

Ilisimatusarfik Status efter 10 år

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	4
2. Baggrund og tidslinje	5
2.1. Tidslinje	6
3. Formål med evalueringen	7
4. Resume	8
5. Opsamling på udviklingspotentialer	11
6. Metode og tilgang	13
6.1. Projekt-afklaring	13
6.2. Dataindsamling	13
6.3. Rapportering	14
6.4. Afgrænsning	14
7. Ilisimatusarfik	15
7.1. Ilisimatusarfik	15
7.2. Ilimmarfik	16
7.3. Institut for læring - Ilinniarfissuaq	17
7.4. Institut for Sygepleje & Sundhedsvidenskab	18
7.5. Institut for Samfund, Økonomi og Journalistik	19
7.6. Institut for Kultur, Sprog og Historie	20
8. Statustemaer	21
8.1. Udvikling	21
8.1.1. Økonomi	21
8.1.2. Enheder og uddannelser	22
8.1.3. De studerende	23
8.1.4. Medarbejdere	26
8.2. Ilisimatusarfiks formål/opgave	26
8.2.1. Forskning	26
8.2.2. Forskningsbaseret undervisning	30
8.2.3. Formidling af viden/rolle i det omgivende samfund	32
8.2.4. Tiltrække forskere og studerende internationalt	33
8.3. Organisationsforandring	35
8.3.1. Faglig organisation	35
8.3.2. Serviceorganisation	37

8.3.3. Fælles rammer og vilkår	38
8.3.4. Kultur	40
8.4. Samarbejdspartnere	41
9. Bilag 1: Interviewguides	44
9.1. Interviewguide	44
9.2. Interviewguide – samarbejdspartnere	47

1. Indledning

Ilisimatusarfik – Grønlands Universitet har i sin nuværende form eksisteret i 10 år.

Forskning, innovation, uddannelse og formidling af viden er helt afgørende elementer i den fortsatte udvikling af Grønland frem mod en større selvstændighed.

Landets virksomheder har et stort behov for veluddannede medarbejdere – ikke blot for at reducere behovet for udenlandsk arbejdskraft, men for at skabe den helt nødvendige vækst, der skal skabe det økonomiske grundlag for landets fremtid.

Da universitetet blev etableret i sin nuværende form indebar det nogle markante ændringer i af såvel styreformen som bredden i forsknings- og uddannelsesretninger.

Med ændringen af styreformen skulle universitetet åbne sig mere mod omverdenen og blive en mere aktiv del af samfundsdebatten.

Med sammenlægningen af det tidligere universitet og professionsuddannelserne skulle især professionsuddannelserne højnes gennem en styrket forskningsbaseret.

Begge elementer har stillet store krav til forandringsledelse og skabelsen af en fælles organisations- og ledelseskultur.

I forbindelse med 10 års jubilæet har universitetets ledelse ønsket en evaluering af de første 10 år og dermed en status for Ilisimatusarfik år 2018.

Evalueringen skal samtidig give inspiration til eventuelle tilpasninger af universitetets strategi for den fortsatte udvikling i de næste 10 år.

Evalueringen er gennemført ultimo 2018 og primo 2019. Evalueringen er ikke en evaluering af forhold eller kvalitet på den enkelte uddannelse. Nærværende rapport er baseret hovedsageligt på kvalitative interviews med de risici for bias, det indebærer.

Spørgsmål omkring rapporten kan henvendes til:

Henriette Nolsøe Rosing

Universitetsdirektør, Ilisimatusarfik

henr@uni.gl

2. Baggrund og tidslinje

Ilisimatusarfik fik sin nuværende form 1/1-2008 med Landstingslov nr. 19 af 19. november 2007 om Ilisimatusarfik.

Der var to væsentlige ændringer i forbindelse med den nye landstingslov:

- 1) Universitetet fik en ny styringsmodel.

Frem til 2008 var rektor og prorektor blev valgt kollegialt. Med loven blev indført en bestyrelse, med eksternt flertal udpeget af Naalakkersuisut og et ansat rektorat. Hensigten var dels at åbne Ilisimatusarfik mere mod det omgivende samfund og dels at tilføre Ilisimatusarfik ledelsesmæssige, strategiske og økonomiske kompetencer (lovforslagets almindelige bemærkninger). For at sikre et stærkt samarbejde mellem bestyrelsen og den daglige ledelse, ansætter bestyrelsen rektor, prorektor og universitetsdirektør. Dette medførte, at rektor ikke nødvendigvis skulle rekrutteres internt, ligesom skellet mellem kollegaer og ledelse blev tydeliggjort.

- 2) En fusion af en række eksisterende institutioner og uddannelser

Som en del af den igangværende uddannelsesreform, ønskede Naalakkersuisut dels at opkvalificere professionsuddannelserne og dels at skabe et "kraftcenter for videregående uddannelser, forskning om, for og i Grønland og formidling af denne forskning" (almindelige bemærkninger til loven). Derfor blev en række professionsrettede uddannelser en del af Ilisimatusarfik:

- Ilinniarfissuaq - læreruddannelsen
- Inerisaavik – efteruddannelse af lærere og udvikling af undervisningsmateriale mv.
- ISI - socialrådgiveruddannelsen
- Journalistskolen
- Sygeplejerskeuddannelsen

Derudover blev enhederne Sprogsekretariatet, landsbibliotekets Groenlandica-samling og Nationalmuseets Landsarkiv en del af Ilisimatusarfik. Disse er dog alle udskilt fra Ilisimatusarfik igen i 2013. Endvidere blev Inerisaavik i 2015 udskilt og oprettet selvstændigt som Uddannelsesstyrelsen.

Samme år, 2008, som den nye lov trådte i kraft, flyttede hovedparten af Ilisimatusarfik ind på Ilimmarfikgrunden, hvor Naturinstituttet allerede havde til huse. Sygeplejerskeuddannelsen og læreruddannelsen havde fortsat til huse i andre lokaler i Nuuk-by. Institut for Sygepleje og Sundhedsvidenskab har i 2018 fået lokaler på Ilimmarfik, mens Institut for Læring fortsat har lokaler i centrum.

I loven bliver Ilisimatusarfiks formål præciseret som følgende:

