

Arkitektskolen Aarhus
Bestyrelsen

23. april 2012
J.nr. 010-2-11



Bilag 2

Til bestyrelsesmødet den 23. april 2012, pkt. 3:

Resumé af Bestyrelsens strategiseminar den 23. februar 2012

Arkitektskolen Aarhus
Nørreport 20
8000 Århus C

T: +45 . 89 36 00 00
F: +45 . 86 13 06 45
CVR: 27 12 07 17
aarch.dk
a@aarch.dk

Resumé af Bestyrelsens strategiseminar den 23. februar 2012

Deltog i seminaret:

Ingelise Bogason (formand), Nille Juul-Sørensen (næstformand), Trine Berthold, Peder Elgaard, Halfdan Trolle, Bendik Herdlevær Støckert, Boris Brorman Jensen, Marianne Kazar.

Desuden deltog:

Torben Nielsen (rektor), Charlotte Bundgaard (prorektor), Jørgen Hedegaard-Jensen (administrationschef) og Jens Christian Søndertoft (sekretær og referent).

Afbud fra:

Anna Valtonen

Retning og energi

Bestyrelsens formand bød velkommen til seminaret og indledte med nogle betragtninger om strategisk planlægning i en foranderlig og ofte uforudsigelig verden. De store, langsigtede strategiplaners tid var efter hendes opfattelse forbi. Det handler i højere grad om at definere pejlemærker for skolens udviklingen og sikre dens dynamik, fleksibilitet og tilpasningsdygtighed. Mottoet herfor kunne være 'Retning og energi'.

Rektor indledte med en præsentation (jf. bilag 2) af den udviklingsproces skolen har sat iværksat gennem det seneste år – herunder den faglige og organisatoriske omstrukturering. Skolen har to overordnede formål: At levere uddannelse og at bedrive forskning inden for arkitekturen. Rektor ønskede, at strategiseminaret primært skulle fokusere på *uddannelsen* og håbede, at seminaret kunne bidrage til at identificere de mål og resultater, skolen skal afrapportere og måles på af bestyrelsen. Udfordringen for skolen er, at den både skal være fokuseret og mangfoldig, for at kunne dække de uddannelsesmæssige krav og tendensen er, at 'faglighederne' smelter sammen ude i praksis. Det er således ikke længere afgørende om det er en arkitekt eller en designer, der løser en opgave, men snarere om hvordan og med hvilken innovationskraft.

Megatrends

Rektor afsluttede sin præsentation med referere til en række megatrends for den kommende halve snes år, som Realdania By har identificeret (jf. bilag 2) og bad de eksternt valgte bestyrelsesmedlemmer om at give deres bud på, hvilke udviklingsperspektiver, de ser fra deres respektive ståsteder og branchetilknytning og som AAA bør være opmærksom på. De enkelte oplæg vil være tilgængelige i form af PP-slides på bestyrelsens hjemmeside.

Trine Berthold præsenterede med udgangspunkt i arkitektur og byggeri de megatrends, hun ser vil få betydning for AAA:

- *Samfundsengagement*. Herunder behov for/plads til værdier, etik, tvivl og un-dren
- *Netværk/samarbejde*. Herunder det personlige netværk, faglig udveksling og kortlægning
- *Globalisering*. Et internationalt marked og miljø for opgaver og jobs, indsigt i andre kulturer, men også krav om lokal forankring
- *Bureaukrati*. Jura, regler og komplekse rutiner vil spille en større rolle. Større afstand til bygherren og andre fagområders overtagelse af arkitektfunktioner.
- *Foranderlighed – hastighed*. Øget informationsflow, nye krav, effektivitet og tempo.

De studerende må opøve overblik og evne til dialog med fokus på kernekompeten- cer, ideer, visioner, værdier/etik – fastholde 'essensen'.

Nille Juul-Sørensen præsenterede med udgangspunkt i arkitektur og design de me- gatrends, han ser vil få betydning for AAA:

- *'We are the 99%'*. Det er de store befolkningsmasser, der repræsenterer den fremtidige udvikling i behov og behovstilfredsstillelse
- *Verden går fra version 2.0 til 3.0*. Udvikling af grønne, intelligente og 'lærende' metroregioner. Luksusprodukt: Et glas rent vand?
- *Mange funktioner/'platforme' i én (mobil) løsning*
- *Fra 'hvad' og 'hvordan' til 'hvorfor'*
- *Globalisering og spørgsmålet om 'kvalitet' versus 'tradition'*

Med de udfordringer, verden står over for, tegner der sig en gylden tid for designfa- get, men det forudsætter en forsknings-/videnbaseret uddannelse, der også baserer sig på andre videnskabers, fagområders og branchers metoder og resultater. Hvad er det særlige, som arkitektur og design kan bidrage med (og som der kan tages betaling for)? – Og hvorfor?

Peder Elgaard præsenterede med udgangspunkt i arkitektur og kulturarv de me- gatrends, han ser vil få betydning for AAA:

- *Varetagelsen af den arkitektonisk kulturarv retter sig mod transformation*. Fokus på funktionsændringer
- *Løsning af den enkelte opgave ses som løsning af en samfundsmæssig do*. Handler om at forstå hvorfor og for hvem noget skal bevares
- *Den arkitektoniske kulturarv er et spørgsmål om identitet*. Forankring i tid og sted

- *Kulturel bæredygtighed.* Den arkitektoniske kulturarv tilbyder i udgangspunktet diversitet

Spørgsmålet handler både om at forholde sig til trends og om selv at skabe dem. Gode resultater forudsætter evne til at kunne foretage stærke (arkitekt)faglige valg i komplekse, tværfaglige processer.

Anna Valtonen kunne ikke deltage i seminaret, men havde sendt sine PP-slides om de megatrends, som hun ser i relation til designområdet (omdelt til orientering og ligeledes tilgængelige på bestyrelsens hjemmeside).

I den efterfølgende debat udkrystalliseredes en række udsagn, som kunne være pejlemærker for arkitekt- og designuddannelsens udvikling:

- Kommunikation er alfa & omega og bør indgå i uddannelsen som et 'fag'. Kommunikation handler om at formidle fagets koder. Fagets kerne, identitet, globalisering, bæredygtighed osv. skal bindes sammen gennem kommunikation og 'sensemaking'.
- Megatrends og pejlemærker udgør det 'kompetencelandskab', uddannelsen skal bidrage til. Hvilke fagligheder er der behov for? Undervisernes kompetencer skal anvendes i præcist definerede faglige sammenhænge.
- Det værdimæssige: Hvad er den gode skole – hvad er vi gode til og hvad skal vi være gode til? Der skal være optimale rammer for de gode ideer og der skal være bedre muligheder for 'cross-overs'.
- De studerende skal lære at stille spørgsmålet 'hvorfor' og være kritiske, reflekterede og metodisk stærke.

Diskussionen bevægede sig undertiden ind på et detailplan, hvor det i første række er skolens ledelse, der har ansvaret. Formanden tilkendegav, at bestyrelsen ikke har noget ønske om at blande sig i den daglige drift eller tilrettelæggelse af undervisningen, men erkendte på den anden side også, at især de eksternt valgte bestyrelsesmedlemmer endnu har behov for at lære skolen, dens kultur og rutiner bedre at kende.

SWOT

Rektor bad de tre 'stakeholder-grupper' i bestyrelsen, de studerende, de ansatte og de eksterne repræsentanter, gå sammen i hver sin gruppe og udarbejde en SWOT-analyse af skolen set fra deres respektive perspektiver. Resultatet blev ikke overraskende en række forskellige udsagn om skolens styrker, svagheder, muligheder og trusler, men også med en del sammenfald og kun enkelte helt modstridende udsagn. Rektor fik til opgave at sammenskrive en 'fælles' SWOT-analyse til næste bestyrelsesmøde.

I den efterfølgende diskussion blev den ny struktur fremhævet som en væsentlig styrke for skolen – når den altså engang er fuldt implementeret. I den forbindelse blev der især lagt vægt på, at der også udarbejdes en kommunikationsplan for implementeringsprocessen. Endvidere blev der spurgt, om skolen har mulighed for at gennemføre strukturændringerne med det nuværende personale plus den nyrekruttering, der er basis for i økonomien. Det blev anført, at der kunne opstå vanskelig-

heder med at rekruttere de særlig faglige profiler eller 'fyrtårne', som skolen har brug for; bl.a. fordi undervisning ikke er meriterende. Det blev også nævnt, at mulighederne for rekruttering af de mest talentfulde studerende måske heller ikke var de mest hensigtsmæssige med de nuværende optagelseskriterier. Rektor fandt dog grundlaget for at gennemføre den planlagte omlægning og udvikling realistisk. Formanden konkluderede, at skolens situation i mange henseender er meget gunstig, men også at den forestående opgave med at implementere de besluttede strukturændringer er særdeles omfattende og ressourcekrævende. Bestyrelsen bad afslutningsvist rektor om at udarbejde følgende dokumenter til næste møde:

- Statusredegørelsen fra forrige møde og notatet om faglige perspektiver og målepunkter til strategiseminar (bilag 2) sammenskrives til ét strategipapir
- En faseinddelt plan for implementering af de besluttede strukturændringer. Planen skal være et fast rapporteringspunkt på kommende bestyrelsesmøder og skal ud over implementeringens faser indeholde
 - en plan for anvendelse af opsparede midler
 - en kommunikationsplan
 - en plan for rekruttering og optagelse
 - forslag til konkrete målepunkter

Målepunkter (eksterne)

Rektor forventer at de overordnede resultatmål i en kommende rammeaftale med ministeriet vil blive

- kvalitet i uddannelsen
- sammenhæng og meritoverførsel
- hurtigere gennemførelsestid
- innovation

Det diskuteredes her efter hvordan disse mål vil kunne operationaliseres i konkrete målepunkter. I den forbindelse blev en række muligheder drøftet:

- *Kvalitet i uddannelsen* kunne eventuelt måles på hvor hurtigt kandidaterne får job, gennem en registrering af udviklingen i afgangsopgavernes kvalitet, på kandidaternes evne til at starte egen virksomhed, etc.

- *Sammenhæng og meritoverførsel* kunne eventuelt måles på forbedringer af de studerendes muligheder for meritoverførsel til/fra andre uddannelser samt på hvor ofte det sker

- *Innovation* kunne eventuelt måles gennem antallet af partnerskaber og evnen til at bringe sin viden i spil med såvel praksis som andre fagområder, på antallet af afgangsprojekter med innovativt indhold – eksempelvis bedømt af internationalt estimerede arkitekter, på omfanget af forskningsbaseret undervisning etc.

I forlængelse heraf blev det påpeget, at det innovative potentiale hænger nøje sammen med evne og mulighed for at eksperimentere – og viljen til at acceptere fiasko. Det vil bl.a. indebære en større fleksibilitet i bedømmelsen af de studerendes arbejde og, for så vidt angår afgangsbetømmelsen, et indforstået censorkorps.

Bestyrelsen bad rektor komme med udsnit til konkrete målepunkter på næste møde, hvis der forinden ligger en klar udmelding fra ministeriet.

Målepunkter (internt)

Drøftelserne drejede sig her efter om hvilke rapporter og målepunkter der ville være relevante i forhold til bestyrelsen og dens muligheder for at følge (op på) skolens udvikling.

I forlængelse af de forudgående drøftelser så flere bestyrelsesmedlemmer gerne at skolen måles på sin kommunikations- og 'branding'-indsats; studerende og ansatte bør blande sig mere i samfundsdebatten og i den faglige debat på forskellige platforme – herunder synliggøre nogle af de resultater, skolen allerede har opnået, bl.a. på internationaliseringsområdet.

Endvidere blev der lagt vægt på, at skolen rapporterer og måles på de tiltag, der følger af implementeringsplanen og anvendelsen af de opsparede midler.

Endelig blev det foreslået, at skolen måles på parametre, der er sammenlignelige med andre institutioner, herunder KADK.

Rektor erklærede sig helt indforstået med at skolen måles på de aktiviteter og tiltag, der iværksættes, men påpegede, at sammenligninger med andre institutioner kan være relevante i visse situationer, men misvisende i andre, fordi forudsætningerne kan være uigennemskuelige eller direkte usammenlignelige.

Ny skole

Anders Jørgensen fra BASCON præsenterede fire lokaliseringsmuligheder for opførelse af en ny arkitektskole som p.t. synes mest interessante. Endvidere skitserede han forskellige samlokaliseringsmodeller og de forskellige finansierings- og entreprisemodeller, der må overvejes i hver enkelt tilfælde – herunder spørgsmålet om en evt. arkitektkonkurrence.

Bestyrelsen drøftede med interesse de forskellige muligheder og vedtog, at der skal arbejdes videre med ideen om at etablere nye fysiske rammer for AAA, men understregede, at man ikke ønsker at gå ind i en proces, der på nogen måde kan true den faglige udvikling og profilering af skolen, der allerede er igangsat. Endvidere ønskede bestyrelsen en fuldstændig afklaring af de økonomiske og finansieringsmæssige vilkår – herunder Bygningsstyrelsens holdning – før man går ind i overvejelser om hvilke konkrete krav der skal stilles til et byggeprogram og hvilke entreprisemodeller, der vil være hensigtsmæssige.

Bestyrelsen vedtog, at rektor og bestyrelsesformand snarest skal søge at få et møde med Bygningsstyrelsen med henblik på en afklaring af finansieringsbetingelserne, hvorefter sagen eventuelt kan tages op igen på et ekstraordinært bestyrelsesmøde i april.

Opsamling og evaluering

Bestyrelsesformanden rundede af med en opsamling af seminarets resultater. Hun fandt, at bestyrelsesarbejdet er kommet godt i gang og at medlemmerne begynder at 'stille ind på samme frekvens'. Hun ønskede endvidere seminarets indhold formidlet til organisationen og omverdenen i et kommunikérbart papir.

Her efter rekapitulerede formanden seminarets vigtigste spørgsmål og konklusioner:

- De fem inspirerende indlæg om megatrends og den efterfølgende diskussion, hvor en af de væsentligste konklusioner var, at de studerende skal beskæftige sig mere med 'hvorfor'. Indlæggene gøres tilgængelige på bestyrelsens hjemmeside.
- SWOT-analyserne gav et godt indblik i skolen og de forskellige 'stakeholders' interesser og synsvinkler. Rektor anmodes om med afsæt heri at udarbejde en 'fælles' SWOT-analyse til næste møde.
- Bestyrelsen stiller sig fuldt og helt bag den nye struktur skolen har vedtaget, men understreger, at den skal gennemføres helhjertet og at det kræver fokus fra såvel ledelsens som bestyrelsens side.
- Drøftelserne om målepunkter fortsætter når vi har hørt nærmere fra ministeriet. Det forventes, at der kan udarbejdes et nyt oplæg om 'eksterne' målepunkter til næste møde.
- Ledelsen udarbejder en plan med milepæle og målepunkter for implementering af den ny struktur – herunder planer for kommunikation, rekruttering, optagelse og anvendelse af opsparede midler. Planen skal række ind i 2013 og 2014 og kunne vedtages af bestyrelsen på næste møde.
- Ideerne om en ny skole lyder spændende og rigtige, men implementeringen af den ny struktur har 1. prioritet og vi skal være sikre på, at vi samtidig magter en programmerings-, bygge- og flytteproces; såvel i økonomisk som bemandingsmæssig henseende.
- Der holdes et ekstraordinært bestyrelsesmøde den 23. april kl. 10:00 – 14:00 på AAA. Dagordenen vil (indtil videre) være opfølgning på seminaret, godkendelse af implementeringsplan og målepunkter samt årsregnskab og årsrapport. Skolens ledelse udarbejder følgende dokumenter til mødet:
 - Et strategipapir baseret på rektors to notater til bestyrelsen
 - En fælles SWOT-analyse for AAA
 - En implementeringsplan for den nye struktur
 - Forslag til 'eksterne' målepunkter i relation til ministeriets krav

Formanden takkede her efter for et godt seminar, idet hun understregede, at der er ligger et hårdt arbejde forude.

I den efterfølgende evaluering af seminaret blev der bl.a. rejst ønske om at bestyrelsen også drøftede skolens ledelsesmæssige organisering, herunder magtdelings- og incitamentsstrukturer. Det gav rektor anledning til at præcisere, at ministeriet ikke ønsker AAA ledet af et kollegialt organ, men af en bestyrelse og at der er forskel på at være kollegial repræsentant og bestyrelsesmedlem.

Bestyrelsesformanden tilkendegav, at bestyrelsens fokus ikke er at 'servicere' ministeriet, men at udvikle skolen og henviste spørgsmålet om incitamentsstruktur og andre strategiske virkemidler til den løbende strategidiskussion i bestyrelsen.

Bestyrelsens medlemmer erklærede sig i øvrigt enige i den kurs, der er lagt og rektor kvitterede for opbakningen til de iværksatte strukturændringer og for bestyrelsens positive og engagerede holdning generelt.