



Brev fra rektoratet til KU's ansatte og studerende

Kære ansatte og studerende på Københavns Universitet

2008 har på mange måder været et godt år for Københavns Universitet. Senest er vi for første gang kommet i top 50 på Times Higher-listen, samtidig med at vi rangerer blandt de førende universiteter i Europa (nr. 8 på Shanghai-listen og nr 12 på Times Higher-listen). Der er grund til at takke alle for den store indsats, der ligger bag vor placering. Uanset at man med rette kan problematisere kriterierne bag disse "rankings", er placeringen væsentlig for KU's muligheder for fortsat at kunne tiltrække studerende og forskere.

Der er også grund til at fremhæve KU's rolle som arrangør af verdenskongressen om klima i marts 2009 som optakt til FN's topmøde i København. Samtlige otte fakulteter har engageret sig i de intensive forberedelser, der gennemføres i tæt samarbejde med de ni øvrige universiteter i IARU-alliancen. Da den afsluttende kongresrapport, efter aftale med det danske statsministerium, fremsendes til topmødedeltagerne, har KU med kongressen fået mulighed for at levere indspil til forskningsbaseret politik. Dertil kommer, at kongressen har befæstet KU's position i IARU-alliancen og styrket vores profil over for det omgivende samfund.

På de "indre linjer" er der også god grund til at glæde sig over en række initiativer, såsom iværksættelsen af stjerneprogrammet og universitetets

11. NOVEMBER 2008

REKTORSEKRETARIATET

NØRREGADE 10

POSTBOKS 2177

1017 KØBENHAVN K

DIR 35 32 26 12

rektor@adm.ku.dk

første plan for at øge antallet af kvindelige forskere, en fortsat styrkelse af studiemiljøet og vedtagelsen af de personalepolitiske grundprincipper. Med til det positive billede hører ligeledes, at fusionen nu er blevet til virkelighed og hverdag; vel at mærke uden ekstra midler fra staten. Der er ydet et kolossalt arbejde fra alle involverede, og det næsten friktionsfrie fusionsforløb bekræfter, at alle involverede forsat finder beslutningen rigtig og maser på med at høste de meget betydelige faglige fordele.

Det positive billede kan imidlertid ikke stå alene. Året har også været præget af vanskeligheder og usikkerheder. Lad os blot nævne den langvarige venten på den statslige ”guldregn” til universiteterne, den hasarderede fjernelse af huslejetilskud til private og internationale bevillinger, ministeriets arbejde med modeller til fordeling af nye basismidler efter resultat, omfattende afrapporteringer samt organisatoriske omlægninger.

Det er ikke så sært, at medarbejdere på universitetet, mange studerende, samarbejdsudvalgene og såmænd også mange af lederne stiller berettigede spørgsmål til, hvad der foregår. Giver de mange initiativer og administrative ændringer mening? Sker der for meget, for hurtigt, for ufærdigt? Hvad får vi egentlig ud af alt dette? Tager det ikke bare tid fra det væsentlige?

Uden tvivl befinder KU sig i disse år midt i en dramatisk og kompleks forandringsproces, præget af umådelig mange faktorer og interesser. Vores primære ærinde med dette brev er at forsøge at skære igennem noget af kompleksiteten og give vores bud på den situation, KU befinder sig i.

Hvad er vigtigt?

Et sådant bud kræver, at vi først gør os klart, hvad der er vigtigt for universitetets medarbejdere og studerende. Kort sagt, hvad er det, de mange reforminitiativer skal holdes op imod? En ikke-udtømmende liste af ”hvad der er vigtigt” bør som minimum indeholde følgende punkter:

- Arbejdsro, tid til at forske, frihed til at koncentrere sig om fagets kerne og de faglige samarbejder

- Tid og ro til at studere, fordybe sig, strukturere studierne, mærke ”suset” fra videnskaben og tid til at tage ophold i udlandet.
- Undervisningsplaner, der er gennemførlige og ikke ændres hele tiden
- At blive ”set” og værdsat
- At kunne levere bidrag af høj faglig kvalitet
- At opleve en arbejdsplads og et studie, der er attraktiv og udfordrende
- Acceptable fysiske rammer
- At opleve gensidig tillid mellem kolleger og mellem medarbejdere og ledelse
- At være del af et mentalt og funktionelt sammenhængende universitet

...og hvad kan anfægte det, som er vigtigt?