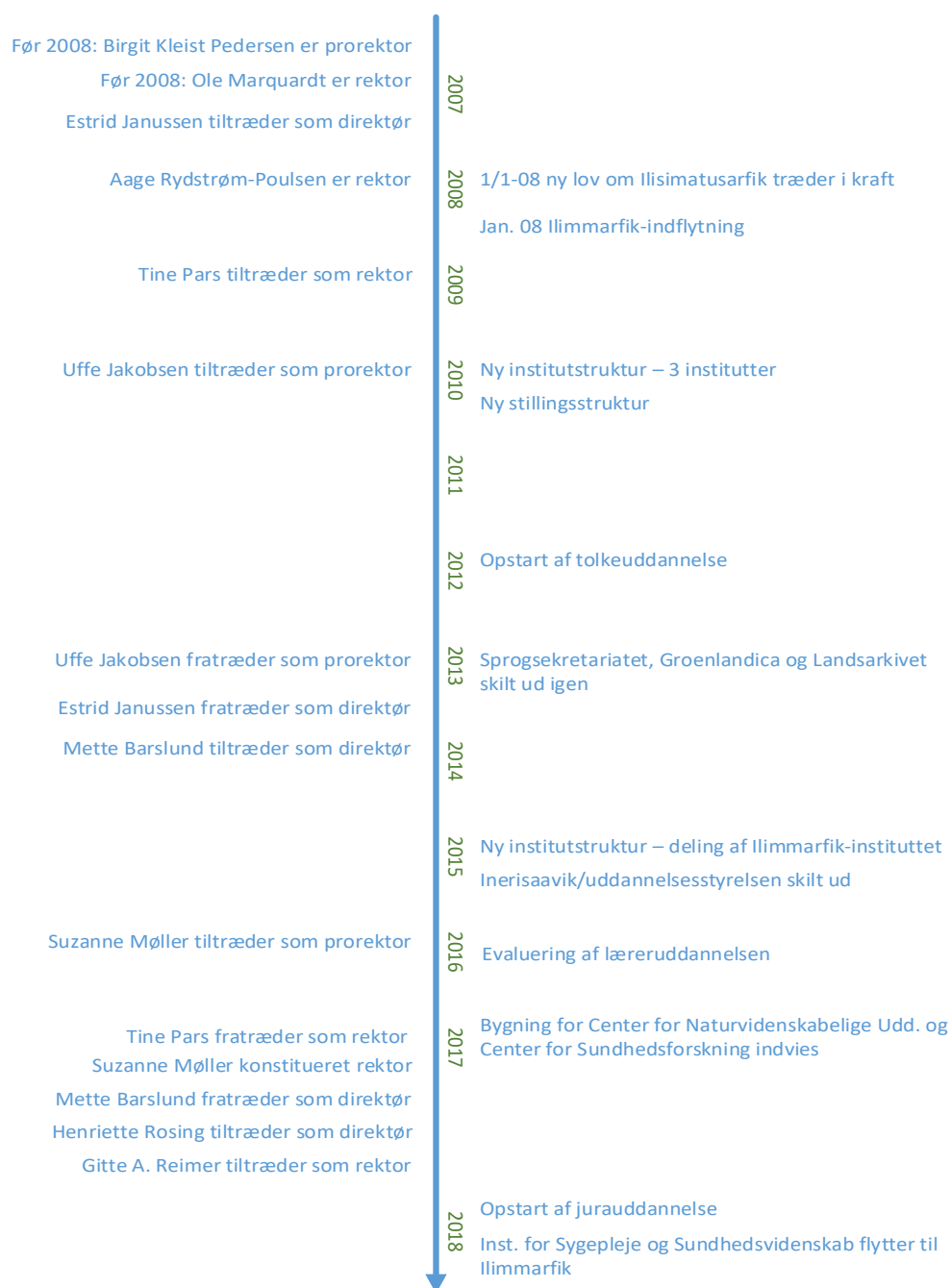
- Drive forskning
- Give forskningsbaseret uddannelse
- Formidle og udveksle viden
- Spille en rolle i det omgivende samfund
- Bidrage til udvikling af internationalt samarbejde

2.1. Tidslinje

Nedenfor er indsat en tidslinje for Ilisimatusarfik fra indførelsen af den nye lovgivning og frem til i dag.

På tidslinjen er i venstre side markeret udskiftningerne i Ilisimatusarfiks ledelse (direktør, rektor og prorektor). På tidslinjen er i højre side markeret væsentlige begivenheder i forhold til ændringer i uddannelser og enheder, institutstruktur og lignende.

Figur 1: Tidslinje for Ilisimatusarfik 2007-2018



3. Formål med evalueringen

I anledning af 10-året for disse omfattende ændringer har ledergruppen ønsket en status i forhold til det formål og de ønsker, der lå til grund ved oprettelsen af universitetet. Evalueringen skal bl.a. undersøge, hvordan Ilisimatusarfik lever op til de formål, der blev lagt fast i lovgivningen.

Evalueringen er baseret på dels skriftlige materialer – tidligere rapporter, APV, talmaterialer om forskning og studerende, finanslove og landskasseregnskaber samt kvalitative interviews med 30 interessenter. Rapporteringen er bygget op omkring tre hovedtemaer; udvikling, formål og organisationsforandring.

Udvikling omhandler, hvad der er sket de sidste 10 år i forhold til økonomi, uddannelser og enheder, de studerende og medarbejderne.

Formål omhandler en evaluering i forhold til de i loven fastsatte formål for Ilisimatusarfik; forskning, forskningsbaseret uddannelse, formidling af viden, rolle i det omgivende samfund og internationalt samarbejde.

Organisationsforandring omhandler fusionen af enheder og uddannelser, herunder den faglige organisation, serviceorganisationen, fælles rammer samt den kulturelle organisationsforandring.

Deloitte har udført status-evalueringen for Ilisimatusarfik i efteråret 2018.

4. Resume

Evalueringen viser, at Ilisimatusarfik er nået langt i forhold til intentionerne bag loven fra 2008. Vejen har været præget af organisationens gradvise evolution i forhold til opgaver og organisation frem for en styret proces.

De to største ændringer som følge af loven om Ilisimatusarfik – ny styrelsesmodel og integration af professionsrettede uddannelser – er gået fra skepsis og modstand til accept.

Bestyrelsesmodellen og et ansat rektorat skulle medføre en professionalisering af Ilisimatusarfiks ledelse. Der var et stort ønske om at fastholde den hidtidige kollektive model for valg af rektorat blandt det gamle Ilisimatusarfiks medarbejdere, og ændringen førte bl.a. til at det daværende rektorat trådte tilbage. Flere oplevede den første tid en stor usikkerhed om bestyrelsens rolle og ønsker. Udfordringerne omkring bestyrelsesmodellen var afgrænset til det gamle Ilisimatusarfiks medarbejdere. De professionsrettede uddannelser havde ikke på samme måde et forhold til den kollektive styringsmodel og heller ikke den samme modstand mod bestyrelsesmodellen.

Bestyrelsesmodellen har nu været en realitet i 10 år, og vurderes på baggrund af undersøgelsen, at være bredt accepteret som universitetets styringsmodel. Flere giver udtryk for, at bestyrelsen har været med til at udvikle og åbne Ilisimatusarfik overfor omverdenen.

Loven lagde op til en meget hurtig proces med 2008 som overgangså. Det har taget tid at *integre de professionsrettede uddannelser* i Ilisimatusarfik samt at forskningsbasere disse, og denne opgave er stadig undervejs.

Medarbejdere ved de professionsrettede uddannelser oplevede efter fusionen, at de blev mødt med skepsis og modstand fra medarbejderne fra det gamle Ilisimatusarfik. Det har gradvist ændret sig, og i dag oplever medarbejderne hos de professionsrettede bacheloruddannelser generelt, at de bliver modtaget som ligeværdige. Medarbejderne fra det gamle Ilisimatusarfik erindrer ikke på samme måde en modstand, men husker bekymring fra medarbejderne på de professionsrettede uddannelser ift. at blive for abstrakte og akademiske som følge af fusionen.

Det var ikke forud for fusionen afstemt, om de mellemlange videregående uddannelser skulle have et vist niveau for at blive en del af Ilisimatusarfik, eller om dette niveau skulle realiseres ved at være en del af Ilisimatusarfik. Flere beskriver, at der var en konflikt om uddannelsernes værdi, der ikke fuldt ud blev italesat.

