

DEBATINDLÆG

Mellem bløde visioner og hårde betingelser

– et perspektiv på en del af universitetsfusionerne på AU

Olav W. Bertelsen

Danmarks videregående uddannelsessektor blev i løbet af nullet markant forandret gennem en række institutionssammenlægninger. For Aarhus Universitet blev universitetsfusionerne i 2007 startskuddet til en fuldstændig omkalfatring. Universitetet skulle rykkes fra selvgroet provinsuniversitet til optimeret internationalt universitet. Projektet var grandios, men virkeligheden ramte med en omfattende fyringsrunde i 2014.

For medarbejderne på Aarhus Universitet førte fusionerne til mere end et årti med tilbagevendende organisatorisk forandring og usikkerhed, herunder et antal budgetkriser hvor masseafskedigelse, også af fastansat videnskabeligt personale, blev et vilkår i arbejdslivet, som den enkelte skulle leve med og forholde sig til. Denne tilstand af forandringer og usikkerhed satte i perioden tydeligt præg på arbejdspladsvurderinger og tilfredshedsundersøgelser.

I det følgende reflekterer jeg over processen, som den så ud fra mit perspektiv som tillidsrepræsentant ved fakultetet Science and Technology (ST), der eksisterede i peri-

oden 2011 til 2020. Fakultetet var en fusion af sektorforskningsfakulteterne, Danmarks Miljøundersøgelser (DMU) og Dansk Jordbrugsforskning (DJF), og det gamle naturvidenskabelige fakultet (Nat). Senere blev Ingeniørhøjskolen i Aarhus fusioneret ind i fakultetet.

Jeg beskriver, hvordan de visioner og faglige udviklingsmuligheder, der var stillet medarbejderne i udsigt i fusionsprocessen, blev vanskeliggjort af for store forskelle i rammebetingelser, manglende langsigtet økonomisk frirum og regulære nedskæringer.

Kulturmødet

Det nye ST-storfakultet skulle favne en meget stor diversitet og var på mange måder et tvangsægteskab, der ikke nødvendigvis resonerede i de faglige miljøer. Hvor det gamle Nat, i egen selvpfattelse, kun var forskningsmæssigt forpligtet på at bringe forskningen videre, så kom de nye DMU og DJF-institutter fra en tradition, hvor stærke samarbejdsrelationer og mere kontante krav til leverancer

i blandt andet myndighedsrådgivningen, baseret på fri og uafhængig forskning, var en del af fundamentet.

Blandt tillidsrepræsentanterne i det sammenbragte fakultet var vi opmærksomme på denne diversitet i rammebetingelser og kultur. Det førte til, at vi organiserede et heldagsarrangement, en *kultur mødedag*, den 4. marts 2011. Der ville vi dele erfaringer og skabe et fælles grundlag for interessevaretagelse i det nye fakultet.

Min egen erindring om kultur mødedagen er, at den var præget af stor lyst til at lære de andres hverdag og vilkår at kende. Vores nye kolleger kom fra en kultur, hvor fællesskabet talte mere end på det gamle universitet. Der var mere "vi" end "jeg". De kom også med en mere tydelig og veldefineret ledelseskultur og en meget klarere forståelse af, at de faktisk var på en arbejdsplads, hvor der kunne være fundamentale interesse modsætninger mellem ledelsen og medarbejderne – en forståelse, vi nok manglede på det klassiske universitet. Dertil kom, at de nye kolleger havde en mere nøgtern forståelse for, at bevillingsgivere ofte havde klare interesser, der kunne skabe modsætninger eller konflikt, og at man derfor havde brug for tydelige rammer, hvor disse kunne modvirkes og håndteres. Som tillidsrepræsentant var det berigende at høre om stærkere kollektiver, hvor man fx havde åben løn og tydeligere interessevaretagelse. I det gamle Nat fik vi i mødet med de nye kolleger tilført et stærkere rettigheds- og arbejdspladsperspektiv.

