

Møde den: 16. december 2015

Dagsorden

**Tandlægeskolen, Vennelyst Boulevard 9, bygning 1611, lokale 121B
Samarbejdsudvalg, Administrationscenter Health**

Deltagere: Steen Harrit Jakobsen, Søren Dam, Mads Rasmussen, Sidsel Lindberg Tefre, Emil Hornung-Nissen, Damian Hertoft-Goldberg, Hanne Christensen, Henriette Stevnhøj, Antonio Sylvester, Simon Bygdin, Maja Skrydstrup, Birgit Honoré

Sekretær: Bente Pedersen

1. Godkendelse af dagsorden

2. Økonomi

Formanden orienterer om opbygning af økonomien på administrationscenteret, herunder hvad der forventes afsat af midler til kompetenceudvikling i 2016.

Dato: 9. december 2015

Side 1/3

Bilag udleveres på mødet.

3. Orientering om fakultetssekretariatet

Bilag 1: Integreret adm Health 2dec2015

4. Orientering om organisationsprocesser i 2016

Adm.chef orienterer om igangsættelse af organisationsprocesser i 2016 vedr.

- Administrativ understøttelse af EVU
- Administrativ understøttelse af Internationalisering

5. Orientering om lønforhandling 2016

Adm.chefen orienterer om den årlige lønforhandlingsproces, herunder at den ordinære runde med lønforhandlinger bliver skudt i gang primo februar 2016.

Der er udarbejdet en overordnet procesplan for forhandlingerne 2016, jf. vedhæftede bilag.

Lønforhandlingerne for 2016 omhandler samtlige medarbejdergrupper med lønforhandlingsperioden 1.4.2015 til 31.3.2016. Lønforbedringerne træder i kraft med virkning fra 1.4.2016.

Alle forhandlinger vil blive foretaget i 31.3.2012 niveau – bortset fra engangsvederlag, der vil være i aktuelt niveau. Som udgangspunkt er alle tillæg pensionsgivende.

Dog er engangsvederlag ikke pensionsgivende.

Forhandlingskompetence og grundlag

De årlige lønforhandlinger foregår decentralt (ved hhv. institutleder, skoleleder og administrationschef samt for CESU's og SUSU's vedkommende via prodekan for uddannelse og direktøren for SUSU) på baggrund af dekanens rammeudmelding.

Forhandlingsramme

Universitetsledelsen fastlægger et budget for, hvor mange midler der afsættes til individuelle lønforbedringer i de årlige lønforhandlinger. HSU orienteres om lønforhandlingsbudgettet, forud for lønforhandlingen, hvorefter universitetsledelsen træffer endelig beslutning og offentliggør beslutningen, inden de årlige lønforhandlinger går i gang.

Kriterier for lønforbedring

Kriterierne for fakultetet blev fastsat på LSU møde lige før sommerferien 2015.

Data og systemunderstøttelse

Ledere og TR, der skal forhandle, får distribueret løndata fra HR som tidligere år. Vi skal bede om forståelse og tålmodighed overfor data, der trækkes via AUHRA, da disse data i nogle tilfælde skal håndholdes.

Bilag 2: Overordnet tidsramme for lønforhandling 2016

Bilag 3: Orientering om lønforhandling 2016 FSU og LSU

Bilag 4: Lønforhandlingskriterier for Administrationscenter Health

6. Høring: Udkast til handlingsplan for flere kvinder i forskning

Fakultetet har bedt administrationscenterets LSU afgive høringssvar til Universitetsledelsens udkast til en AU handlingsplan for flere kvinder i forskning.

Høringssvaret sendes til Lene Bøgh Sørensen senest 26. januar 2016.

Bilag 5: Høringsbrev

Bilag 6: Udkast til AU's Handleplan For Flere Kvinder i Forskning 061115

7. Stress på arbejdspladsen - drøftelsespunkt

Hvad kan vi gøre for at forebygge stress? Hvordan kommer vi til at tale mere om stress? Stress er stadig et tabubelagt emne – hvordan får vi ændret kulturen på AU, så det bliver mere almindeligt at snakke om stress?

Hvad er erfaringer fra de allerede igangværende processer hos HE Studier og det tidligere "Forskning og Talent"? Søren Dam, HE Studier, og Sidsel Lindberg Tefre, HE Forskeruddannelsen, deler ud af deres erfaringer.

8. Kompetenceprojektet på Administrationscenter Health

Side 3/3

Orientering om projektbeskrivelse ifm. ansøgning om økonomisk støtte hos Kompetencesekretariatet. Der er forslag om at nedsætte en arbejdsgruppe i LSU-regi.

Bilag 7: Projektbeskrivelse ifm. ansøgning om økonomisk støtte

9. Forslag om fælles mailpolitik på Administrationscenter Health

LSU bedes drøfte forslaget om at formulere en mailpolitik for Administrationscenter HE.

Ideen kommer i kølvandet på det interne kursus "Brug mindre tid på mails", som blev afholdt her i efteråret. På kurset blev der talt om fordelene ved at have en mailpolitik og flere efterspurgte, at en sådan blev udformet med opbakning af ledelsen.

Bilag 8: Til lsu inspiration til den 16dec2015

10. Årshjul og mødedatoer

Bilag 9: Årshjul for LSU 2016

11. Eventuelt

Evaluerings af mødet.

Notat

Integreret administration på Health

Dato: 4. november 2015

Baggrund

Side 1/4

Som en konsekvens af problemanalysen blev det besluttet at decentralisere de administrative funktioner til fakulteterne pr. 1. 10. 2014, således at der blev skabt fire administrationscentre og en fælles administration på AU niveau. I forbindelse med etableringen af administrationscentrene overgik personaleledelsen til administrationscheferne, der tidligere ikke havde personaleansvar. Administrationscheferne bevarede dobbelt referenceforhold til såvel universitetsdirektøren og dekanerne. De fire fakultetssekretariater forblev selvstændige enheder under ledelse af en chefrådgiver, der alle havde reference til dekanerne.

I forbindelse med decentraliseringen blev det besluttet, at administrationscentrene skulle varetage de mere driftsmæssige opgaver indenfor HR, økonomi, studier, IT mv., mens fakultetssekretariaterne skulle varetage sekretariatsmæssige opgaver på tværs af fakulteternes institutter, ligesom opgaver af mere strategisk, politisk og udviklingsmæssig karakter skulle forankres i sekretariaterne. Med henblik på at sikre en tæt kobling mellem strategi, udvikling og drift var det således centralt at aksen; prodekan, rådgiver og funktionschef var forbundet og integreret. Den tættere integration mellem administrationscentret og fakultetet skulle sikre en større målopfyldelse ift. mission og vision på Health, jf. indledningen, og dette uden at miste det tværgående AU-fokus med hensyn til en effektiv administrativ ressourceudnyttelse mv.

Administrationscenteret i Health blev etableret med et budget på ca. 80 mio. kr./år og omtrent 200 ansatte. Fakultetssekretariatet blev etableret med 10 normeringer og et årlig budget på ca. 5 mio. kr.

Den integrerede administration på Health

Health arbejder kontinuerligt med at optimere alle dele af fakultetet, herunder også sagsgangene i administrationen og den administrative understøttelse. I forlængelse heraf ses der muligheder i en tættere kobling mellem fakultetssekretariatet og administrationscenteret om fællesopgaven med at understøtte fakultetet/ institutterne/SKT i udvikling og implementering af strategi tiltag. Det vurderes, at der kan ligge såvel en effektivitetsgevinst som en kvalitativ gevinst i en tættere kobling mellem strategi og udvikling samt driften. Udgangspunktet er, at der på den vis kan skabes smidigere overgange og mere faglig tyngde i opgaveløsningen. En tættere kobling mellem de to administrative enheder vurderes endvidere at øge sammenhængskraften og koordineringen i fakultetet, således at den administrative understøttelse optimeres i forhold til kerneydelserne på institutterne/SKT.

Fakultetssekretariatet integreres derfor pr. 1.1.2016 i administrationscenteret. Chef-rådgiverfunktionen på Health nedlægges i den forbindelse og erstattes af en funktionschef for fakultetssekretariatet med ledelsesmæssig dobbeltreference til dekanen og administrationschefen.

Formålet med sammenlægningen af de to administrative enheder er overordnet set at skabe grundlag for en øget koordinering og smidige sagsgange på tværs af det administrative område på Health og

- At effektivisere de administrative ydelser og understøttelsen af dekanatet og institutter/SKT og at mindske dobbeltarbejde
- At sikre administrativ sammenhæng og øget sammenhængskraft mellem fakultetssekretariat og funktionsområderne i administrationscenteret i deres fælles opgave med at understøtte institutterne og SKT
- At sikre helhed i de administrative ydelser og øge muligheden for at identificere tværgående potentialer i arbejdet med at skabe effektiv og sammenhængende administration
- At udvikle rådgiverfunktionen til at være mere tværgående i deres rolle i det strategiske arbejde, herunder at varetage projektlederrolle i forhold til tværgående opgaver på tværs af fakultetet
- At mindske ressource- og opgavemæssige sårbarhed.

Sekretariatets opgaver og arbejdsfelt og snitflader til andre funktioner

Fakultetssekretariatet er en stabsfunktion til dekanatet og i den funktion har sekretariatet en særlig vigtig funktion i at betragte fakultetet helhedsorienteret og tværgående – såvel vertikalt som horisontalt på tværs af prodekanområder og på tværs af administrative funktionsområder.

Fakultetssekretariatet varetager opgaver i relation til eksterne samarbejdspartner så som Region Midtjylland, Aarhus Kommune, VIA, MTIC mv., ligesom fakultetssekretariatet varetager opgaver internt i fakultetet, hvor opgaverne hovedsageligt handler om at binde fakultet sammen internt eller sammen med resten af AU.

Side 3/4

Fakultetssekretariatet er et helt centralt bindeled mellem ledelsesniveauer og de administrative niveauer indenfor organisationen på Health, men også på AU, og sekretariatet understøtter driften af tværgående fælles mødefora, eksempelvis fakultetsledelsen, FISU eller Akademisk Råd.

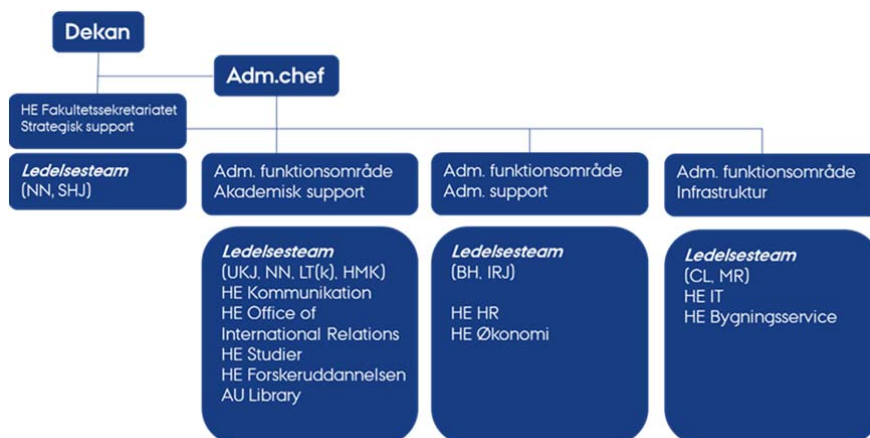
Fakultetssekretariatet varetager tværgående aktiviteter, herunder projektledelse af tværgående, fælles indsatser, der går på tværs af fakultetets institutter/enheder, ligesom fakultetssekretariatet understøtter ledelsen strategisk.

Det er helt centralt, at fakultetssekretariatet har en forståelse for den samlede organisation og en tværgående og helhedsorienteret organisationsforståelse, således at sekretariatet er i stand til både at varetage opgaver indenfor de enkelte prodekanområder, men også på tværs af prodekanområder. Fakultetssekretariatet skal endvidere have blik for tværgående mål og indsatser, ligesom det også bidrager til at kitte fakultetet sammen på tværs af funktionsområder og institutter/SKT.

Fakultetssekretariatet har naturlige snitflader til funktionerne i administrationen og samarbejder helt tæt med administrationscenterets øvrige funktioner og de enkelte funktionschefer om opgaveløsningen.

Organisatorisk forankring

Fakultetssekretariatet integreres i administrationscenteret med udgangspunkt i nedenstående figur:



Fakultetssekretariatet vil fremover indgå i administrationens SU- organisation og arbejdsmiljøorganisation.

Side 4/4

Som figuren antyder, opfattes fakultetssekretariatet som en stabsfunktion, dog med et helt særligt fokus i forhold til AUs generelle matrix-organisering, idet understøttelsen strategisk både rummer de tværgående AU udvalg (UU, og UFE), institutterne/SKT og koblingen og samarbejdet med de administrative funktioner.

Arbejdet med at tydeliggøre snit- og samarbejdsfladerne mellem fakultetssekretariatet og funktionsområder i administrationscenteret samt at afklare konkrete sagsgange og arbejdsgange, sker efter sekretariatets integration i samarbejde med funktionscheferne og administrationschefen i administrationen.

Overordnet tidsramme for lønforhandling 2016

Indenfor nedenstående overordnede tidsramme tilrettelægges den lokale proces for lønforhandlingen.

Tidspunkt	Aktivitet
November-december 2015	Universitetsledelsen fastlægger lønforhandlingsbudget for lønforhandling 2016, som drøftes af HSU.
December 2015 - januar 2016	Lokal tilrettelæggelse af lønforhandlingsprocessen (forberedelse i SU-systemet), herunder bl.a., - Drøftelse af lønforhandlingsbudget - Fastlæggelse af forberedelsesperioden - Fastlæggelse af forhandlingsperioden - Fastlæggelse af proces for tilbagemelding af forhandlingsresultat til medarbejderne
8.-28. februar 2016	Ansøgningsperiode Frist for ansøgning: 28. februar 2016
Februar – 13. maj 2016	Forberedelses- og forhandlingsperiode Det afsættes lokalt god tid til forberedelsen. Når de forhandlende ledere og tillidsrepræsentanter er klar, går lønforhandlingerne i gang. Forhandlingsperioden kan således variere fra område til område. Alle forhandlinger ønskes afsluttet 13. maj 2016 Tilbagemelding af forhandlingsresultat til medarbejderne sker i overensstemmelse med den proces, som er fastlagt i SU-systemet. Udbetaling af aftalte lønforbedringer sker i umiddelbar forlængelse heraf.
Efter lønforhandlingen er afsluttet	Evaluering af lønforhandlingen, herunder drøftelse og evt. fastsættelse af kriterier for lønforhandling 2017.

Orientering om lønforhandling 2016

Den ordinære runde med lønforhandlinger bliver skudt i gang primo februar 2016. Der er udarbejdet en overordnet procesplan for forhandlingerne 2016 (vedhæftet).

Lønforhandlingerne for 2016 omhandler samtlige medarbejdergrupper med lønforhandlingsperioden 1.4.2015 til 31.3.2016. Lønforbedringerne træder i kraft med virkning fra 1.4.2016.

Alle forhandlinger vil blive foretaget i 31.3.2012 niveau – bortset fra engangsvederlag der vil være i aktuelt niveau. Som udgangspunkt er alle tillæg pensionsgivende. Dog er engangsvederlag ikke pensionsgivende.

Forhandlingskompetence og grundlag

De årlige lønforhandlinger foregår decentralt (ved hhv. institutleder, skoleleder og administrationschef samt for CESU's og SUSU's vedkommende via prodekan for uddannelse og direktøren for SUSU) på baggrund af dekanens rammeudmelding.

Forhandlingsramme

Universitetsledelsen fastlægger et budget for, hvor mange midler der afsættes til individuelle lønforbedringer i de årlige lønforhandlinger. HSU orienteres om lønforhandlingsbudgettet, forud for lønforhandlingen, hvorefter universitetsledelsen træffer endelig beslutning og offentliggør beslutningen, inden de årlige lønforhandlinger går i gang.

Kriterier for lønforbedring

Kriterierne for fakultetet blev fastsat på FSU møde den 24. januar 2013. Herudover har LSU'erne haft mulighed for at supplere kriterierne for egne institutter.

Informationsmøde for TR og øvrige

HR, Health vil i lighed med tidligere år invitere til et informationsmøde for tillidsrepræsentanter (TR) tilknyttet Health, såfremt der er interesse herfor.

Data og systemunderstøttelse

Ledere og TR, der skal forhandle, får distribueret løndata fra HR som tidligere år. Vi skal bede om forståelse og tålmodighed overfor data der trækkes via AUHRA, disse data kan i nogle tilfælde skal håndholdes.

Modtager(e): LSU, Administrationscenter Health

Notat

Lønforhandlingskriterier for Administrationscenter Health

Administrationscenter Health har formuleret følgende lokale lønforhandlingskriterier for 2016 med det formål at skabe fælles overordnede rammer og principper.

De lokale lønforhandlinger vil til enhver tid tage udgangspunkt i henhold til Administrationscenter Health og AU's overordnede strategiske og politiske indsatsområder.

Drift og udvikling

- Medarbejderen yder væsentlige bidrag til hensigtsmæssige forbedringer i form af effektivisering og standardisering af systemer og arbejdsgange
- Medarbejderen er proaktiv og initiativrig i forhold til nye opgaver og påtager sig gerne ekstra ansvar
- Medarbejderen evner i særlig grad at have høj kvalitet i opgaveudførelse og samtidig agerer løsnings- og resultatorienteret, herunder tager ansvar for at følge egne som den samlede organisations driftsopgaver til dørs
- Medarbejderen yder en særlig indsats for at sikre sammenhængskraft og tværgående samarbejde i egen og andre administrative enheder og yder derigennem bidrag til etablering af sammenhængende løsninger for Aarhus Universitet.

Sikker drift/løsning af kerneopgaver

- Medarbejderen løser drifts- og/eller udviklingsopgaver med usædvanlig høj kvalitet og driftssikkerhed set i relation til AU's kernefunktioner.
- Medarbejderen tager i særlig grad ejerskab og ansvar for løsning af opgaverne, herunder nye opgaver og samarbejde på tværs.
- Medarbejdere fokuserer i særlig grad på kvalitet og effektivitet i opgaveløsning.

Forretningsforståelse/brugerorientering

- Medarbejderen udfører sit arbejde med høj grad af imødekommenhed og yder en optimal service, der er med til at få opgaverne til at lykkes og skabe værdi for slutbrugeren.
- Medarbejderen leverer en ekstraordinær og særlig indsats for samarbejde mellem interne såvel som eksterne samarbejdspartnere og interessenter af betydning for Aarhus Universitet.

Kompetenceudvikling

- Medarbejderen har øget sine kompetencer væsentligt via efteruddannelse, job-/opgaverotation, 'staff training'-ophold, fagligspecialisering eller lignende. De nye kompetencer anvendes og har øget kvaliteten i arbejdet væsentligt og/eller har bevirket, at medarbejderen kan løse opgaver med større kompleksitet.

Bidrag til godt arbejdsmiljø

- Medarbejderen bidrager i særlig grad til at skabe en arbejdsplads med trivsel og godt arbejdsmiljø.

Fastholdelse

- Medarbejderen har kvalifikationer / kompetencer, der er af særlig vigtighed for Administrationscenter Health og Aarhus Universitet i øvrigt.

Vedtaget på LSU 26. juni 2015

Akademiske Råd
Fora på institutniveau
Samarbejdsorganisationen

Høring af Handlingsplan for flere kvinder i forskning 2016-2020

Aarhus Universitet har en kendt udfordring med at skabe rum for, at kvindernes talent i højere grad bringes i spil. Det gælder særligt fra adjunktniveauet og op efter, og det betyder, at Aarhus Universitet går glip af talent på disse niveauer. Dette er en udfordring, som Universitetsledelsen anerkender og ønsker at gøre noget ved. Vi vil forpligte organisationen på at opnå resultater i forhold til at fremme ligestilling og øge kønsbalancen blandt forskere på alle niveauer.

Universitetsledelsen

Dato: 6. november 2015

Direkte tlf.: 87152148
Mobiltlf.: 23382131
E-mail: skl@au.dk

Afs. CVR-nr.: 31119103

Side 1/2

Det fælles mål er entydigt, men institutternes udgangspunkter er forskellige. Derfor kan der være flere relevante midler til at nå målet, og vi skal i fællesskab finde de bedste. I den forbindelse er der udarbejdet et udkast til en handlingsplan for flere kvinder i forskning, som hermed sendes i høring i de Akademiske Råd, i fora på institutterne og i samarbejdsudvalg.

Universitetsledelsen ønsker, ud over generelle kommentarer til handlingsplanen, at man forholder sig til følgende:

- Mangler der nødvendige initiativer i handlingsplanen?
 - o i bekræftende fald, beskriv gerne konkret hvilke initiativer, der mangler
- Kan der udpeges tre til fem særligt oplagte handlinger, der efter jeres vurdering vil være de vigtigste at forfølge?

Institutterne på Aarhus Universitet har meget forskellige udgangspunkter i forhold til andelen af kvindelige forskere blandt fastansatte VIP'er. Derfor er handlingsplanen udarbejdet som et katalog af initiativer, hvor institutterne forventes at identificere og iværksætte de initiativer, som er mest relevante.

Udvalget for Forskning og Eksternt Samarbejde vil sikre, at der årligt gennemføres en dokumentation af udviklingen i andelen af kvinder blandt fastansatte VIP'er og at universitetsledelsen løbende holdes orienteret om måltalsopfyldelsen på institutniveau.

Efter høringsprocessen vedtages den endelige handlingsplan i universitetsledelsen, hvorefter alle institutter skal udarbejde handlingsplaner og måltal for aktiviteter og effekter for perioden 2016-2020.

Side 2/2

Høringssvar bedes fremsendt til skl@au.dk senest den 1. februar 2016.

Spørgsmål til handlingsplanen kan rettes til prodekan for forskning og talentudvikling på Arts Anne Marie Pahuus (amp@au.dk) og specialkonsulent Søren Klit Lindegaard (skl@au.dk), Universitetsledelsens Stab.

På vegne af Universitetsledelsen

Venlig hilsen
Brian Bech Nielsen
Rektor

Berit Eika
Prorektor



AARHUS
UNIVERSITETS
HANDLEPLAN FOR
FLERE KVINDER I
FORSKNING
2016-2020

UDKAST

AU's handleplan for flere kvinder i forskning

AU's handleplan for flere kvinder i forskning er udarbejdet på grundlag af:

- Input fra alle fakultets- og administrationsledelser, blandt andet via Udvalget for Mangfoldigheds besøgsrunde i 2013
- Lokale handleplaner fra hvert fakultet/hovedområde i 2009-2014
- Behandling i Udvalget for Forskning og Eksternt samarbejde primo 2015
- "Anbefalinger om Flere Kvinder i Forskning" fra Uddannelses- og Forskningsministeriets taskforce

Handleplanen indeholder fem prioriterede indsatsområder med en række anbefalinger og forslag til handlinger. Det er hensigten, at ledelserne på AU's fakulteter samt institutter/centre for perioden 2016-2020 formulerer måltal for en forbedring af konkrete ubalancer i kønsfordelingen og udvælger tre-fem handlinger, der forventes at sikre størst mulig ligestilling i de forskningsmiljøer, som de har ansvar for.

Indsatsområde 1: LEDELSESFOKUS PÅ LIGESTILLING		
Anbefalinger	Baggrund/problemstilling	Handling
Politik for ligestilling og mangfoldighed	Jf. lov om ligestilling af kvinder og mænd skal statslige institutioner udarbejde en ligestillingspolitik.	AU-niveau: Universitetsledelsen vedtager en politik om ligestilling og mangfoldighed gældende for alle ansatte på AU. Politikken indgår som en delpolitik i AU's samlede personalepolitik.
Handleplaner for flere kvinder i forskning 2015-2020	AU's handleplaner pr. fakultet udløb i 2014. Jf. anbefalinger fra uddannelses- og forskningsministeriet (april 2015) bør alle forskningsinstitutioner opstille ambitiøse målsætninger, udarbejde konkrete handleplaner og løbende foretage systematisk opfølgning på ligestillingsarbejdet.	AU-niveau: ▪ Systematisk årlig opfølgning på universitetsledelses-, fakultets- og institutniveau. Udviklingen i AU's personalesammensætning overvåges og tallene offentliggøres løbende og på institut/centerniveau. Fakultets- og institut-/centerniveau: ▪ Fakulteterne samt institutter/centre vælger, hvilke handlinger, de ønsker at arbejde med for at adressere det pågældende områdes udfordringer med ligestilling. ▪ Systematisk årlig opfølgning i Universitetsledelse og i Udvalget for Forskning og Eksternt Samarbejde på implementeringen og effekten af de valgte handlinger. ▪ Institutterne skal opstille måltal baseret på realistiske vurderinger for nybesættelser af adjunkter/forskere, lektorer/seniorforskere og professorer og fordelt på kvinder/mænd frem til 2020 og følge op på disse måltal.

Indsatsområde 2: REKRUTTERING OG ANSÆTTELSE		
Anbefalinger	Baggrund/problemstilling	Handling
Tydeligere kvalifikationskrav	Danmark sakker bagud på ligestilling - også i akademien - i forhold til resten af verden. Velbeskrevne krav for, hvilke kvalifikationer der skal til for at opnå ansættelse i de forskellige stillingskategorier vil øge gennemsigtigheden og tydeliggøre karrieremuligheder for alle uanset alder, baggrund og livssituation.	AU-niveau: Sikre, at der på fakultets- eller institutniveau foreligger tydelige, transparente og internationalt valide beskrivelser af kvalifikationskravene til de enkelte stillingskategorier. Fakultets- og institutniveau: ▪ Såvel opslag som bedømmelser skal sikre, at både forskning og undervisning/videnudveksling og for eksempel ledelse, formidling og vejledning tillægges vægt i ansættelser af faste medarbejdere. Institut-/centerniveau: ▪ Påpasselighed med ikke at cementere en allerede udpræget skæv kønsbalance ved rekruttering af nye medarbejdere.
Åbne rekrutteringer og brede stillingsopslag	Jf. rapport fra ministeriets taskforce (om Flere Kvinder i Forskning) besættes næsten 1/3 af AU's professorater (2011-2013) uden opslag. Ved åbne rekrutteringer med opslag øges kvindelige ansøgers chance for ansættelse markant. Og konkurrencen om stillinger sker på en gennemsigelig måde og på lige vilkår. Snævre stillingsopslag gør det generelt svært at tiltrække flere kvalificerede ansøgere, herunder kvinder. Hvorimod brede stillingsopslag medvirker til at sikre en større samt mere kvalificeret og mangfoldig ansøgerskare og dermed lige muligheder for alle ansøgere.	Fakultetsniveau: ▪ Udformning af retningslinjer og rådgivningsmulighed i forbindelse med stillingsopslag, således at der sikres mod kønsbias. Institut-/centerniveau: ▪ Anvendelse af søgekomiteer før opslag, herunder indtænke diversitet i komiteens sammensætning og arbejde ▪ Som hovedregel skal alle videnskabelige stillinger på adjunkt, lektor og professorniveau i åbent opslag. ▪ Ordvalg i formulering af kvalifikationskrav i særdeleshed og stillingsopslag i almindelighed, der også appellerer til kvindelige kandidater og som dermed formår at tiltrække flest mulige højt kvalificerede kandidater.. ▪ Fokus på at udvælge og ansætte den bedst kvalificerede ansøger i et bredt perspektiv – der f.eks. tilgodeser uddannelses-, videnudvekslings- og forskningsmæssige kompetencer ligeværdigt – og herudover tilgodeser instituttets behov for medarbejdere der gerne samarbejder og bidrager til fællesskabet. Ved stillingsbesættelser, hvor der ikke er en klar forskel i kvalifikationer mellem de bedst kvalificerede ansøgere, bør ønsket om at skabe en balanceret kønsprofil på instituttet indgå med betydelig vægt i den endelige beslutning.

Bredt sammensatte bedømmelses- og ansættelsesudvalg samt øvrige råd, nævn og udvalg	Videnskabelig data viser, at bedømmere vurderer ansøgere med en profil, der ligner deres egen ('spejlbillede'), som mere kvalificerede. Et mangfoldigt sammensat bedømmelses- og ansættelsesudvalg øger derfor chancen for en mere objektiv bedømmelse og kvalificeret valg af ansøger. En bredere kønssammensætning og mangfoldighed i nævn, råd og udvalg vil medvirke til at kvalificere og skabe mere balancerede beslutninger.	Fakultetsniveau: - Begge køn skal så vidt muligt og under faglige hensyn være repræsenteret i alle bedømmelses- og ansættelsesudvalg samt råd, nævn og udvalg på fakultetsniveau. Indskrives i Fakultets retningslinjer. Institut-/centerniveau: - Begge køn skal så vidt muligt og under faglige hensyn være repræsenteret i alle bedømmelses- og ansættelsesudvalg samt råd, nævn og udvalg på institut-/centerniveau.
Bedømmelse af den faktiske forskningstid (excl. evt. orlov)	Tidligt i en forskers karriere er der ofte forskel på mænd og kvinders samlede forskningsproduktion pga. længere barselsorlov for kvinder og evt. plejeorlovperioder. Overgangen fra tidsbegrænsede kvalifikationsstillinger til den første fastansættelse kan derfor være en udfordring at opnå inden for den normerede tid for nogle unge kvindelige forskere.	Fakultets- samt institut- og centerniveau: - Systematisk godskrivning af barselsorlov og andre omsorgsrelaterede perioder i optællingen af tidsforbrug, produktion og impact ved vurderingen af ansøgere til permanente stillinger. - Opfordre ansøgere til at synliggøre evt. orlovperioder, hvor ansøgeren ikke har været aktiv forsker.

Indsatsområde 3: TALENTUDVIKLING		
Anbefalinger	Baggrund/problemstilling	Handling
Systematisk talent- og karriereudvikling	Det er afgørende for Aarhus Universitets fortsatte udvikling at fastholde de dygtige forskere på alle niveauer ved at arbejde systematisk med talentudvikling, således at mangfoldigheden og herigennem robustheden i forskningsmiljøerne styrkes. Det kan udgøre en barriere for unge forskeres karrierevalg og -udvikling, at der mangler en systematisk model for, hvordan talent vurderes.	AU-niveau: - Stærkt ledelsesfokus på mangfoldighedens betydning for stærke forskningsmiljøer. Fakultetsniveau: - Øget anvendelse af tenure track-forløb som led i at skabe større klarhed om fremtidig karriereudvikling. Institut-/centerniveauet: - Øget fokus på talentudvikling som vigtig ledelses- og vejlederdisciplin, herunder at kunne identificere, anerkende, vejlede og motivere talenter. - Kompetenceudvikling af ledere og vejledere.
Udarbejdelse af karriere- og udviklingsplaner	Jf. Psykisk APV 2012 efterlyser flere forskere på AU tydeligere mål, feedback og vejledning på deres faglige og personlige karriereudvikling.	Institut-/centerniveauet: - Systematisk udarbejdelse af karriere- og udviklingsplaner for den enkelte forsker, for eksempel ifm. MUS, inkl. løbende feedback og opfølgning på planen. - Øget anvendelse af mentorordninger – opfordre til, at både etablerede og unge forskere deltager

		i mentorordning, fx AU's VIP mentorprogram "Styrk Talentet".
Profilering af rollemodeller	Synlige rollemodeller fx kvindelige topforskere eller ledere øger opmærksomheden på karrieremuligheder og fremmer ligestilling og mangfoldighed.	AU- og fakultetsniveau: ▪ Profilartikler og anerkendelse af kvindelige rollemodeller i relevante interne og eksterne medier. ▪ Fakultær ligestillingspris for særlig indsats ▪ Øget opmærksomhed på balance i kønsfordelingen i tildelingen af AU's interne forskningsmidler. Institut- og centerniveau: ▪ Opfordre kvindelige rollemodeller til at melde sig som mentorer for unge forskere. ▪ Øget opmærksomhed på at indstille kvalificerede kvindelige forskere til poster, priser, bevillinger, mv.

Indsatsområde 4: INTERNATIONAL MOBILITET OG UDLANDSOPHOLD

Anbefalinger	Baggrund/problemstilling	Handling
Økonomisk støtte til dækning af ekstra udgifter	Udlandsophold er ofte forbundet med store økonomiske omkostninger. Det gør sig særligt gældende for forskere med små børn eller ægtefællens manglende jobmulighed under udlandsopholdet.	AU- og fakultetsniveauet: ▪ Initiativer til sikring af udlandsophold, også for forskere med familie.
Fleksibilitet i forhold til udlandsophold	Udlandsophold er vigtigt for nogle unge forskeres karriere, men falder ofte sammen med det tidspunkt, hvor mange stifter familie. Derfor kan krav om international forskningsmobilitet (som meriteringskriterie) være en barriere for unge og særligt kvindelige forskere. Der er behov for øget indsats for at få talentfulde forskere til at tage på forskningsophold på udenlandske meriterede universiteter, uden at det går ud over familielivet.	Fakultets- og institut-/centerniveauet: ▪ Fleksible udlandsophold. Det kunne fx være muligheden for at tælle flere kortere forskningsophold som ét langt. ▪ Øget fokus på rådgivning- og assistance ift. jobmuligheder for forskeres ægtefælle/samlever ("dual career programmes") samt børnepasning i udlandet.

Indsatsområde 5: ATTRAKTIV KULTUR

Anbefalinger	Baggrund/problemstilling	Handling
Skab og synliggør attraktive arbejdsvilkår	Store dele af forskningsverdenen er præget af en arbejdskultur med hård konkurrence om resultater, publiceringer og midler. En universitetskarriere og den internationale	AU-niveau: ▪ Beslutning om mere fleksible karrierestrukturer, dvs. at barselsorlov godskrives i optællingen af tidsforbrug, produktivitet og impact, så særligt

	konkurrence om forskningsstillinger kræver, at man kan og vil yde noget ekstraordinært. Kvindelige forskertalenter kan og vil, men hindres ofte af strukturelle og kulturelle barrierer. Man kan ændre kønsbalancen ved at ændre kultur og struktur. I AU's mål om at være en mangfoldig og inkluderende arbejdsplads er det vigtigt, at der skabes nødvendig fleksibilitet og plads til forskere af begge køn. De kvindelige forskeres publikationsfrekvens daler typisk i barselsperioder og det 'efterslæb' stiller dem i en ulige konkurrencesituation og forfølger dem i hele deres karriereforløb, hvis man ikke sikrer en struktur, der tager højde for dette forhold.	kvindelige forskere kan nå at avancere til højere forskerstillinger inden for en mere fleksibel tidsramme. AU-, fakultets- samt institut-/centerniveauet: ▪ Anerkende og synliggøre kvinders bidrag til forskningsmiljøerne som akademiske arbejdspladser. ▪ Erstatte rutiner, værdier og omgangsformer, der erfaringsmæssigt foretrækkes af dygtige mænd frem for dygtige kvinder med en kultur, der tiltrækker dygtige kvinder. ▪ Sikre mulighed for balance mellem arbejde og familieliv - særligt i perioder, hvor den enkeltes behov for fleksibilitet er størst. ▪ Promovering af Danmark internationalt som et godt "familieland"
Oprettelse af barselspulje	Barselsorlov medfører ofte en merudgift for arbejdspladsen og ift. eksterne bevillinger er der måske ikke økonomiske ressourcer til en orlov. Da kvinder ofte har længst barselsorlov, udgør dette en strukturel barriere for kvindelige ansøgere.	AU- og/eller fakultetsniveau: ▪ Etablering af støtteordning, som skal sikre, at institutter/centre og bevillingshavere kompenseres for den merudgift, som måtte opstå i forbindelse med forskeres barselsorlov. ▪ Etablering af ordning, som skal sikre, at forskere (uanset køn) kommer godt i gang efter endt orlov. Det kan fx være støtte til at "vedligeholde" forskningsprojektet under orlov, reduceret undervisningsforpligtelse i en periode, medhjælp til et forskningsprojekt mv.

Notat

Angående projektbeskrivelse ifm. ansøgning om økonomisk støtte hos Kompetencesekretariatet

1. Den overordnede ramme

Den pulje vi skal søge i er Fonden til udvikling af statens arbejdspladser (FUSA)

- [Se hele beskrivelsen](#)

I ansøgningen skal vi være skarpe på, hvad udbyttet skal være og hvordan vi evt. måle/samle op på de varige forandringer som projektet skal bidrage til.

Der er to fokus på to typer af projekter eller indsatser i FUSA. Vores fokus, da vi sigter på tværs i administrationen er FUSAs fokusområde 1: *Tværgående fokus- og indsatsområder på arbejdspladsen.*

Her fremhæves det, at et givet støtteprojekt skal medvirke til at udvikle eller omstille arbejdspladsen, samt bidrage til kompetenceudvikling af medarbejdere som omfatter flere personalegrupper, samt at projektet skal være godkendt i SU, og skal være strategisk vigtig og knyttet til arbejdspladsens mål og udfordringer.

- [Se øvrige vurderingskriterier](#)

2.1 Projektet

2.1.1 Formål:

Formålet med projektet er at få designet nye processer, og koordineret og udpeget drifts- og udviklingsopgaver, hvor inddragelse af ressourcer på tværs i af administrationen, vil styrke og forbedre den konkrete opgaveløsning. I administrationscentret findes der allerede og er yderligere ved at blive udviklet proces- såvel som projektledeleskompetencer.

Afgrænsningen af egnede opgaver og designet af processer er en ledelsesopgave, men gerne under inddragelse af procesdesign kompetencer. Men for at uddelegering af beslutningsrummet kan lykkes, skal der på medarbejdersiden arbejdes med kulturen.

Med dette menes en forandring fra alene at stole på det formelle ledelseshierarki til også at stole på hinanden på tværs af organisatoriske skel, og acceptere og arbejde aktivt ind i mere decentraliserede ledelsesformer som projekt- og procesledelse. Formålet med dette projekt er, at opkvalificere de ansattes forståelse for projektorganisering, projektdeltagelse, samt at opøve kompetencen til at deltage aktivt i udviklingsprocesser frem for at tage imod beslutninger foretaget i det formelle hierarki.

2.1.2 Mål:

Kompleksiteten i det administrative- og uddannelsesunderstøttende arbejde er stor – både organisatorisk overordnet set og i selve opgavevaretagelsen isoleret set. Medarbejdere sidder med specialiseret viden på tværs af administrationen. Disse skal spille sammen, når nye udfordringer på uddannelsesområdet skal løses og driften skal tilpasses nye krav (lovgivning, effektiviseringer, kvalitetsudvikling).

Eksempelvis i betjeningen af ”det akademiske miljø”, som i sig selv er en noget sammensat størrelse, kan der med fordel tænkes mere på tværs og skabes en bedre brobygning mellem funktionsområderne (forskeruddannelsen, internationalt, studier, kommunikation).

Ledelsen er hierarkisk organiseret ned i organisationen og ud i specialiseringer af opgaver. Løsningen af opgaver kræver ofte ressourcer og viden på tværs, hvis der skal træffes gode beslutninger, som der tages ejerskab omkring, og som kan implementeres. Ved denne type opgaver kan det være nødvendigt at uddelegere ledelseskompeterencer fra den hierarkiske organisering til en projektorganisering, der går på tværs af organisatoriske grænser. Dels kræver dette en anderledes ledelsestænkning i fht. opgaveløsningen, og dels skal der også være resonans og de rette kompetencer hertil blandt medarbejderne. Det er den sidste del, som dette projekt vedrører.

2.1.3 Projektets fokus

Da projektet favner bredt i Administrationscenter Health er projektet i første omgang også bredt defineret. I forlængelse heraf skal arbejdsgruppen have inddraget medarbejder- og ledelsesrepræsentanter fra de enkelte afdelinger, så deres behov kan sættes ind i projektets overordnede ramme i relation til Administrationscenter Healths pejlemærker for 2016:

- 1) Sunde indre linjer – styrkelse af rationelle arbejdsgange
- 2) Stærkere faglighed – bevidsthed om og synlighed omkring vores fagligheder

Projektet skal medvirke til en ændring af praksis (også efter at projektet er afsluttet) og have en direkte effekt på opgavevaretagelsen af afdelingernes- og administrations kerneopgaver og understøtte fleksibilitet, effektivitet og kvalitet på tværs af det samlede område.

Projektets hovedfokus er at skabe nye fremgangsmåder og samarbejdsflader på tværs af administrationscentret og adressere nogle af udfordringer der er i en kompleks organisation som Aarhus Universitet.

Den viden og de erfaringer der genereres i forbindelse med dette projekt vil desuden være til gavn for universitetets øvrige administrationscentre og VD-områder.

2.2 Det tværgående samarbejde i en lodret organisation

Med udgangspunkt i afdelingernes "stærke faglighed" vil man kigge på tværs af administrationen for at styrke de "sunde indre linjer". Projektets fokus vil derfor være på opgaveorganiseringen i afdelingerne og i administrationscentret som helhed.

Her skal der kigges nærmere på opgaveløsning i en procesorienteret tilgang:

- Hvordan bliver vi bedre til at samarbejde i opgaveløsningen, både i den enkelte afdeling og på tværs af afdelingerne?
- Vi skal have kortlagt vores opgaver og serviceydelser og udspecificeret, hvor vi med fordel kan bruge hinanden mere.

Projektet skal understøtte den enkelte medarbejders-, den enkelte afdelings- og administrationscentrets samlede grundlag for at etablere og styrke processer i forhold til opgaveløsninger, som går på tværs i den lodrette organisation.

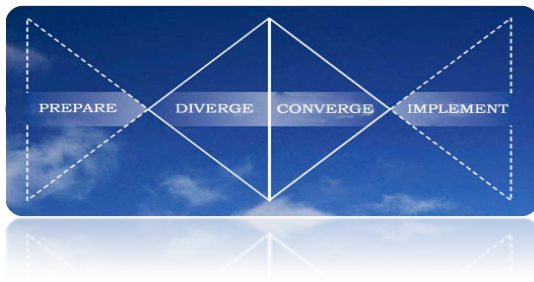
Formålet med projektet er hermed at administrationscenterets afdelinger i fællesskab nytænker arbejdsprocesser og etablerer/styrker tillid og samarbejde på tværs. Ved at bringe driften og opgaveløsningen i fokus ud fra et procesorienteret perspektiv er målet, at:

1. skabe fælles ejerskab over projekter i gennem øget kendskab til hinanden på tværs af afdelinger
2. blive endnu bedre til at anvende viden fra driften til at foretage hensigtsmæssige udviklingsinitiativer
3. styrke kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen
4. øge administrationscentrets samlede robusthed i AU som helhed.

Projektet forløber over hele efteråret 2016. Der vil være enkelte kursus-/aktivitetsdage i de enkelte afdelinger og der vil foregå ting på tværs. Dele af projektet går bl.a. ud på at give enkelte ledere og udvalgte medarbejdere redskaberne til at arbejde med driftsopgaver i et procesperspektiv, så vi trinvist kan ændre arbejdskulturen og den lodrette tænkning i administrationen også fremadrettet tænke opgaver i tværgående løsninger.

2.3 Forløbets forskellige faser

2.3.1 **Præsentation af faserne i Innovations- og procesmodel:**



Model 1



Model 2

2.3.2 Fase 1: Beskrivende fase: Marts – juni 2016

I denne fase fastlægger projektgruppen den endelige projektplan og planlægger herunder, hvem der skal involveres hvornår. Desuden formuleres en fælles inspirationsliste over opgaver, som de enkelte medarbejdere bliver stillet indledningsvist.

Eksempler på dette kunne være:

- "Lav liste over nogle af jeres kerneopgaver i afdelingen. Formuler succeskriterier for disse og overvej i fællesskab, hvordan opgaverne i endnu højere grad kan leve op til succeskriterierne".
- "Drøft afdelingens arbejde i relation til de leverancer afdelingen har (f.eks. studieordning, studieøkonomi, reformarbejde, evalueringer, planlægning af undervisning og eksamen, udefra kommende krav som Fremdriftsreform, dimensionering, mv.) Overvej i fællesskab hvordan afdelingen bedst kan arbejde med de mange og forskelligartede krav.
- "Formuler en vision for jeres afdeling. Overvej i fællesskab, hvordan studieadministrationen i fællesskab bedst kan understøtte realiseringen af visionen".

Der afholdes et møde/workshop med styregruppen med det formål at opbygge et klart og fælles billede af formål, leverancer og behov for ledelsesstøtte og facilitering undervejs.

2.3.3 Fase 2: Igangsætning: september - oktober 2016

Herefter gennemføres et 4-timers fællesmøde for alle deltagere. Det forventede antal deltagere vil være 180 personer, og mødet faciliteres af eksterne konsulenter. På dette møde præsenteres projektets formål og baggrund.

Opgaven for afdelingerne præsenteres. Gennem procesøvelser faciliteret af en konsulent, vurderer hver afdeling, hvilken opgave der passer bedst til dem og kommer med bud på, hvordan opgaven bedst kan løses. Mødet afsluttes med at hver afdeling aftaler et opfølgende møde med en konsulent. Her taler afdelingen (ledere og medarbejdere) opgaven igennem på en sådan måde, at deltagerne både får uddybet deres forståelse af behovet for opgaven og får operationaliseret den.

Mødet afrundes med en plan for, hvordan opgaven skal løses og hvilke aktiviteter der skal gennemføres.

2.3.4 Fase 3: Udvikling, afprøvning og formidling: Oktober - november 2016

På baggrund af den besluttede plan gennemføres en række aktiviteter, møder og/eller workshops i hver afdeling. Det forventes, at der skal afholdes 3 - 4 aktiviteter, møder og/eller workshops i hver afdeling, hvoraf nogen af aktiviteterne bistås med konsulentdeltagelse.

En aktivitet kan f.eks. bestå være besøg hos andre afdelinger, eller det kan være observation af et særligt projektmøde af en konsulent. Effekten af en aktivitet kan være, at afdelingen erhverver data til at blive klogere på opgaven og præciserer denne, eller få ideer til udviklingsmulighederne.

Workshops kan omhandle vision/strategi for afdelingen, analyse af afdelingens arbejdsform, ideudvikling m.m. Konsulenterne deltager i en til to møder, aktiviteter eller workshops pr. afdeling undervejs.

Gennem de valgte tiltag udvikler hver afdeling et inspirationskatalog. Dette katalog deles med de andre afdelinger på et inspirationsmøde i november 2016. På dette møde præsenteres deltagerne endvidere for metoder til at måle og evaluere effekten af tiltagene.

2.3.5 Fase 4: Gennemførelse og afrapportering – december 2016-januar 2017

I denne fase tages hul på spor to som handler om kompetenceudvikling for ledere og medarbejdere med særligt fokus på procesledelse. Vi forestiller os, at der vil blive afholdt en række interne temamøder der skal bidrage til at proceslederne kan blive klædt på til at varetage deres rolle i det tværgående samarbejde. Derudover forestiller vi os, at proceslederne indgår i et kompetenceudviklingsforløb, hvor de får kompetenceudvikling fordelt over to halve dage baseret på de forslag, der meldes ind fra inspirationskataloget. Ideer til dette forløb kan være mødefacilitering, konkrete værktøjer til at håndtere budget og regnskabsopfølgning, udvikling af årshjul, o.lign.

Parallelt med at proceslederne følger et kompetenceudviklingsforløb, så arbejder afdelingerne videre med at gennemføre de ideer i inspirationskataloget, som de brænder for. Der vil være konsulenter, der deltager på 1-2 møder undervejs.

Side 6/6

Fra: [Steen Harrit Jakobsen](#)
 Til: [Bente Pedersen](#)
 Emne: til lsu, inspiration til den 16dec2015
 Dato: 2. december 2015 09:25:58
 Vedhæftede filer: [image001.jpg](#)

De fleste af os modtager og sender hver dag et hav af mails, som vi bruger lang tid på. Men hvordan laver man egentlig en god og professionel arbejdsmail, hvor modtageren hverken bliver fornærmet eller forvirret, men derimod hurtigt fanger dit budskab.

Mette Aagaard, der er uddannelsesleder på forsikringsbranchens uddannelsesinstitution, Forsikringsakademiet, står for at undervise medarbejderne i forsikringsbranchen i, hvordan de kommunikerer godt med deres kunder via mails.

Der er stor forskel på, hvilken tone man kan bruge i forskellige sammenhænge, og på hvad man kan tillade sig at skrive alt efter, hvor godt man kender modtageren. Men der er alligevel en række råd, som gælder uanset, om du sender mails til kunden, chefen eller forretningspartneren.

- **Skab en god kontakt fra starten.** Ligesom vi hilser på hinanden, når vi mødes fysisk, er det også vigtigt at bruge en tiltale-hilsen, når man sender en mail. Start med "Hej" eller "Kære". Skriver din kunde "Kære" til dig, så er det en god idé også at skrive "Kære" til kunden, men ellers er der ikke nogen regel for, hvornår man bruger "Kære" frem for "Hej" eller omvendt. Husk at en mail ofte er en opfølgning på noget, og det er godt at nævne i starten af mailen, så skriv f.eks.: "Tak for mødet..."
- **Lav struktur på din mail.** Med en god opbygning gør du din mail mere overskuelig for modtageren. Lav en indledning med tiltale-hilsenen, derefter kommer fakta og det som mailen egentlig handler om. Sørg for, at få budskabet i din mail skrevet så tidligt som muligt. I afslutningen er det en god idé at opsummere, hvad modtageren kan forvente at du gør, og hvad modtageren skal gøre. Skriv f.eks. "Når jeg har modtaget dokumentet fra dig, så gør jeg sådan og sådan, og det tager ca. en uge." Derudover er det god stil lige at afslutte sin mail med "God weekend" eller "Du må have en god dag."
- **Brug emnefeltet meningsfuldt.** Teksten i emnefeltet på mailen skal være relevant, sigende og kort. Når modtageren ser overskriften på mailen, skal vedkommende være klar over, hvad det handler om. Derfor skal der ikke bare stå et referencenummer i emnefeltet.
- **Lav et læsevenligt layout.** Tænk i afsnit og lav luft i teksten. Man læser anderledes på en skærm, og derfor må et afsnit maksimalt bestå af fem sætninger. Det er en god idé at bruge underoverskrifter og punktopstilling, når det giver mening. Mails er en hurtig kommunikationsform, og et læsevenligt layout hjælper læseren til hurtigt at forstå budskabet.
- **Skriv kort og præcist.** Det er vigtigt at bruge ord som modtageren kender og forstår. Inden for de fleste fag findes et fagsprog, som kunderne måske ikke forstår, så det skal man undgå. Husk også at skrive korte sætninger uden indskudte sætninger, der forvirrer modtageren.

- **Skriv mails i en god tone.** Du må aldrig sende en mail, mens du er frustreret eller sur. Tænker du ”klaphat” eller ”hvor er hun dog krævende,” mens du sender mailen, vil det afspejles i den måde, som du skriver på. Vent i stedet en halv time med at skrive mailen. Husk også at det er dårlig stil at skrive med store bogstaver, bruge udråbstegn eller flere spørgsmålstejn efter hinanden. Når du skriver ”HVORNÅR FÅR JEG EN TILBAGEMELDING????” vil modtageren opfatte det som om, du råber.
- **Ironi hører ikke hjemme i mails.** Når vi taler med andre face to face, kan vi bruge ironi, fordi vi samtidig kan signalere med vores kropssprog og stemmeføring, hvad vi egentlig mener. Det kan vi ikke over en mail. En smiley kan ikke gøre det ud for den manglende øjenkontakt. Faktisk kan en smiley ofte virke lige modsat hos modtageren, fordi nogle opfatter det som uprofessionelt. En tommelfingerregel er, at hvis kunden bruger en smiley, så kan du også sende en den anden vej, men lad kunden være den første til at bruge dem i samtalen.

Med venlig hilsen /
Best regards

**Steen Harrit
Jakobsen**
Administrationschef
Administrationscenter,
Health

Health
Aarhus
Universitet
Katrinebjergvej
89F, byg. 5132
8200 Aarhus N

Mobil: +45 25 21 98
94
Tlf: +45 871
52013

Twitter: @HarritSteen
SKYPE: steen_harrit
E-mail: shj@au.dk
Web: www.au.dk
Web: www.health.au.dk

afsender_logo[1]



 **Think before you print**

OPGAVER**Status**

Årshjul

Estimering

arbejdstimer for opgaven isoleret set

afvent tilbagemelding fra Lars efter møde med Louise ok

Formål / dagsorden for PØS intern møderne

Informationsflow - AU / HR-området / PUK / PØS-intern

Kompetenceprofiler - PØS-intern

[illegible]