Det er ikke defineret, hvor meget forskning skal fylde i undervisningen contra praksis og værktøjsfag. Alle uddannelser arbejder med forskningsmaterialer i undervisningen. Sygeplejerskeuddannelsen er på niveau med de klassiske akademiske uddannelser i forhold til forskningsbasering. De øvrige professionsrettede bacheloruddannelser er undervejs, men har fortsat udfordringer med kompetencer både hos undervisere og hos de studerende.

Det er Deloittes vurdering, at der er et behov for en tættere sparring for at hæve niveauet. Der er formentlig behov for både at sparre med tilsvarende uddannelser andre steder i forhold til pensumindhold og behov for at sparre, fx med det øvrige Ilisimatusarfik, omkring standarder for akademiske opgaver og lignende generelle forhold. Der er således fortsat udviklingsbehov i forhold til dette formål.

Generelt er det de interviewedes oplevelse, at efterhånden som kendskab og relation opbygges, viger skepsis for samarbejde omkring undervisning og forskning. Der er i dag større, faste sam-

læsningsfag på SØJ og KSH, der er samarbejde omkring valgfag, og der er afsat midler til tværfaglige forskningsprojekter (Strategisk Forsknings- og Udviklingspulje/ 2 %-puljen). Mange mener, at Ilisimatusarfik er så meget én organisation, som det er muligt. Ilisimatusarfik er en uddannelsesinstitution, der samler en række forskellige retninger – derfor vil der være del-fællesskaber indenfor organisationen. Gennem samlæsningsfag, fælles pædagogikum og fælles forskningsmidler forsøges at bygge bro mellem forskellige retninger.

Læreruddannelsen oplever fortsat at blive mødt med skepsis og manglende forståelse for uddannelsens særpræg – det didaktiske element. Tilknytningen til Ilisimatusarfik er afgrænset til de medarbejdere, der har en snitflade fx omkring pædagogikum, konkrete projekter eller ledelse. Mange medarbejdere og studerende har ikke en faglig kontakt med det øvrige Ilisimatusarfik, og de fælles elementer (ledelse, services, sociale aktiviteter) virker ikke naturlige, da kerneaktiviteterne ikke er koblet sammen. Hos Institut for Læring beskrives de fysiske faciliteter med en blanding mellem stolthed over de traditionsrige, historiske bygninger og en vis "misundelse" over de moderne faciliteter på Ilisimatusarfik.

De professionsrettede uddannelser gik ikke ind i fusionen med ens forudsætninger.

På læreruddannelsen arbejdede man forud for fusionen på at gøre uddannelsen til en bacheloruddannelse.

På sygeplejerskeuddannelsen havde man allerede fra 2006 arbejdet med at forskningsbasere uddannelsen i samarbejde med SDU og Ilisimatusarfik.

På socialrådgiveruddannelsen var adgangskravet om studentereksamen nyt.

Undersøgelsen viser tydeligt, at tempoet i integrationen har været afhængigt af de enkelte uddannelser, herunder de enkelte uddannelsers ledelsesmæssige tilgang til opgaven. Læreruddannelsen og sygeplejerskeuddannelsen har haft en særlig opgave, fordi de har været i selvstændige institutter.

Det fremgår af interviews og af evalueringen af læreruddannelsen fra 2016, at der kun er sket begrænset udvikling af uddannelsen forud for 2016. Der er dog igangsat en række tiltag de sidste år med henblik på at forskningsbasere og højne uddannelsens kvalitet. Det bør dog bemærkes, at læreruddannelsen er den eneste af Ilisimatusarfiks uddannelser, der har fået foretaget en omfattende evaluering, og at det dermed kan være vanskeligt at sige, om andre uddannelser også har kvalitetsmæssige udfordringer.

På sygeplejerskeuddannelsen har ledelsen - både før og efter fusionen - arbejdet på at tilknytte forskningsmæssige elementer og dermed gøre uddannelsen mere forskningsbaseret.

Sygeplejerskeuddannelsen havde endvidere et bedre udgangspunkt end de øvrige professionsuddannelser, idet man allerede var vant til at spejle sig i internationale standarder for at sikre autorisation som sygeplejerske.

Det er Deloitte's vurdering, at den stabile og målrettede ledelse er en væsentlig årsag til, at sygeplejerskeuddannelsen er lykkedes i forhold til at gøre uddannelsen forskningsbaseret og med integrationen i Ilisimatusarfik.

Læreruddannelsen har ikke på samme måde taget opgaven til sig og har samtidig i høj grad selv fået ansvaret for at udvikle uddannelsen. Det har ikke været en god kombination jf. evalueringen fra 2016. Ilisimatusarfik, og Institut for Læring arbejder nu på, at integrere og forskningsbasere læreruddannelsen, men uddannelsen vil naturligt have et efterslæb på denne proces også de kommende år.

Ilisimatusarfiks opgave/formål fastsættes i lovgivningen som; forskning, forskningsbaseret uddannelse, formidling af viden, rolle i det omgivende samfund og internationalt samarbejde.

Forskning operationaliseres i finansloven som peer-reviewed publikationer. Selv om målene ikke altid nås på afdelingsniveau, publiceres der på institut og universitetsniveau en del mere end måle-

ne. Ilisimatusarfik uddanner løbende forskere indenfor alle institutter, og har de seneste år tildelt 2 ph.d.-grader årligt.

Peer-reviewed-artikler er et meget simpelt og rent formidlingsmæssigt mål. Der mangler italesættelse og afklaring af, hvad forskning er, og hvad der karakteriserer god forskning. Endvidere kan det være en styrke at arbejde med en forskningsstrategi – også ift. at placere Ilisimatusarfik på verdenskortet med det, der gør Grønlands Universitet særligt, forskningsmæssigt.

Ilisimatusarfiks ledelse oplyser, at man i samarbejde med Departementet for Uddannelse, Kultur og Kirke arbejder på at etablere et Quality Assurance Board, som skal definere og sikre kvaliteten hos Ilisimatusarfik.

Ilisimatusarfik er jf. ovenstående endnu ikke i mål med *forskningsbaseret* af de professionsrettede uddannelser.

Ilisimatusarfik har udviklet sig meget – godt støttet af teknologien – både i forhold til *formidling* til den internationale akademiske verden og i forhold til relationen med *det omgivende samfund*.

Der er fortsat muligheder for at udvide kommunikationsvejene for formidling af forskning, ligesom Ilisimatusarfiks uinviterede rolle i den offentlige debat indtil videre er begrænset til enkelte forskere.

Ilisimatusarfik står stærkt i det *internationale* samarbejde. Der er stor interesse fra udlandet, både blandt forskere og studerende. Ligeledes sender Ilisimatusarfik mange studerende ud. Interessen for dette begrænses i nogen grad af, at Ilisimatusarfik er et "familie-universitet", hvor mange studerende allerede har børn og derfor ønsker at blive i de hjemlige rammer.

Der er gået 11 år, siden loven trådte i kraft.

