

---

# DET DANSKE MIRAKEL HVAD KAN VI LÆRE?

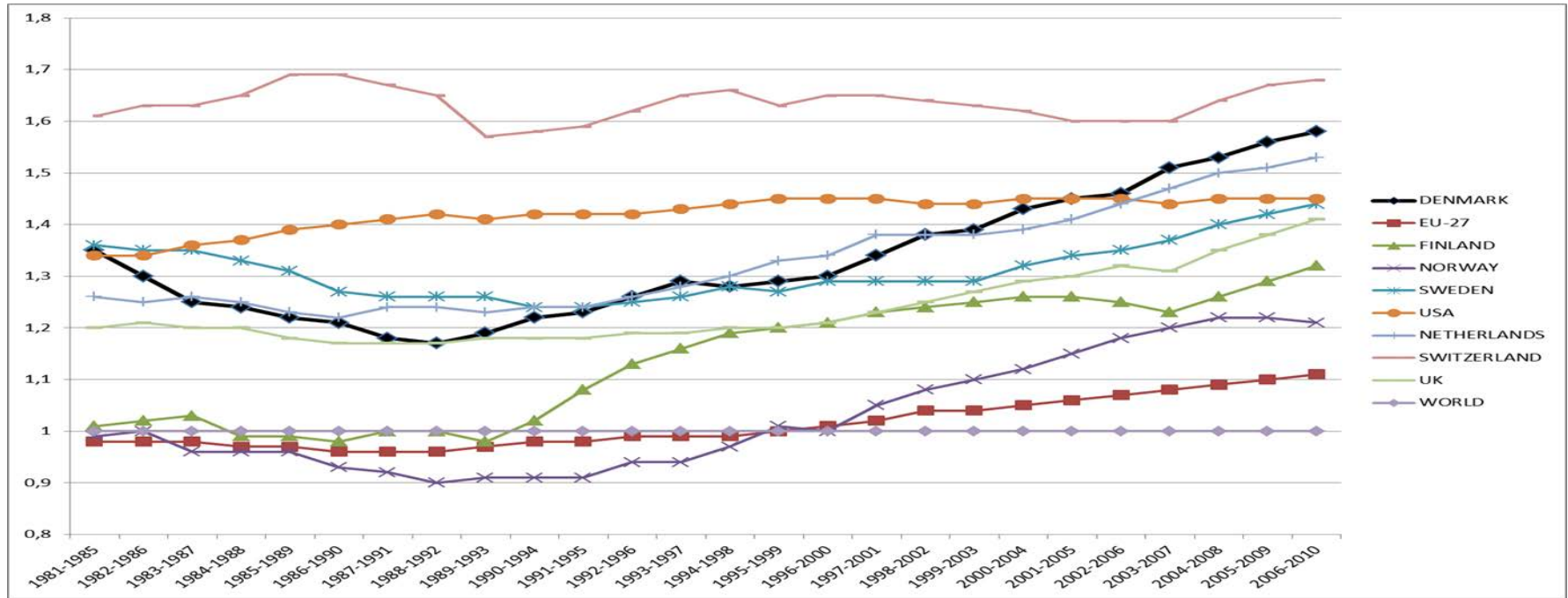
Oplæg til Forskningspolitisk seminar 3. november 2014

Kaare Aagaard  
Seniorforsker  
Dansk Center for Forskningsanalyse  
Aarhus Universitet

# DISPOSITION

- 
- ▶ Det danske mirakel
  - ▶ Den danske fusionsproces
  - ▶ Forudsæ tningerne for processen
  - ▶ Den efterfølgende proces internt på institutionerne
  - ▶ Aarhus Universitet som case
  - ▶ Sektorforskningen som case
  - ▶ CFA som case
  - ▶ Sammenfa tning