Uklare rammer og forventninger samt usikker ledelse kan ødelægge meget for den enkelte medarbejder og studerende.

Personalepolitik og personaleudvikling, lederudvikling, rådgivende organer og intern kommunikation har bl.a til formål at bidrage til konstruktiv klarhed. Alt dette findes ikke for systemets skyld, men for hverdagens skyld. De klare signaler fra vigtige rådgivende organer på universitetet har eksempelvis medført, at vi har besluttet, at Universitetsavisen fortsat skal udkomme på papir. Samarbejdet om en hverdag, hvor den enkelte kan gå tilfreds (om end træt) hjem, må bygge på argumenter og gensidig respekt mellem grupper, niveauer og professioner.

På alle niveauer på universitetet er *dysfunktionelle eller manglende it-systemer* en hæmsko for arbejdet og en kilde til spildt arbejde og frustration. Derfor har vi sat meget ind på en gennemgribende modernisering af it-organisationen og it-systemerne. Dette giver en del arbejde og kan skabe usikkerhed. Formålet er entydigt at sikre en hverdag, hvor driften fungerer, så man kan koncentrere sig om det indholdsmæssige i de oplysninger og data, der findes i systemerne.

Afrapportering, ofte med kort varsel, af forhold og data, hvis formål ikke er forståeligt eller forklarligt giver en oplevelse af meningsløshed eller det, som er værre. Det er baggrunden for, at vi af al magt forsøger at gøre rapportering så enkel og sammenhængende som muligt. Enkelhed styrker også data-validiteten. Det er ledernes opgave på alle niveauer at give en meningsfuld begrundelse for de arbejdsopgaver, vi beder medarbejderne om at løse. Også selv om forklaringen undertiden blot er, at det kræves af revisionen, af ministeriet osv. Det er en stor opgave, måske en Sisyfos-opgave, at sikre enkelheden. Vi lever i et samfund, hvor opsamling af data og afrapportering af alt muligt, er blevet en vigtig metode til at sikre sig og sit niveau mod kritik. Den destruktive kraft i tal- og resortkampe internt på universitetet er så stor, at sådanne slag skal undgås eller hurtigt afmonteres.

Hvis vi bevæger os fra individ- til institutionsniveau, er det på den ene side *svigtende accept i omverdenen* og *vigende indtægter*, der udgør de største risici for, at vi ikke kan realisere det, som er vigtigt. Men da rammevilkårene for universitetets virke i vidt omfang fastlægges af interessenter og samfundsinteresser, som kan have et andet hovedfokus end fri grundforskning og forskningsdrevne uddannelser, er der også en helt anden fare – at universitetet ”overtilpasser” sig tidens krav. Hermed er vi ved kernen i den nuværende diskussion om universitetets rolle i samfundet. Universitetet skal tilpasse sig nutidens krav om relevans, erhvervssamarbejde og hurtigere studie gennemførelse. Det skal ikke kun ske af økonomiske grunde, men også fordi kravene indgår i universitetets overordnede forpligtelse over for samfundet. F.eks. har universitetet alt for længe set passivt til, mens studerende sad fast i specialesumpen eller generelt mistede modet under studierne.

Lige så klart er det imidlertid, at en for radikal tilpasning til disse krav i sidste instans kan underminere universitetets fornemmeste formål – et formål, som den nye rektor på Harvard Drew Faust har sammenfattet særdeles præcist:

”Et universitet handler ikke om resultater i det kommende kvartal; det handler ikke engang om, hvad en studerende har udviklet sig til ved endt

studieforløb. Det handler om læring, der former en generation; læring der videregiver årtusinders arv; læring der skaber fremtiden.”

(Drew Faust, Harvards rektors tiltrædelsestale, 2007).

Kort sagt, universiteterne befinder sig i disse år i en vanskelig balancegang mellem at levere ”her og nu-resultater” og universitetets mere langsigtede formål. At finde den rette balance er universitetets største *fælles* udfordring, hvis vi det skal opnå det, der er vigtigt.

Omverdensaccept

Accept fra det omgivende samfund bliver stadig mere afgørende for, at universitetet kan skaffe midler til sit virke, og for at unge mennesker vælger at studere på KU. Tænk blot på sommerens lave studenteroptag. Omverdensaccept indebærer i dag, at universitetet indgår i en åben dialog og samarbejder tæt med bl.a. erhvervsliv og offentlige myndigheder; vel at mærke i ind- og udland. Der er en eksplicit forventning om, at universitetet stiller sin viden til rådighed og i nogen grad prioriterer sin indsats i forhold til, hvad omverdenen på kort sigt ønsker.

Som ét eksempel på KU's indsats inden for dette område har vi allerede nævnt KU's markante fokus på klimaudfordringen (klima-kongressen, ”Climate Lectures” i Festsalen, Grøn Campus m.v.). Her kombineres omverdenens ønsker med en videnskabelig indsats på områder, vi allerede har etableret på KU. Af andre eksempler kan nævnes de 12 tværfakultære tema-pakker, der var et resultat af fusionen og de netop igangsatte satsninger om Asien, Islam, Europa og IT, men også det intensiverede arbejde med aftagerpaneler, karrierebørser, karrieredage, webbaseret forskningsformidling og innovationsservice. Initiativer af denne art styrker universitetets netværk, fremmer kandidaternes mulighed for at vælge relevante studiefag og efterfølgende komme i job. Det forekommer at være en klog indsats, især på et masseuniversitet som KU jo også er.

Arbejdet med den nye alumneforening KUBULUS styrker på tilsvarende måde vores netværk, samtidig med at den befæster universitetets

egen identitet og lader den række ud i samfundet. Universiteter i andre lande har med held taget sådanne initiativer længe før KU.

Indtægter

Hvad angår *indtægter*, er det en realitet, at rammevilkårene fastlægges politisk. Over de senere år er der sket meget store ændringer i vore økonomiske rammevilkår. Vigtigst er omlægningen af bevillinger fra faste tilskud (bassismidler) til resultat- og konkurrencebestemte mekanismer.

På *forskningssiden* forskydes bevillingerne ganske massivt i retning af ekstern finansiering, både statslig, EU-baseret og privat. Der er således vækst i de klassiske, eksterne konkurrencemidler i forskningsrådene og især i Danmarks Grundforskningsfond. Og senest har Videnskabsministeriet etableret UNIK-projekterne, der også er store temabevillinger søgt i konkurrence.

For disse bevillingstyper gælder, ligesom for de interne stjerneprogrammer, at kriterierne altovervejende eller udelukkende er klassiske akademiske kvalitetskriterier. Men det skaber naturligvis usikkerhed blandt dem, som ikke er med i disse store ansøgninger. Dertil kommer, at usikkerheden er større i nogle hovedområder end i andre. Her er det naturligvis bestyrelsens og universitetets akademiske ledelse, der har ansvaret for at sikre og afbalancere fagområdernes og forskernes muligheder økonomisk – stadig under hensyntagen til, at der i alle sammenhænge skal arbejdes på et højt kvalitetsniveau.

Der er ligeledes stor vækst i de mere tematisk prægede statslige puljer, den såkaldt strategiske forskning. Det er selvfølgelig legitimt, at samfundet lægger penge til bestemte temaer, men det er vigtigt, at balancen over for frie midler ikke tipper over.

I lyset af den stigende vægt på ekstern finansiering er det afgørende, at vi har en effektiv og professionel projektstyring, også administrativt. Dette er et af formålene med den organisatoriske rationaliseringsproces, vi har iværksat.

Inden for *uddannelsesområdet* er finansieringen i stigende grad afhængig af, at studerende gennemfører deres studier til tiden. Alene den nye bonus-taxameterordning berører 10% af uddannelsesmidlerne og fordeles i et "nulsumsspil" mellem universiteterne. Da KU's gennemførelsesprocenter generelt er lavere end de øvrige danske universiteters, har vore argumenter om fordybelse, tid til udlandsophold, forskningsmulighed med mere kun begrænset gennemslag i omverdenen. Initiativerne vedrørende studiemiljø, studie- og erhvervsvejledning, "indre marked" for studier og kvalitetssikring af studierne har alle et dobbelt sigte: at gøre KU til et mere attraktivt sted at studere, samtidig med at gennemførelsestiderne forbedres. Vi skønner, at der på dette felt også forestår et ganske gennemgribende arbejde med at opdatere studieordningerne. Grundholdningen i ledelsen på KU (øverste ledelse og dekanerne) er, at vi hovedsagelig skal styrke de eksisterende uddannelser. Det er ikke et mål i sig selv at etablere en masse nye uddannelser med "moderne" navne. Kun på felter, hvor der er en åbenbar faglig gevinst og et anvendelsesområde for kandidaterne, skal vi starte nye uddannelser. Det gælder også de nye uddannelser, som vi er i færd med at udvikle på engelsk (COME¹)

Med hensyn til *bygningsøkonomien* har den allerede gennemførte "fortætning" nu medført aflevering af ca 50.000 kvm (svarende til en reduceret huslejudgift på ca 50 mio kr/år) ud af de 100.000 kvm, vi blev pålagt ved Campus-aktstykket i 2006. I 2009 afleveres yderligere knap 25.000 kvm, og resten følger når JUR og TEO om få år flytter til KUA3 på Amager. Det er glædeligt, at færdiggørelsen af det samlede nye KUA endeligt er inden for rækkevidde. Samlet set er vi, trods det besvær det påfører de involverede, altså godt i gang med at flytte ca 100 mio kr/år fra husleje til forskning og uddannelse.

Men fremadrettet levner statens huslejemodel ikke mulighed for at forny, endsize nyopføre, bygninger. I foråret 2008 gennemførte vi en laboratorieanalyse, som desværre viser, at $\frac{3}{4}$ af laboratoriekapaciteten på Nørre

¹ Copenhagen Master of Excellence

Campus (NAT og SUND) er komplet forældet eller kræver massive investeringer for at blive tidssvarende. Umiddelbart er der behov for nyopførelse af laboratoriebærende bygninger for ca 2,4 mia kr, hvis vi skal kunne opretholde, endelige styrke, vores niveau i forskning og uddannelse i disse store hovedområder. Bestyrelsen har i september tilsluttet sig, at vi arbejder videre med at rejse disse penge, og en række arbejdsgrupper er allerede etableret mellem KU og Videnskabsministeriet. Endvidere har Folketingets Videnskabsudvalg netop besøgt Nørre Campus. Det er vort håb og mål, at disse nye bygninger på Panum og i Universitetsparken kan vedtages i 2009 og opføres, så de er klar i 2013, samtidig med at KUA er færdigbygget.

Sidst men ikke mindst, når det gælder økonomien, har bestyrelsen i 2007 besluttet en *besparelse på 12%* eller 120 mio kr på KU's samlede administration. Sigtet hermed er at føre midler over til forskning og uddannelse. Besparelsen gennemføres med halvdelen i 2009 og halvdelen i 2010 og sker sideløbende med investeringer i de store it-systemer, der er en forudsætning for tidssvarende forvaltning.

Overtilpasning til nutidens krav

Selvom KU i de kommende år gør klogt i at tilpasse sig de nye krav, er der, som allerede antydnet, også en fare for, at tilpasningen bliver for voldsom. To universitetsledere, en tidligere rektor i Oxford og en prorektor i Edinburgh har formuleret på det på følgende måde:

”Universiteter er ikke blot supermarkeder for en vifte af offentlige og private ydelser, der for tiden efterspørges og hvis værdi er opgjort ved at lægges deres umiddelbare økonomiske værdier sammen. Vi hævder, at de har en dybere, grundlæggende rolle, som gør dem i stand til at tilpasse sig generationers skiftende værdier og behov, og at regeringers ønsker til ”output” derfor kun er af sekundær betydning”².

² Geoffrey Boulton and Colin Lucas, ”What are Universities for?”, *League of European Research Universities*, September 2008.

Vores vurdering af KU's samlede situation er, at tilpasning til de eksisterende rammevilkår er vigtig og også nødvendig for troværdighed og økonomi. Men denne tilpasning må ikke antage grader, hvor universitetet fragmenteres i utilitaristiske fagskoler med kortsigtede hovedmål. Thi så kan universitetet ikke længere udføre sin opgave med at forstå mennesket, naturen og samfundet, og dermed skabe ideer og indsigt, som på bare lidt længere sigt er en del af samfundets eksistensgrundlag.

Forhåbentlig har vi med denne lidt brede fremstilling bidraget til forståelsen for de mange initiativer og ændringer på universitetet og samtidig klargjort, hvad der er vigtigt, og hvorfor analysen af universitetets rolle i samfundet, og dermed dets kerneindsats, ikke kan udtømmes ved en gennemgang af de dagsaktuelle rammevilkår.

Til slut vil vi gerne gentage en varm tak til alle ansatte og studerende på KU for jeres indsats hver på jeres plads i den dynamiske, anstrengende og perspektivrige udvikling, universitetet gennemløber i disse år.

Ralf Hemmingsen

Rektor

Lykke Friis

Prorektor

Jørgen Honoré

Universitetsdirektør