Meget har udviklet sig – en række enheder er blevet skilt ud fra Ilisimatusarfik og et par nye uddannelser (tolke- og oversætter, erhvervsøkonomi, jura) er kommet til. Ilisimatusarfiks bevilling er blevet mindre i perioden – som følge af udskillelsen af enheder. Korrigeres for dette, er bevillingen til Ilisimatusarfik i 2019 80 % større end bevillingen i 2008. I perioden har prisudviklingen været ca. 20 %, mens antallet af studerende næsten er fordoblet. Enhedsprisen pr. studerende må således være blevet væsentlig lavere under antagelse af, at der ikke er anvendt eksterne midler til finansieringen af undervisningen.

Desværre opleves, at de studerendes kompetencer (særligt sprogligt) er ringere end tidligere. Det medfører udfordringer med at finde relevante forskningsmaterialer til undervisningen, og underviserne må i mange tilfælde helt fravælge engelsk litteratur.

Der er også dygtige studerende, men det store spring fra top til bund udfordrer undervisningen.

Ilisimatusarfik har indledt samarbejde med GU og tilbyder sprogundervisning inden studiestart. Desværre har interessen ikke været stor, og der er ikke umiddelbart en god løsning i sigte.

Ilisimatusarfik er godt på vej. Bestyrelsesmodellen er accepteret som styreform, og der er kun et fåtal, der ønsker at håndhæve skel mellem uddannelsestyperne. Man er nået langt med Ilisimatusarfiks formål, men ikke i mål endnu, og der er behov for at styrke støtten omkring flere af de professionsrettede uddannelser.

Selvom medarbejderne koncentrerer sig om det nære (uddannelse/institut), er det langt hen af vejen lykkedes at skabe en fælles organisation. Dog hvor Institut for Læring fortsat i høj grad er en organisation for sig. Det kræver en indsats fra Ilisimatusarfik, hvis organisationen skal integreres yderligere.

Ilisimatusarfik beskrives generelt som et rart sted at være, med god undervisning og gode forskningsmuligheder. Selvom Ilisimatusarfik er blevet markant større, og nogle beskriver, at afstanden mellem VIP'er og TAP'er er vokset, og strukturerne nogle gange kan være til besvær, beskriver så godt som alle, at der er en god stemning og stor samarbejdsvilje.

5. Opsamling på udviklingspotentialer

Dette afsnit samler op på de udviklingspotentialer, Deloitte har vurderet på baggrund af undersøgelsen.

Tiltag	Beskrivelse
A	Det er nødvendigt at flytte Institut for Læring til Ilisimarfik, hvis instituttet skal integreres som en del af Ilisimatusarfik.
B	Faglige relationer og kendskab skaber respekt og samarbejde. Vægten i integrationstiltag bør ligge på det faglige.
C	Ilisimatusarfiks værdigrundlag skal findes og italesættes – hvilke værdier kendetegner Ilisimatusarfik som forsknings- og uddannelsesinstitution?
D	Der skal arbejdes i folkeskole og gymnasie på at forbedre de unges forudsætninger for at studere. Samtidig er det nødvendigt at afstemme forventningerne til de studerende mellem uddannelsesinstitutionerne. Dette er også vigtigt ift. Ilisimatusarfiks akkrediteringsarbejde.
E	Ilisimatusarfik styrker samarbejdet med aftagerne og forsøger at se bredde i mulige aftagerne.
F	Afklaring af, hvad man på Ilisimatusarfik mener, er forskning, og hvad der er god forskning. Dette hænger også sammen med tiltag C. Værdierne kan være med til at nedbryde skellet mellem traditionelle akademiske uddannelser og professionsrettede uddannelser.
G	Adgangskrav skal svare til de forudsætninger, de studerende forventes at have på uddannelsen. Ændringer i adgangskrav bør varsles i god tid, så gymnasierne har mulighed for at tilpasse deres undervisning og vejledning. Hvis uddannelserne giver køb på adgangskravene for at kunne oprette hold, bør dette suppleres med en ledelsesmæssig stillingtagen til, hvordan man vil tilpasse undervisningen for at sikre, at det rette niveau opnås ved uddannelsens afslutning.
H	Der er et behov for også at understøtte medarbejderne med tiltag, der skaber samarbejde og fælles forståelse for at undgå ensomhed samt for at undgå skel mellem forskere og ikke-forskere.
I	En ledelsesmæssig sparring ift. forskningsbaseret: hvad der er godt nok, og hvad der ikke er på den enkelte uddannelse?
J	Tættere sparring omkring forskningsbaseret – både internt (omkring standarder for akademiske opgaver og lignende generelle vilkår) og eksternt (omkring pensumindhold).
K	Det bør overvejes at udvide kommunikationsvejene for at nå bredere ud med formidling af forskning.

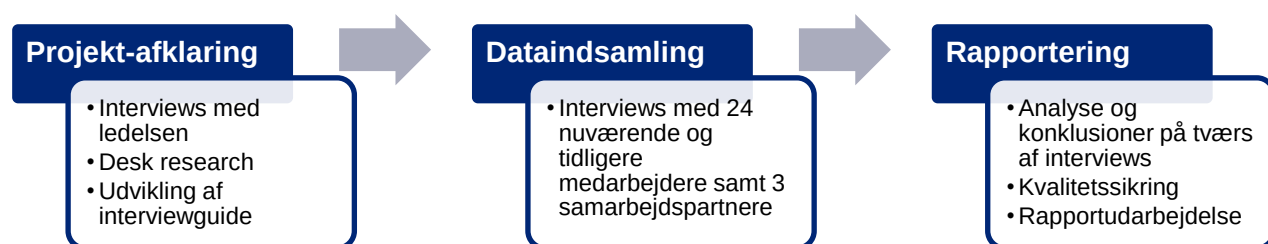
L	Der er fortsat mulighed for at øge Ilisimatusarfiks deltagelse i - og kvalificering af den offentlige debat.
M	Det anbefales, at der – såfremt dette ikke allerede er tilfældet – udpeges en tovholder for hvert samlæsningsfag, der også påtager sig ansvar for at koordinere de øvrige underviseres elementer af faget og dermed sikre opnåelsen af læringsmålene.
N	Det anbefales, at Ilisimatusarfik revurderer uddannelsernes budgetter og evt. centraliserer midler til forskning, så uddannelserne bliver mere ligestillede i deres forsknings- og undervisningsmuligheder.
O	Ilisimatusarfik fortsætter bestræbelserne på at finde og implementere et studieadministrationssystem, der kan levere relevante oplysninger og støtte medarbejderne i planlægningsarbejdet.
P	Ilisimatusarfik indleder en dialog med Selvstyrets øverste ledelse med henblik på at lave fælles rammer for, at studerende gennemføre deres studie, selvom de har et studiejob.

6. Metode og tilgang

Universitetsdirektør Henriette Rosing har været Deloittes kontaktperson i projektet. Alle væsentlige beslutninger er endvidere afklaret med Ilisimatusarfiks rektorat.

Projektets proces er skitseret i figuren og uddybes i afsnittene herunder.

Figur 2: Projektforløb



Projektet har forløbet i efteråret 2018 og er afrapporteret i februar 2019.

6.1. Projekt-afklaring

Indledningsvist er der gennemført interviews med direktør, rektor og prorektor for at fastlægge indholdet i interviewguides for de øvrige interviews. De overordnede temaer for interviewene var:

- Udvikling de sidste 10 år
- Organisationsforandring
- Ilisimatusarfiks formål

Outputtet var udkast til interviewguides, der blev godkendt af direktør, rektor og prorektor, og er anvendt i dataindsamlingen.

Interviewguiden er vedlagt som Bilag 1: Interviewguide.

6.2. Dataindsamling

Dataindsamlingen har omfattet interviews med 25 nuværende og tidligere medarbejdere, 1 studerende samt 4 eksterne samarbejdspartnere. De medvirkende er udvalgt af Ilisimatusarfiks ledelse under hensyntagen til, at alle 4 institutter er repræsenteret.

Herudover har én ikke ønsket at medvirke.

I interviewene er interviewguiden anvendt som udgangspunkt og tjekliste, rækkefølgen af spørgsmålene har varieret fra interview til interview, ligesom der har været forskel på, hvor meget der er blevet fortalt, og hvor meget der er blevet spurgt afhængigt af interviewpersonen.

Det er de semi-strukturerede interviews styrke, at der er mulighed for at tilpasse interviewet den konkrete person og situation. Dette giver også mulighed for at indsamle informationer, der ligger udenfor interviewguiden, men kan være relevante.

For enkelte interviews – tværgående funktioner som bibliotek, studievejledning, studieservice mv. – er fokus i interviewet lagt helt på interviewpersonens kerneopgaver.

Der er endvidere indhentet skriftlige materialer, bl.a.:

- Talmateriale ift. de studerende, frafald, gennemførelse mv.
- Oversigt over ansatte
- Fundraising-strategi
- APV
- Arbejdstidsaftale
- Evaluering af læreruddannelsen

6.3. Rapportering

Rapporten er udarbejdet på baggrund af referaterne af de gennemførte interviews og de skriftlige materialer.

Der er en bias-risiko ved denne tilgang, da respondenternes fokus ikke nødvendigvis er på de vigtigste problemstillinger, ligesom udsagn er præget af personlige holdninger og oplevelser.

Der er anvendt en interviewguide for at sikre bredde i emnerne, og der er gennemført mange interviews for at sikre en bredde i synspunkter.

Emnet ph.d.-studerende er behandlet under [forskning](#) i afsnit 8.2.1., mens [undervisning](#) (afsnit 8.2.2.) er afgrænset til at omhandle undervisning på bachelor og kandidatniveau.

I rapporteringen er foretaget afvejninger i forhold til, om en problemstilling har været generel eller specifik mv. Af hensyn til respondenterne, er udsagn, der nemt kan henføres til enkeltpersoner begrænset i rapporten.

I rapporten indgår endvidere Deloitte's vurderinger.

6.4. Afgrænsning

Nærværende rapport er resultatet af en konsulentopgave, hvor gode metodiske tilgange er inddraget under hensyntagen til projektets omfang og tidshorisont. Nærværende rapport er således ikke produktet af et forskningsprojekt.

Evalueringen er endvidere ikke en evaluering af forhold eller kvalitet på den enkelte uddannelse. Nærværende rapport er baseret hovedsageligt på overnævnte interviews med de risici for bias, det indebærer.

7. Ilisimatusarfik

7.1. Ilisimatusarfik

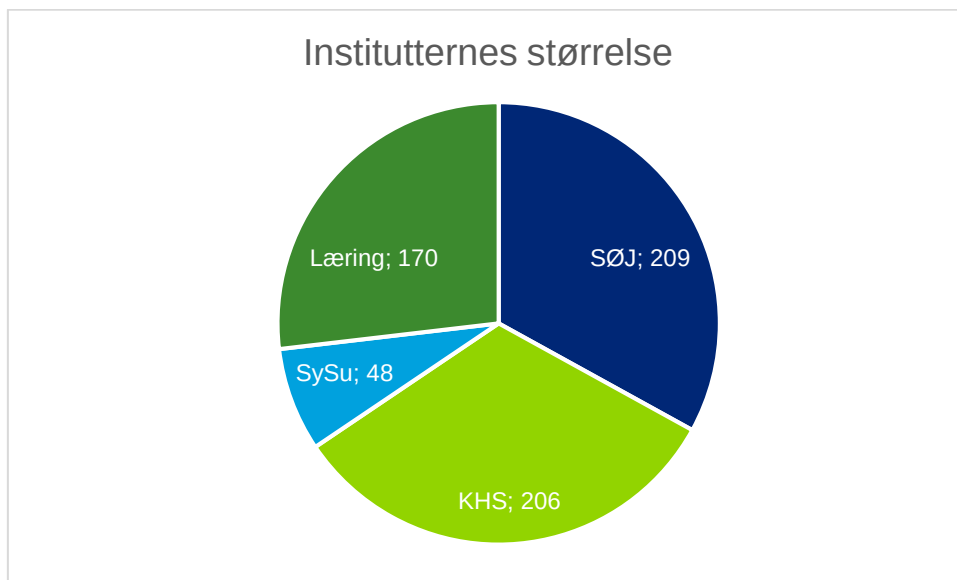
Ilisimatusarfik – Grønlands Universitet – er en forsknings- og uddannelsesinstitution. Ilisimatusarfik udbyder akademiske bachelor- og kandidatuddannelser og professionsrettede bacheloruddannelser. Derudover udbyder Ilisimatusarfik efteruddannelse i form af diplomuddannelser, masteruddannelser, enkeltfag og kurser.

Ilisimatusarfiks historie går tilbage til starten af 1980'erne, hvor der blev etableret et universitet, og hvor undervisningen begyndte i 1984. Siden er Ilisimatusarfik vokset både i antallet af uddannelser og indenfor de enkelte uddannelser.

Fra 2008 til i dag er antallet af studerende ved Ilisimatusarfik næsten fordoblet. De nuværende ca. 720 studerende er fordelt på 11 bacheloruddannelser og 4 kandidatuddannelser samt en række kurser og enkeltfag.

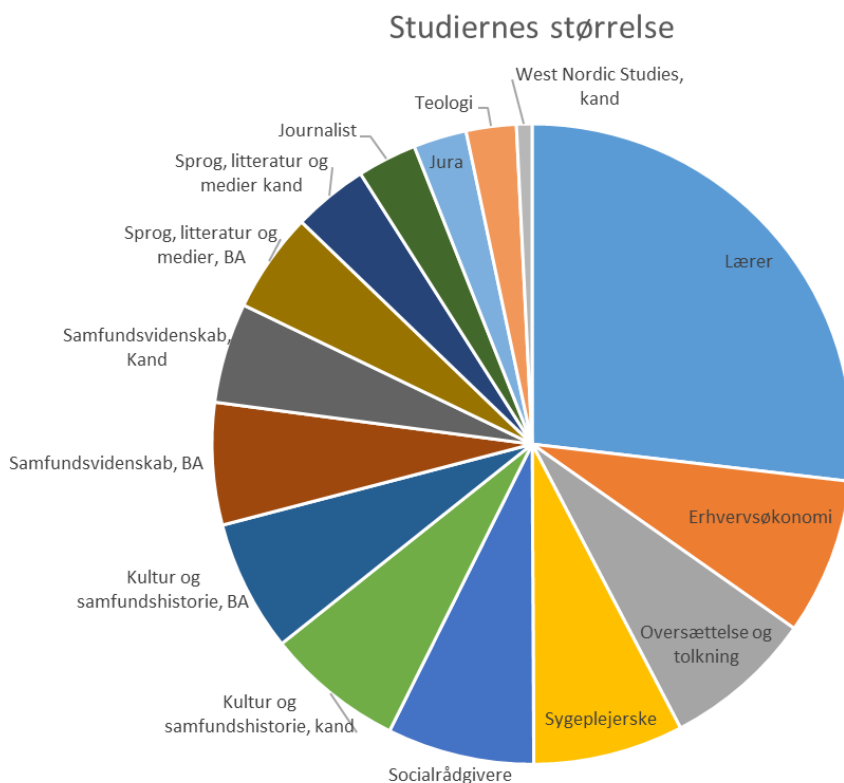
I 2018 er Ilisimatusarfiks 633 fuldtidsstuderende fordelt jf. nedenstående figur. Det fremgår, at læreruddannelsen med sine 170 studerende udgør mere end en fjerdedel af Ilisimatusarfiks studerende.

Figur 3: Institutternes størrelse efter antal studerende, 2018



Kilde: Ilisimatusarfik, studieservice

Figur 4: Studiernes størrelse efter antal studerende, 2018



Kilde: Ilisimatusarfik, studieservice, december 2018

7.2. Ilimmarfik

Foruden Ilisimatusarfik rummer Ilimmarfik/Universitetsparken følgende 3 selvstændige dokumentations-, forsknings- og formidlingsinstitutioner:

- 1) Oqaasileriffik (flyttet fra Ilimmarfik medio december 2018)
- 2) Nunatta Atuagaateqarfia (Groenlandica-samlingen)
- 3) Nunatta Katersugaasivia Allagaateqarfialu (arkivdelen)

Ovennævnte institutioner indgår fysisk i Ilimmarfik. Institutionerne indgår dog ikke i bevillingen for Ilisimatusarfik.

Derudover ligger Ilisimatusarfik ved siden af Pinngortitaleriffik - Grønlands Naturinstitut, der allerede fra 1998 har haft til huse på Ilimmarfik. Grønlands Naturinstitut er en forsknings- og rådgivningsinstitution i forhold til levende ressourcer, dyr og planter, og i miljøet i og omkring Grønland.

7.3. Institut for læring - Ilinniarfissuaq

Institut for læring står for læreruddannelsen, der er en professionsrettet bacheloruddannelse, der giver adgang til at undervise i folkeskolen. Uddannelsen kan både tages i Nuuk og som decentral uddannelse i den studerendes hjemby.

Institut for læring er geografisk placeret i centrum af Nuuk i 5 forskellige bygninger.

I 2008 var 170 studerende indskrevet på læreruddannelsen, i 2017 var det 174, og i Finansloven for 2019 regnes med 140 studerende. Ultimo 2018 er der 170 indskrevet på uddannelsen.

Sammensætningen af Institut for Lærings videnskabelige personale fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 1: Medarbejdersammensætning, Institut for Læring, VIP

Medarbejdersammensætning, VIP	
Adjunkt	2
Emeritus	1
Gæstelærer	4
Institutleder	1
Professionsfaglærer	3
Professor	1
Studieadjunkt	9
Studielektor	12
Ph.d.-studerende	2
I alt	35

Kilde: Ilisimatusarfik

Læreruddannelsen blev evalueret af EVA – Danmarks Evalueringsinstitut i 2016, hvor konklusionen var, at uddannelsen havde *"en række alvorlige kvalitetsudfordringer"*. Evalueringen mandede ud i en række anbefalinger, som der arbejdes videre med i dag.

7.4. Institut for Sygepleje & Sundhedsvidenskab

Institut for Sygepleje & Sundhedsvidenskab står for sygeplejerskeuddannelsen, der er en professionsrettet bacheloruddannelse, der giver adgang til at arbejde med patienter på sundhedscentre, sygehuse, alderdomshjem mv.

Institut for Sygepleje & Sundhedsvidenskab er i 2018 flyttet fra Nuuks centrum til den nye naturvidenskabsbygning på Ilisimarfik. Uddannelsen har fortsat en demostue på brancheskolen, som benyttes på faste dage.

I 2008 var 43 studerende indskrevet på sygeplejerskeuddannelsen, i 2017 var det 50, og i Finansloven for 2019 regnes med 56 studerende. Ultimo 2018 er der 48 indskrevet på uddannelsen.

Instituttet har samarbejde med Naturinstituttet omkring den nye naturvidenskabelige bygning samt omkring en kommende bachelor i naturvidenskab, der afventer finanslovsbevilling.

Instituttet rummer også Grønlands center for sundhedsforskning, der har en række forskere tilknyttet, som det fremgår af nedenstående personaleoversigt.

Sammensætningen af Institut for Sygepleje & Sundhedsvidenskab videnskabelige personale fremgår af nedenstående tabel. Instituttet har 18 ansatte medarbejdere (uden prorektor). 5 er ansat på sygeplejerskeuddannelsen, og 5 medarbejdere er ansat i Grønlands Center for Sundhedsforskning. Endvidere har instituttet 2 ph.d.-studerende tilknyttet Grønlands Center for Sundhedsforskning og 10 tilknyttede videnskabelige medarbejdere. En del medarbejdere er kun tilknyttet på deltid.

Tabel 2: Medarbejdersammensætning, Institut for Sygepleje & Sundhedsvidenskab, VIP

Medarbejdersammensætning, VIP	
Afdelingsleder	1
Forskningsassistent	1
Instituttleder (Prorektor)	1
Lektor	1
Professionsfaglærer	3
Professor	1
Studieadjunkt	1
Ph.d.-studerende	2
Æresdoktor	1
I alt	12
Adjungeret lektor	1
Adjungeret professor	6
Tilknyttet Adjunkt	1
Tilknyttet Forsker	1
Tilknyttet Lektor	1
I alt tilknyttet	10

Kilde: Ilisimatusarfik

7.5. Institut for Samfund, Økonomi og Journalistik

Institut for Samfund, Økonomi og Journalistik står for bacheloruddannelser indenfor erhvervsøkonomi, journalistik, jura, samfundsvidenskab og sociale forhold samt kandidatuddannelsen i samfundsvidenskab og West Nordic Studies. Instituttet rummer således både traditionelt akademiske uddannelser og professionsrettede uddannelser, der giver kompetencer til at arbejde som journalist eller socialrådgiver.

Alle SØJ-instituttets uddannelser er placeret på Ilmmarfik. Uddannelserne har hver deres afdeling; journalistik, jura, samfundsvidenskab, sociale forhold og økonomi.

I 2008 var 102 studerende indskrevet på uddannelser, der i dag ligger indenfor SØJs-område, i 2017 var det 243, og i Finansloven for 2019 regnes med 297 studerende, heraf 48 på den nyoprettede bachelor i jura. Der er optaget 24 studerende på jurauddannelsen i 2018. Ultimo 2018 er der indskrevet 209 studerende ved uddannelserne indenfor SØJ's område.

Sammensætningen af Institut for Samfund, Økonomi og Journalistik's videnskabelige personale fremgår af nedenstående tabel.

Instituttet har 6 ph.d.-studerende/adjunkt med ph.d.-forløb.

Tabel 3: Medarbejdersammensætning, Institut for Samfund, Økonomi og Journalistik, VIP

Medarbejdersammensætning, VIP	
Adjunkt	3
Adjunkt m. Ph.d. Forløb	2
Afdelingsleder	5
Afdelingssekretær	1
Instituttleder	1
Lektor	2
Ph.d.-studerende	4
Professionsfaglærer	4
Professor	5
Studielektor	1
I alt	28
Volontør	1
Adjungeret professor	3
I alt tilknyttet	4

Kilde: Ilisimatusarfik

7.6. Institut for Kultur, Sprog og Historie

Institut for Kultur, Sprog og Historie står for bacheloruddannelser indenfor Sprog, Litteratur og Medier, Kultur- og Samfundshistorie, Teologi og Oversættelse og Tolkning samt kandidatuddannelser i Sprog, Litteratur og Medier og i Kultur- og Samfundshistorie. Instituttet rummer således både traditionelt akademiske uddannelser og en professionsrettet uddannelse, der giver kompetencer til at arbejde som tolk. Tolkeuddannelsen blev oprettet som en universitetsuddannelse i 2012.

Alle KSH-instituttets uddannelser er placeret på Ilisimarfik. Uddannelserne har hver deres afdeling; Sprog, Litteratur og Medier, Kultur og Samfundshistorie, Teologi og Oversættelse og Tolkning.

I 2008 var 84 studerende indskrevet på uddannelser, der i dag ligger indenfor KSHs-område, i 2017 var det 193, og i Finansloven for 2019 regnes med 208 studerende. Ultimo 2018 er der indskrevet 206 studerende ved uddannelserne indenfor KSH's område.

Sammensætningen af Institut for Kultur, Sprog og Histories videnskabelige personale fremgår af nedenstående tabel.

Instituttet har 4 ph.d.-studerende/adjunkt med ph.d.-forløb.

Tabel 4: Medarbejdersammensætning, Institut for Kultur, Sprog og Historie, VIP

Medarbejdersammensætning, VIP	
Adjunkt	2
Adjunkt m. Ph.d.-forløb	2
Afdelingsleder	3
Institutleder, afdelingsleder	1
Lektor	2
Lektor, ph.d.	3
Ph.d.-studerende	2
Studieadjunkt	2
I alt	17
Adjungeret professor	1
Emeritus	1
I alt tilknyttet	2

Kilde: Ilisimatusarfik

8. Statustemaer

Evaluerings temaer er udvikling, organisationsforandring og llisimatusarfiks formål. Disse vil blive behandlet i de følgende afsnit.

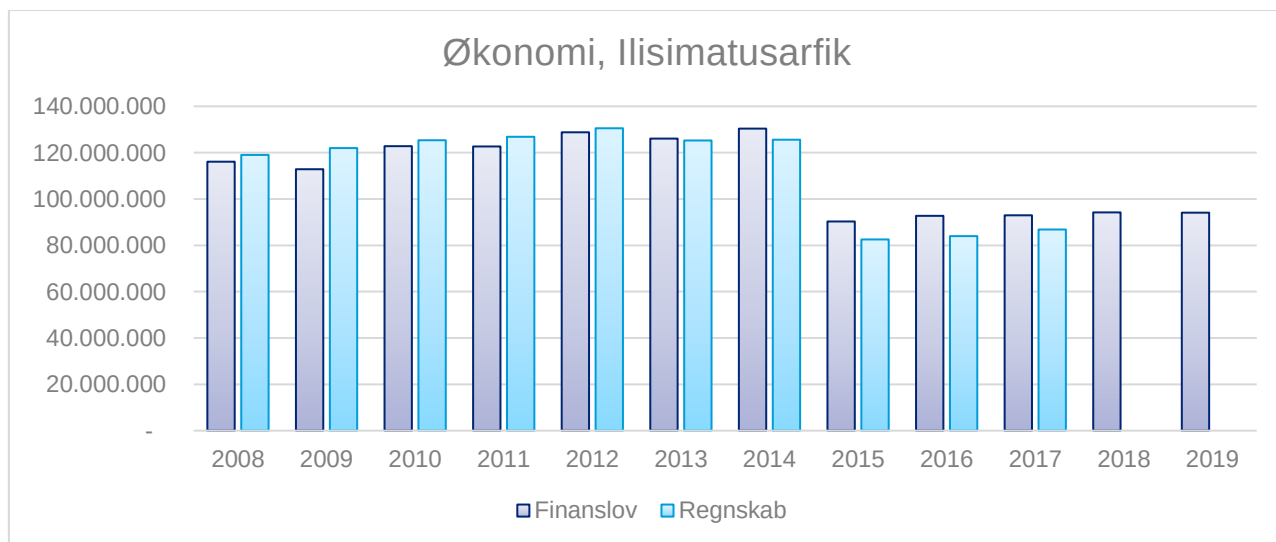
8.1. Udvikling

Temaet udvikling omhandler ændringer, der er sket de sidste 10 år, der påvirker llisimatusarfiks virke. Det kan både være udvikling, der kommer indefra llisimatusarfik, eller udvikling der er drevet af det omgivende samfund. Afsnittet omfatter underafsnit om økonomi, enheder og uddannelser, de studerende og medarbejderne.

8.1.1. Økonomi

Figuren nedenfor viser udviklingen i llisimatusarfiks økonomi fra 2008 til 2019. Det fremgår, at der er en mindre stigning i llisimatusarfiks økonomi fra 2008 til 2012. I 2013 er Sprogsekretariatet, Groenlandica og Landsarkivet økonomisk skilt ud af llisimatusarfiks bevilling, og i 2015 er Inerisaa-vik/Uddannelsesstyrelsen skilt ud. Fra 2015 og frem er der igen en svag stigning i llisimatusarfiks økonomi.

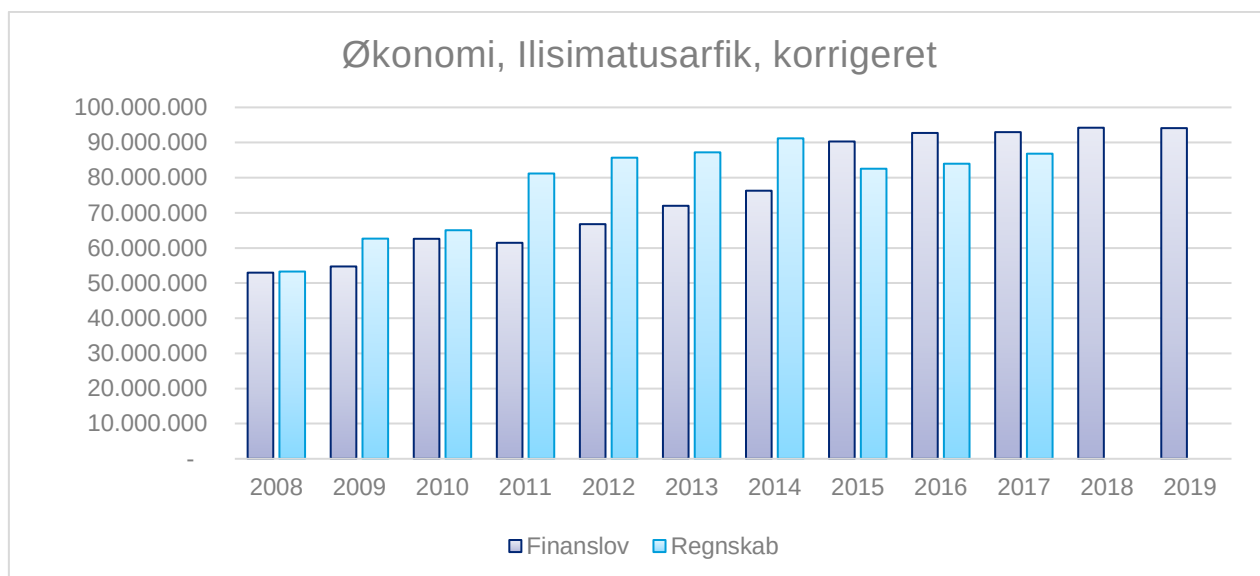
Figur 5: Udvikling i økonomi, finanslov og regnskab