Sammenlignelige vilkår

Der var i skabelsen af det nye fakultet ledelsesmæssig opmærksomhed på, at det var meget forskellige traditioner med meget forskellige grundlag og eksistensbetingelser, der nu skulle lægges sammen. Den nye fakultetsledelse producerede i fusionsprocessen en rapport om *Sammenlignelige Vilkår* på tværs

af det nye fakultet. Rapporten kortlagde de forskellige aktiviteter ved institutterne og konkluderede, at der alle steder blev drevet forskning på højt niveau. Forskellen var, at de gamle institutter, udover forskning, først og fremmest bedrev forskningsbaseret uddannelse, mens de nye, udover forskningen, bedrev forskningsbaseret rådgivning. *Sammenlignelige Vilkår*-rapporten sluttede i en række kriterier, de såkaldte ABC-kriterier, der fastlagde de kvalifikationer, man fremover skulle have for at blive fastansat i VIP-stillinger ved fakultetet. Med ABC-kriterierne harmoniserede man kravene til forskningsmæssige kvalifikationer på tværs af fakultetet.

Trods rammesætningen i *Sammenlignelige Vilkår* var der fortsat meget store forskelle på de gamle universitetsinstitutter og de institutter, der kom fra sektorforskningen, og medarbejderne havde ikke nødvendigvis en oplevelse af sammenlignelighed for slet ikke at tale om lighed. Det kom tydeligt til udtryk i nogen af de debatter, der i de følgende år udspillede sig i fakultetets samarbejdsudvalg (FSU).

Det gamle universitet havde åbenlyst bedre rammevilkår. På begge sider indhentede man hvert år en meget stor del af budgettet gennem konkurrenceudsatte midler (forskningsråd, EU, private fonde, osv.), men hvor man på det gamle universitet havde forholdsvist faste basisforskningsmidler uden bindinger, havde man i de tidligere sektorforskningsinstitutter i praksis ingen basisforskningsmidler. Selvom de tidligere sektorforskningsinstitutter med fusionen var blevet flyttet til Uddannelses- og Forskningsministeriet, var det fortsat Miljø- og Fødevarerministeriet, der havde finanslovsbevillingerne, og det var disse ministerier, der gennem rammekontrakter med universitetet fortsat havde hånds- og halsret over bevillingerne. Den meget begrænsede finansiering af basisforskning, der oprindeligt lå i de ministerielle rammekontrakter, forduftede i løbet af få år. På den måde havde kollegerne i de

nye institutter forholdsvist ringe mulighed for at lave den *blue sky research*, der med fusionen og *Sammenlignelige Vilkår* var gjort til fælles valuta.

Der var et strukturelt dilemma i de tidligere sektorforskningsinstitutter mellem på den ene side, som del af universitetet, at være forpligtet på det langsigtede, forskningsinternt definerede, forskningsperspektiv samtidigt med, at der reelt ikke var en finansiering af dette. Set fra mit synspunkt, som fællestillidsrepræsentant på fakultetet, fornemmede jeg også, at det var svært for ledelseskulturen på flere institutter at følge med, når de bevillingsmæssige rammer var, som de var.

En lignende problematik så vi i forhold til at integrere de nye institutter i fakultetets uddannelser. Potentialerne var store, ikke mindst ift. et tydeligere anvendelsesperspektiv. Men økonomien spændte ben, fordi de gamle institutter var yderst tilbageholdende med at afgive uddannelsesopgaver med deraf følgende tab af uddannelsesindtægter. Med for snævre økonomiske rammebetingelser i de faglige miljøer blev det ikke indløsning af synergimulighederne men derimod den faglige skepsis og konkurrence om midlerne, der blev styrende. Frustrationen og følelsen af ikke at blive lukket ind var tydelig blandt mange medarbejdere. Som beskrevet ovenfor var *Sammenlignelige Vilkår* mest sammenlignelige på papiret.

Fakultetsdeling og budgetkrise

Med væksten af fakultetets uddannelses- og forskningsaktiviteter på ingeniørområdet, særligt etableringen af civilingeniøruddannelser og dertil hørende forskningsbasering, blev størrelsen og kompleksiteten af ST-fakultetet for stor. Fakultetet stod for næsten halvdelen af universitetets omsætning og samtidigt var det ikke lykkedes at realisere fusionens synergier og skabe en fælles identitet. Det førte i 2020 til en deling af fakul-

tetet i et Naturvidenskabeligt (ca. det gamle naturvidenskabelige fakultet) og Teknisk Videnskabeligt (der nu bestod af forskning og uddannelse på ingeniørområdet og forskning, myndighedsrådgivning og uddannelse på landbrugs- og miljøområderne).