# DET DANSKE MIRAKEL



# FUSIONERNE OG DET DANSKE MIRAKEL

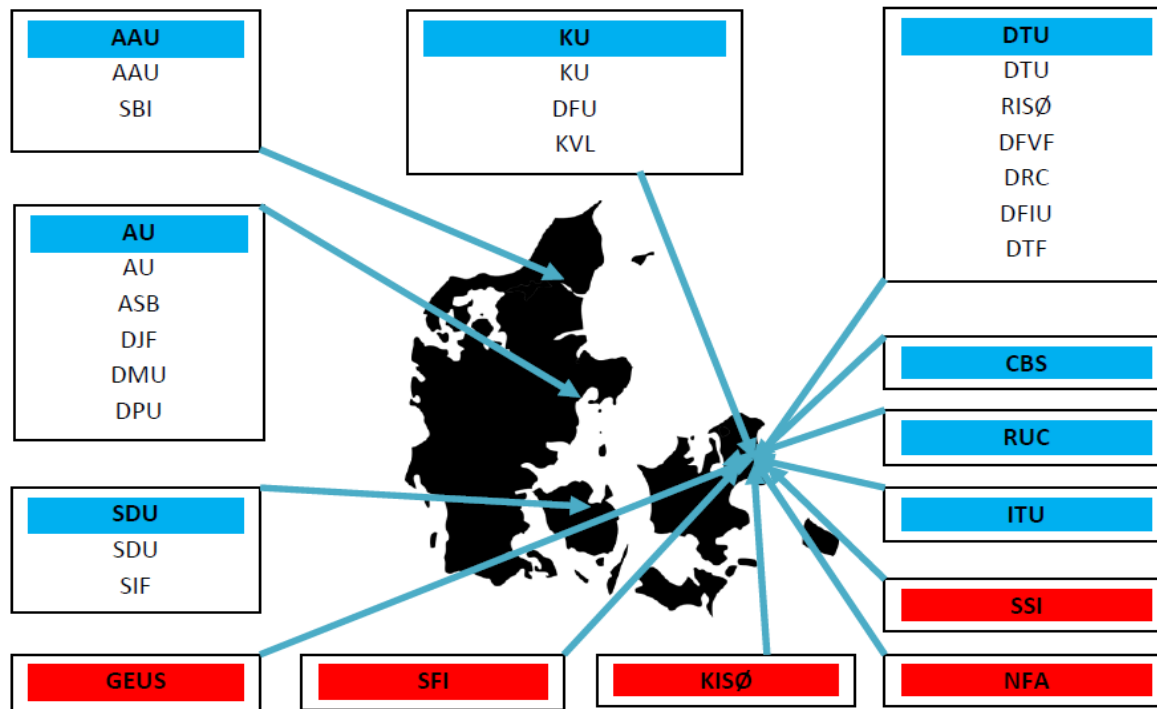
---

- ▶ Fusionerne er **ikke** forklaringen på Danmarks stærke forskningsmæssige position!
- ▶ Citationer siger kun noget om ét aspekt af forskningsperformance – og kun for visse dele af forskningssystemet
- ▶ Manglende viden om sammenhængen mellem akademisk performance og kvaliteten af undervisningen, kvaliteten og omfanget af samarbejdet med omverdenen, bidragene til innovation og myndighedsbetjening etc.
- ▶ Komplementaritet og/eller trade-off?

# DEN DANSKE FUSIONS PROCES

---

- ▶ Fra 12 universiteter og 15 sektorforskningsinstitutioner til 8 universiteter og 4 sektorforskningsinstitutioner
- ▶ Meget hurtig og drastisk proces fra februar 2006 til oktober 2006
- ▶ Hovedlinjerne i den nye institutionsstruktur fastlægges på kun 2½ måned!
- ▶ Begrænset forudgående analyse
- ▶ Fusioner som løsning, men på hvilket problem?
- ▶ Fusionerne får effekt fra 1. januar 2007 - kun 10-11 måneder efter processen formelt blev igangsat



SBI: Statens Byggeforskningsinstitut; DFU: Danmarks Farmaceutiske Universitet; KVL: Landbohøjskolen; RISØ: Forskningscenter RISØ; DFVF: Danmarks Fødevareforskning; DRC: Danmarks Rumcenter; DFIU: Danmarks Fiskeriundersøgelser; DTF: Danmarks Transportforskning; ITU: IT Universitet; SSI: Statens Seruminstitut; NFA: Nationalt Center for Arbejdsmiljø (tidl. Arbejdsmiljøinstituttet); KISØ: Kennedy Instituttet; SFI: Socialforskningsinstituttet; GEUS: Danmarks og Grønlands Geologiske Undersøgelser; SIF: Statens Institut for Folkesundhed; ASB: Aarhus Business School; DJF: Danmarks Jordbrugsforskning; DMU: Danmarks Miljøundersøgelser; DPU: Danmarks Pædagogiske Universitet

# FORUDSÆTNINGER FOR PROCESSEN

---

Institutionerne var i udgangspunktet skeptiske, så hvordan kunne det lade sig gøre?

- ▶ Blanding af tvang og frivillighed – "top down" pres skabte en "bottom up" dynamik
- ▶ Globaliseringsmidler som gulerod (og trussel)
- ▶ Ledelsesreformen som et "window of opportunity"
- ▶ Stærk tendens mod større enheder i den øvrige offentlige sektor
- ▶ Processens hastighed og lukkethed samt fra været af analyser og medinddragelse

Er forudsætningerne for processen en del af forklaringen på de efterfølgende udfordringer?

