og processens succes.

Styregruppen drøfter emner og risici, der eskaleres fra projekterne.

Lederen af implementeringsorganisationen er formand for styregruppen.

Konkret består styregruppen af:

- Universitetsdirektør Jørgen Jørgensen (formand)
- Prorektor Søren E. Frandsen
- Dekan Svend Hylleberg
- Fællestillidsrepræsentant Aase Pedersen
- Fællestillidsrepræsentant Finn Folkmann
- Vicedirektør Flemming Bøge
- Administrationschef Per Lindblad Johansen
- Professor Anders Børghlum
- Professor Niels Overgaard Lehmann

Sekretariat

Sekretariatet betjener styregruppen, men derudover påhviler der sekretariatet en række styringsopgaver og opgaver med hensyn til at sikre koordination mellem projekterne og mellem de tre spor, herunder ikke mindst at bidrage til en rigtig og rettidig kommunikation. Sekretariatet er kontakten mellem

styregruppen og projektgrupperne, ligesom det sikrer praktisk kontakt mellem styregruppen og projektorganisationen.

Sekretariatet placeres som en del af AU Strategi, der også stiller medarbejdere til rådighed.

Projektgrupperne

Projektgrupperne dannes, så de med få medlemmer repræsenterer de kompetencer, der er nødvendige for at gennemføre projektet. Ikke mindst skal projektgrupper, der arbejder med den vertikale udrykning af ændringer i den administrative organisation og/eller systemer, have en solid repræsentation af slutbrugerne, så det sikres, at løsningerne giver den bedste service over for universitetets studerende, forskere og undervisere.

Projektgrupperne ledes typisk af en vicedirektør eller en person udpeget af vicedirektøren. Projektgrupperne udfører deres arbejde i overensstemmelse med en projektinitiering, der er godkendt af styregruppen i overensstemmelse med universitetsledelsens beslutninger. Projektgrupperne har typisk mandat til at udvikle en konkret løsningsmodel, som effektueres af den pågældende leder.

Projektledelsesmetodik

Projektorganisationen opbygges og styres efter gængse projektstyringsprincipper med udgangspunkt i Den Digitale Taskforce. Denne projektstyringsmetodik er tidligere blevet bearbejdet til AU-formål i forbindelse med den administrative forandringsproces. Værktøjet fra den administrative forandringsproces gennemgås derfor med henblik på en justering til den foreliggende opgave.

Økonomi

Arbejdet i projektorganisationen forudsættes gennemført inden for det bestående budget med følgende bemærkninger:

- Fællesadministrationen og hovedområderne afgiver den fornødne arbejdskraft uden indbyrdes afregning. Sekretærbistand til sekretariatet afholdes af fællesadministrationen.
- Eventuelle udstyrsanskaffelser, udgifter til rejser, møder mv. afholdes inden for den enkelte afdelings budget, eventuelt efter justering af dette efter sædvanlige principper.