Delingen af fakultetet blotlagde en del af ST-fakultetets grundlæggende udfordringer. Fakultetets ministerielle rammekontrakter om myndighedsrådgivning var, og er fortsat underlagt et 2% omprioriteringsbidrag. Dette rammer dobbelt, fordi det også er en årlig reduktion i muligheden for at hjemtage forskningsmidler fra nationale og internationale fonde. Dertil kommer, at det blev klart, at forventningerne til vækst på ingeniørområdet havde været for optimistiske, samtidigt med at den nationale fordeling af basisforskningsmidlerne betød, at der ville gå årtier, inden den nyetablerede forskning på ingeniørområdet ville generere basisforskningsbevillinger på niveau med universitetets øvrige forskning. Fakultetsdelingen havde altså udskilt et Tech fakultet med strukturelle ubalancer. Dette førte til en ganske alvorlig besparelsesproces, hvor ca. 100 stillinger blev nedlagt gennem frivillige ordninger, nedlæggelse af vakante stillinger og ca. 30 fyringer i midten af maj 2021.

På trods af at kollegerne fra de tidligere sektorforskningsinstitutioner har været vant til tilbageværende fyringsrunder, så førte besparelserne i 2021 til en udbredt stemning af håbløshed; for det strukturelle problem er ikke løst, hvis omprioriteringsbidraget fortsætter. Blandt kollegerne på Natural Sciences fakultetet er der derimod en udbredt følelse af at være kommet på lidt mere sikker grund efter fakultetsdelingen.

Hårde betingelser trumfer bløde visioner

Udvekslingen af erfaringer og perspektiver på tværs af det store ST-fakultet var i sig selv

frugtbar – i hvert fald for tillidsrepræsentanterne. Samtidigt må jeg også erkende, som fællestillidsrepræsentant i det meste af perioden, at størrelsen og det store antal institutter og lokaliteter gjorde, at det var svært at fastholde en kontinuerlig følelse af et fakultetsfællesskab. For mange medarbejdere forblev ST-fakultetet en uvedkommende abstraktion, der først og fremmest manifesterede sig i større afstand til administrativ service.

Skabelsen af en ny fælles kultur blev vanskeliggjort af, at vi havde så forskellige grundvilkår, særligt når det kom til bevillinger. *Sammenlignelige Vilkår* og ABC-kriterier var vigtige tiltag, men de vidt forskellige økonomiske rammer og kerneydelser gjorde det svært at realisere det nye fakultets faglige synergier udover festtaleniveauet, fx i forhold til fakultetets uddannelser. Den alvorligste forhindring var imidlertid den fortsatte økonomiske binding til Fødevarer- og Miljøministeriet, som har ført til usikkerhed og fortsat udpining, ikke mindst i form af de

årlige 2 % nedskæringer der har fundet sted i hele perioden.

Erfaringen fra det fusionerede ST-fakultetet er for det første, at man ikke kan skabe en velfungerende og harmonisk fusion gennem ledelsesmæssig vedtagelse af fælles principper alene. Man er nødt til at forstå, respektere og bearbejde de kulturforskelle, der bringes til at mødes. Og mere afgørende må man respektere og adressere de heterogene rammebetingelser og opgaver, der bringes sammen. For det andet forudsætter skabelse af ny organisatorisk fællesidentitet og realisering af faglige synergi- og udviklingsmuligheder, at der er et økonomisk og performancemæssigt frirum, hvor det er muligt at eksperimentere uden bekymring for en presset driftsøkonomi. Det er imidlertid tvivlsomt, om sådanne forudsætninger kan skabes, når man i dag, i en tid med tilbagevendende besparelser og hang til organisatorisk ensretning, fusionerer og reorganiserer velfærdsstatens institutioner. Taberne bliver medarbejderne og opgaveløsningen.

Olav W. Bertelsen, lektor, ph.d., fællestillidsrepræsentant,
Institut for Datalogi, AU, olavb@cs.au.dk