# DEN EFTERFØLGENDE PROCES

---

## Fase 1: 2007-2010

- ▶ Få reelle forandringer i de første år efter fusionerne.
- ▶ Løst koblede modeller hvor de nye enheder bevarede stor selvstændighed
- ▶ Relativt uproblematisk proces

## Fase 2: 2010 og frem

- ▶ Ønske om højere grad af integration
- ▶ Interne sammenlægninger, reorganiseringer, fysiske flytninger etc.
- ▶ Høj grad af usikkerhed, stress, utilfredshed og mistillid



# AARHUS UNIVERSITET SOM CASE (I)

---

- ▶ AU den mest berørte institution med indfusionering af to mono-disciplinære universiteter og to sektorforskningsinstitutioner
- ▶ Aftale om selvstændighed som forudsætning for fusionen
- ▶ Løst koblet model frem til 2011
  
- ▶ Radikal reorganisering fra 2011
- ▶ Fra 9 til 4 hovedområder, fra 55 til 26 institutter, stærk centralisering og standardisering af ledelse og administration
- ▶ Voldsomme menneskelige omkostninger dokumenteret i APV og andre undersøgelser
- ▶ Økonomisk underskud og fyringer af et stort antal medarbejdere i 2013/2014

# AARHUS UNIVERSITET SOM CASE (II)

---

- ▶ Fra midten af 2013 begynder problemerne at blive anerkendt fra topledelsen
- ▶ Intern problemanalyse igangsættes i november 2013

## Beslutninger om delvise tilbagerulninger fremlagt d. 22. okt. 2014

- ▶ Decentralisering og mere plads til diversitet
- ▶ Mere plads til underenheders selvstændige brand/identitet
- ▶ Højere grad af reel medinddragelse
- ▶ Vurdering af institutstrukturen
- ▶ Men den overordnede organisering i fire, brede hovedområder fastholdes

# SEKTORFORSKNINGEN SOM CASE (I)

---

Undersøgelse blandt medarbejdere ved tidligere og nuværende  
sektorforskningsinstitutioner

- ▶ Usikkerhed ift. karrieremuligheder/ manglende meritring af myndighedsopgaver
- ▶ Ulige konkurrencesituation pga. dårligere finansieringsforhold for tidl. sektorforskere
- ▶ Dårligere forhold for myndighedsbetjening
- ▶ Ingen incitament for langsigtet kompetence-opbygning
- ▶ Krydspres pga. nye opgaver
- ▶ Ingen forøget forskningsfrihed

# SEKTORFORSKNINGEN SOM CASE (II)

---

- ▶ Stærk kritik af fusionernes faglige rationale
- ▶ Få synergieffekter
- ▶ Manglende medinddragelse
- ▶ Skift i identitet og kultur
- ▶ Permanent usikkerhed
- ▶ Kraftig nedprioritering af visse områder (veterinær-området samt miljø-området)
  
- ▶ Meget få positive tilkendegivelser, men kan have ændret sig siden

# CFA SOM CASE

---

- ▶ Tidligere sektorforskningsinstitution indfusioneret som selvstændig enhed ved Aarhus Universitet
- ▶ Efter 2011 en del af Institut for Statskundskab
- ▶ Større omkostninger, administrativt tungere og mindre fleksibelt
- ▶ Udfordring at være et tværdisciplinært myndighedsrettet center ved et monodisciplinært akademisk orienteret institut
  
- ▶ Akademisk løft
- ▶ Bedre undervisningsmuligheder
- ▶ Mere fokus på Ph.D.-uddannelse

# SAMMENFATNING (I)

---

- ▶ Meget langvarige processer – stadig meget begrænset viden om effekter
- ▶ Omkostninger fra dag 1, men gevinster materialiserer sig i bedste fald først på lang sigt
- ▶ Store omkostninger for både videnskabeligt og administrativt ansatte
- ▶ Administrative stordriftsfordele ser ikke ud til at være realiseret - tværtimod
- ▶ Evt. positive effekter har ikke fyldt meget i debatten
- ▶ Vi må forsøge at skelne mellem struktur-, proces-, og implementeringsproblemer
- ▶ Hvad skyldes fusionerne i sig selv, og hvad skyldes måden, de blev grebet an på?
- ▶ Hvad skyldes andre forhold (mere konkurrence, mere central ledelse, større publiceringspres, højere grad af resultatstyring etc.)?

# SAMMENFATNING (II)

---

## Hvad kan vi lære?

- ▶ For hurtige beslutningsprocesser undergraver legitimiteten og skaber langsigtede problemer
- ▶ Medinddragelse er afgørende for langsigtet succes – men hvornår og hvor meget?
- ▶ Særligt bevægelsen fra løst koblede modeller til mere integrerede systemer er svær
- ▶ Vanskelig balance mellem synergi/integration og bevarelse af enhedernes styrker
- ▶ Der, hvor det ser ud til at fungere relativt godt, har man tilladt de indfusionerede enheder at bevare en selvstændig identitet og accepteret intern diversitet
- ▶ Fusioner på tværs af sektorer øger udfordringerne
- ▶ Fusioner er kun én blandt flere muligheder!

TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN