



---

**Mål- og handleplaner for**  
**INSTITUT FOR BIOMEDICIN**

---

---



## 1. Beskrivelse af instituttet i ord og væsentligste nøgletal

Instituttet blev dannet i 2011 ved samling af seks biomedicinske institutter: Anatomisk Institut, Institut for Medicinsk Biokemi, Institut for Fysiologi og Biofysik, Institut for Human Genetik, Institut for Medicinsk Mikrobiologi og Immunologi samt Institut for Farmakologi.

Instituttet er placeret i Campus Aarhus, Universitetsparken, og er bemanded med 354 årsværk (447 personer), heraf 190 VIP og 164 TAP.

Der er pt. ca. 70 forskningsgrupper på instituttet.

Formålet med den nye organisering i ét samlet biomedicinsk institut har været at styrke de forskningsfaglige og undervisningsfaglige forhold, sidstnævnte ikke mindst med henblik på et ønske om at forbedre den lægemedicinske bacheloruddannelse.

Instituttet har det overordnede ansvar for den medicinske bacheloruddannelse og deltager endvidere i bacheloruddannelsen i molekylærmedicin, tandlægeuddannelsen, kandidatuddannelsen i biomedicinsk teknik, civilingeniøruddannelsen i biomedicinsk teknologi og medicinsk kemi. Instituttets ansatte er involveret i flere ph.d.-uddannelsesprogrammer samt arrangerer og underviser på et stort antal ph.d.-kurser. Desuden arrangerer instituttet A-kurser for kommende speciallæger.

Instituttet udfører en række myndighedslignende opgaver i form af lægemiddelrådgivning i Region Midtjylland og Region Nordjylland samt deltagelse i lægemiddelkomitéer.

## 2. Status for instituttet

### Styrker

En flad organisatorisk struktur med mange små – og få større – grupper giver kreativitet og engagement, og det åbne forskningsmiljø giver masser af samarbejdsprojekter. Generelt er der drive, brede ekspertiser og en god infrastruktur.

Instituttet bidrager til en god fagbaseret lægeuddannelse. Der er fremragende undervisere/lærere og høj undervisningsfaglighed og deraf følgende entusiasme og begejstring. Desuden bidrager instituttet til en god molekylærmedicinuddannelse. En styrke på instituttet er, at der er adskillige læger involveret i basal-forskning.

En række forskningsområder er opbygget gennem en årrække. Dette har resulteret i en bred international anerkendelse og et meget stort internationalt netværk. Instituttet er bredt repræsenteret i diverse fonde, bestyrelser og i redaktioner af tidsskrifter, og flere undervisere er med til at skrive lærebøger.

Der er frugtbare samarbejdsprojekter med Science and Technology og med klinikken. Forskningen er præget både af problem- og teknologiorienterede tilgange.



Instituttets forskere er særligt gode til: Forskning i biomembraner, receptorforskning, neuroforskning, translational forskning, inflammation/infektion og diverse dyremodeller. Institutet forventer at deltage i flere af de nyoprettede interdisciplinære centre.

Der er tæt integration VIP/TAP med fremragende laboranter.

### **Udfordringer**

Få rigtigt stærke grupper. Få internationale topforskere. Utilstrækkelig rekruttering især udefra med risiko for indspisthed. Ringe internationalisering specielt med hensyn til fastansatte forskere.

De mange ph.d.-studerende kan give tendens til for mange sikre projekter. Få ph.d.-studerende tager udenlands.

- Få core-faciliteter.
- Spredning på forskellige huse.
- Manglende information til nye forskere om eksisterende ekspertiser.
- Vanskeligheder ved at rekruttere læger.
- Få samarbejdsvirksomheder regionalt.

### **Benchmarking**

Institutet har haft svært ved at finde et egnet institut at benchmarke imod, primært begrundet i større organisatoriske forskelle.

Der arbejdes med benchmarking mod de tilsvarende aktiviteter på følgende institutioner:

- Københavns Universitet
- Kiel University
- Göteborgs Universitet
- Karolinska, Stockholm

## **3. Målsætning(er)**

Efter møder i forskningsudvalget, med ph.d.-studerende, et VIP-møde samt et TAP-møde er der opstillet følgende målsætninger:

### **Forskning**

Institut for Biomedicin vil styrke sin forskningsprofil. Vi ønsker, at instituttet fortsat bedriver forskning på højeste niveau, og at instituttets forskningsprofil bliver mere synlig nationalt såvel som internationalt. Vi mener, at entusiasme og et højt ambitionsniveau er afgørende. Derfor vil vi iværksætte en række konkrete initiativer, hvoraf de væsentligste er:



- Ansættelse af flere forskere – herunder rekruttering af internationale topforskere. Dette finansieres især ved eksterne centerbevillinger.
- Etablering af teknologicentre med henblik på optimering af udnyttelse af avanceret teknologi/-apparatatur og ansættelse af AC-TAP-medarbejdere samt kompetenceudvikling af nuværende medarbejdere for at understøtte udnyttelsen.
- Vi vil etablere et dialogbaseret redskab til aftale om og måling af den enkelte forskers udvikling og produktion til komplementering af mere kvantitative målinger (impact-factor, antal publikationer m.v.).
- Vi vil styrke samarbejdet med bl.a. Institut for Klinisk Medicin – bl.a. ved etablering af flere kombinations- og delestillinger. Der er forslag om centre for biomembraner, high-resolution microscopy, genmodificerede grise, inflammation/infektion, virologi/innat immunologi og stamcelleforskning, og etablering af nye core-faciliteter fx i NGS-sekventering, bioinformatik, EM og proteomanalyse. Der er forslag om nyoprettede deleprofessorater med klinikken, og nye lektorater i neuroanatomi, molekylær virologi, immunologi, protein-trafficking, genetiske dyremodeller, bakteriologi samt kardiovaskulær fysiologi.
- Instituttet vil påtage sig flere værtskaber for internationale kongresser og møder
- Instituttet vil prioritere – og finansiere – postdocpræsentationer på internationale kongresser
- Eksponeere instituttet mere i fagmedierne
- Instituttet vil praktisere klar, synlig, konsekvent og transparent ledelse – også i reoveringsperioden – så den bliver så smertefri som muligt.

### Talentudvikling

Institut for Biomedicin vil forbedre rekrutteringen af forskertalenter. Dette vil vi gøre gennem en ekstern brandingindsats, der skal styrke tiltrækningspotentialer overfor relevante målgrupper. Vi vil markere os som et både internationalt kompetitivt og samtidig et familievenligt forskningsmiljø. Endvidere vil vi internt fokusere på talentudvikling ved en mere klar og åben kommunikation med vores forskningstalenter, så de oplever et styrket tilhørsforhold til instituttet. Dette vil vi sikre, bl.a. gennem følgende konkrete initiativer:

- Udarbejdelse af rekrutteringsstrategi – med angivelse af national/internationalt medievalg, search-muligheder? Dette forstår jeg stadig ikke samt udvælgelsesparametre
- Gennemgå eksisterende regler og procedurer mhp. at lette sammenhængen mellem en aktiv forskerkarriere og at stifte familie
- Etablere interne systemer til rådgivning og vejledning af udenlandske talenter i ikke-faglige spørgsmål i samarbejde med internationalt center.
- Afsætte midler til skolarstipendier.
- Startpakker til nyansatte



## Videnudveksling

Institut for Biomedicin vil intensivere den forskningsbaserede vidensudveksling med omverdenen. Vi vil fortsat deltage aktivt i relevante råd, redaktioner, komiteer og udvalg, og vil udbygge vores netværk med især medicinalindustri og bioteksektor. Vi vil sikre, at vores forskningsbaserede viden efterspørges af medierne og bliver kendt for professionalisme og integritet i en større offentlighed. Dette vil vi bl.a. gøre ved følgende initiativer:

- Ledelsesmæssig synliggørelse/anerkendelse af videnudvekslingsaktiviteter
- Etablere nye erhvervs-Ph.D.'ere
- Indgå aftaler om udlån af faciliteter til spin off-virksomheder (hvor der også er en gevinst for instituttet)
- Invitere stakeholdere, firma- og fondsrepræsentanter til faglige arrangementer (kongresser mv.) for at synliggøre forskning over for netværk
- Udnyttelse af AU-centre som platform for etablering af tættere samarbejde med industrien/fonde
- Formulere en institutpolitik om udbredelse af forskningen til den brede offentlighed.
- Opsøge medierne – via kommunikationsmedarbejderne – når der er en god historie, f.eks. publicering af artikel i væsentligt tidsskrift eller opstart af nyt forskningsprojekt
- Formidle forskning til offentligheden via folkeuniversitetet, populærvidenskabelige artikler mv.

## Uddannelse

Institut for Biomedicin vil sikre en bedre undervisning. Vi vil løbende vurdere mulighederne for – og relevansen af – etablering af nye uddannelser, gerne i samarbejde med andre institutter. Vores fysiske undervisningsfaciliteter skal være både fyldestgørende og drage nytte af de nyeste teknologiske værktøjer. Dette vil vi bl.a. sikre gennem følgende initiativer:

- Etablering af nyt fælles undervisningsudvalg, som forholder sig til udvikling af uddannelse inden for instituttets rammer og indgår i nødvendigt samarbejde med det administrative center.
- Uddannelse/kurser på engelsk med henblik på at muliggøre tiltrækning af internationale studerende.
- Sidestille fuldtidsundervisere med øvrige.
- Undersøge muligheden for at udvikle ny uddannelse inden for system-biologi og medicin.
- Sikre optimale undervisningsfaciliteter.
- Udnyttelse af de nyeste teknologier i undervisningen (3D-modeller, podcasts osv.).
- Strategisk prioritere undervisningskompetence ved nyansættelser.

## 4. Handleplan

### Strategikort

Se vedlagte strategikort.



## **Institutorganisation**

Det har siden dannelsen af Institut for Biomedicin i 2011 ligget fast, at der skal fastlægges en intern organisering af instituttet, som kan understøtte indfrielsen af forventningerne til samlingen af seks eksisterende institutter.

Dette forslag er skrevet på baggrund af indsamling af forventninger til organiseringen fra organisation og fra interne og eksterne samarbejdspartnere, indhentning af inspiration fra andre institutters organisering og drøftelser i instituttets fora.

Forslaget afspejler, at der er et generelt behov for en professionalisering af organisationen, idet der med sammenlægningen af seks institutter er skabt en stor og kompleks organisation. Den nye organisering skal sikre en effektiv facilitering af forskning, talentudvikling, videnudveksling og uddannelse, der udnytter den større kompetence og volumen.

De overordnede principper for den nye organisation har været præsenteret i relevante fora. Dette skriftlige oplæg planlægges fremlagt og drøftet med dekan og dekanstab samt instituttets fora.

Etableringen af en ny organisation tænkes som en kontinuerlig proces og forslaget realiseres derfor løbende. Dele heraf er allerede realiseret, herunder bl.a. ansættelse af nye AC-TAP (sekretariatsleder og AC-konsulent).

## **Rammer for organisering**

Organiseringen skal udfylde mange eksternt formulerede formål, men det helt overordnede er at sikre realiseringen af instituttets målsætninger indenfor de fire kerneområder.

Konkret er der behov for at indrette organisationen i forhold til de administrative centre, som universitets administration er indrettet i. Samlingen i administrative centre har givet instituttet en række grænseflader til disse, som instituttets organisering skal ske under hensyntagen til.

Der er endvidere en ekstern given præmis, at organiseringen afspejler, at der nu er tale om ét samlet institut.

## **Inspiration fra andre institutters organisering**

Fakultetets øvrige institutter organiserer sig væsentligt forskelligt ud fra egne vilkår. F.eks. er Institut for Klinisk Medicin organiseret parallel med opbygningen af universitetshospitalet. Andre institutter afspejler i højere grad en daglig funktionsopdeling i områder (f.eks. IO) eller en matrix-organisering (f.eks. IF).

Institut for Biomedicin kan trods variationen i de organisatoriske valg på de andre institutter, hente inspiration der til specifikke dele af organiseringen. I forhold til de overordnede organiserende principper, må der dog – ligesom der er sket på de øvrige institutter - tages afsæt i egne opgaver, ressourcer og interne og eksterne samarbejdsrelationer.



## Formål med organisering

Organisationen skal indrettes under hensyntagen til de netværk som den enkelte forsker er organiseret i, herunder fag, forskergrupper, centre og undervisningsorganisation.

## Forslag til organisering – daglig ledelse

Instituttlederen støttes ved uddelegering af opgaver og ansvar på specifikke områder:

- Sekretariatsledelse
- Ledelse i forhold til fysiske faciliteter og arbejdsmiljø
- Ledelse i forhold til undervisningsområdet

Herudover vil instituttlederen udpege 2 viceinstituttere med flg. opgaver:

- Fungerer som rådgiver og sparringspartner for instituttlederen
- Varetager den daglige personaleledelse af VIP-personalet i et defineret område, herunder MUS.
- Indstille forslag til re-allokering af faciliteter (laboratorier, kontorer m.v.) i området til instituttlederen ved behov
- Træffer beslutning om udskiftning/fornyelse af mindre inventar og lign.

Se i øvrigt det udarbejdede organisationsdiagram (bilag A).

## Referenceforhold

Der er nedsat arbejdsgruppe under SU som – indenfor rammen af universitetets overordnede personalepolitik - skal se på instituttets personalepolitik. Hertil kommer at universitets nye vedtægter vil indeholde bestemmelser om et valgt Institutforum, som også naturligt vil skulle inddrages i formuleringen af personalepolitikker.

I dette papir skal der derfor alene redegøres for de helt overordnede personalemæssige konsekvenser af instituttlederens uddelegering af ansvar. På de tidligere institutter har alle medarbejdere refereret til instituttlederen, men med samlingen af instituttet er der behov for at ændre herpå. Der foreslås følgende model for referencer:

Personalegruppe	Daglig leder
VIP	Instituttleder eller vice-instituttleder
Laboranter/bioanalytikere	VIP/Forskningsleder
Laboranter/bioanalytikere og andre ansatte i fælles-afdelinger	Ledere af fysiske faciliteter og arbejds-miljø
Ph.d.	Vejleder
Opvaskere, håndværkere	Ledere af fysiske faciliteter og arbejdsmiljø
Dyrestalde	Dyrestaldsleder*



\*Dyrestaldsområdet skal afklares særskilt, idet dyrestaldene er organisatorisk og økonomisk forskelligt drevet.

Daglig ledelse inkluderer aftaler om arbejdsopgaver og arbejdstilrettelæggelse og afholdelse af MUS. Samt ansættelser efter aftalt delegering af kompetence.

Der sker yderligere uddelegering af ansvar af kompetencer, idet undervisningsudvalgsformanden får undervisningsudvalget som ansvarsområde og driftslederen får sikkerhedsorganisationen.

Institutlederen bibeholder ansvaret for ansættelser og afskedigelser, herunder omplaceringer.

---

### **Forslag til organisering – fora**

Instituttet planlægger følgende fora:

- Institutforum
- Forskningsudvalg
- Samarbejdsudvalg
- Undervisningsudvalg
- Sikkerhedsudvalg

---

Institutleder Thomas G. Jensen  
Den 19. december 2011