Kilde: Finanslove 2008-2019

Nedenstående figur viser udviklingen i llisimatusarfiks økonomi, når denne korrigeres for de enheder, der senere bliver udskilt. Det fremgår, at der fra 2008-2014 har været budgetoverskridelser på 1-32 %, mens der fra 2015-2017 har været mindreforbrug på 7-9 %.

Figur 6: Udvikling i økonomi, finanslov og regnskab (korrigeret)



Kilde: Finanslove 2008-2019

Det fremgår endvidere, at der har været en gradvis stigning i Ilisimatusarfiks økonomi. Bevillingen til Ilisimatusarfik er i perioden vokset med 80 % af bevillingen i 2008. I perioden har prisudviklingen været ca. 20 %, diagrammet er ikke korrigeret for dette.

I samme periode er antallet af studerende vokset fra ca. 400 til ca. 800 – dvs. 100 % (baseret på tal fra Finansloven). Enhedsprisen pr. studerende må således være blevet væsentlig lavere i perioden under antagelse af, at der ikke er anvendt eksterne midler til finansieringen af undervisningen.

Fra 2015 og frem er Uddannelsesstyrelsen udskilt, og Ilisimatusarfiks bevilling uden indholdsmæssige ændringer. I denne periode er bevillingen vokset med 4 % svarende nogenlunde til prisudviklingen.

8.1.2. Enheder og uddannelser

Selvom lovgivningen omkring Ilisimatusarfik har ligget fast siden 2008, har institutionens indhold forandret sig af flere omgange.

I 2013 er Sprogsekretariatet, Landsbibliotekets Groenlandica-samling og Nationalmuseets landsarkiv økonomisk skilt ud af Ilisimatusarfiks bevilling, og i 2015 er Inerisaavik/Uddannelsesstyrelsen skilt ud.

Tolke og oversætteruddannelsen bliver en del af Ilisimatusarfik i 2012, bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi optog de første studerende i 2015 og uddannelsesudbuddet er i 2018 udvidet med en bacheloruddannelse i jura. I skrivende stund er en bacheloruddannelse i naturvidenskab i samarbejde med naturinstituttet undervejs.

Grønlands Statistik og Sprogsekretariatet har haft til huse i Ilisimatusarfiks bygninger på Ilimmarfik, men Grønlands Statistik er i 2014 og Sprogsekretariatet i 2018 flyttet fra Ilimmarfik. Ønsket var at samle de videtunge institutioner, så de kunne have gavn af hinanden. Det har man dog bevæget sig væk fra, primært pga. pladmangel på Ilimmarfik.

8.1.3. De studerende

Antalsmæssigt er de studerende næsten blevet dobbelt så mange over de sidste 10 år. De studerende er et kardinalpunkt i Ilisimatusarfiks virke og har fyldt meget i interviewene.

På Ilisimatusarfik er der generelt en oplevelse af, at de studerende, der starter på universitetet har ringere faglige kompetencer end tidligere.

Der sker ikke indsamling af eksempelvis de optagne studerendes karaktergennemsnit, der kan af- eller bekræfte udviklingen.

Det er særligt i dansk, engelsk og grønlandsk, at niveauet opleves som værende ringere end tidligere. Det giver især udfordringer i forhold til at sikre en forskningsbaseret undervisning, da den meste litteratur er på engelsk, noget på dansk og meget lidt på grønlandsk. Underviserne må i mange tilfælde helt fravælge engelske tekster.

Ilisimatusarfik har – for at imødegå problemet – oprettet hold med dansk- og engelskundervisning forud for studiestart. Tiltaget har dog haft meget lav tilslutning fra de studerendes side, selvom mange vurderes at have behov for opkvalificering.

Der er studerende, der er meget dygtige, men springet fra top til bund er meget stort. Det opleves som vanskeligt at rumme dette kompetencespænd i hold-undervisningen, og der efterlyses en ledelsesmæssig stillingtagen til, hvilket niveau underviseren skal sigte efter. Ilisimatusarfiks ledelse oplyser, at den de seneste år har håndhævet adgangskravene for at sikre et højere og mere ensartet niveau blandt de studerende.

Herudover er det generelt oplevelsen, at de studerende ikke er studieparate. Det skal forklares, at studierne er fuldtid, selvom der ikke er skemalagt fuld tid. Mange studerende, der kommer direkte fra gymnasiet oplever for første gang, at der stilles krav til dem, og at de selv skal tage ansvar. Ældre studerende med erhvervserfaring er mere studieparate. Ligeledes beskriver flere, at de studerende argumenterer normativt og skal klædes på til akademisk tænkning fra bunden.

Der er dog afvigelser fra det generelle billede, hvis uddannelserne har hævet adgangskravene eller oplever meget stor søgning.

Samfundsvidenskab har (bortset fra den ny jurauddannelse) de højeste adgangskrav og er ikke udfordret af niveauet i dansk eller engelsk. Deres studerende starter med bedre forudsætninger end tidligere. Dette understreger pointen, om at der er langt fra top til bund blandt de nye studerende.

På *socialrådgiveruddannelsen* var der ikke tidligere adgangskrav om studentereksamen. Krav om studentereksamen og minimumskarakterer er blevet indført, og det har medført et højere niveau blandt de studerende. Endvidere opleves, at de studerende ikke er så unge og socialt belastede som tidligere.

Sygeplejerskeuddannelsen har jf. nedenstående oversigt ikke høje adgangskrav, men på grund af stor søgning, har de optagne studerende høje karakterer. Uddannelsen har oplevet stigende interesse, efter at den i 2006 blev en bacheloruddannelse.

Tabel 5: Oversigt over adgangskrav

Uddannelse	Adgangs-givende	Gen-nemsnit	Grøn-landsk	Dansk	En-gelsk	Mate-matik	Yderligere krav
Jura	GUX	7	B	B	E	E	
Samfundsviden-skab	GUX	7	C	C	E	E	
Erhvervsøkonomi	GUX	6	Bestået	Bestået	E	E	
Journalist	GUX	Bestået	C	C	D		Optagelsesprøve
Socialrådgiver	GUX	Bestået	C	C	D		
Sprog, litteratur og medier	GUX	6	Bestået	Bestået	Bestået		
Oversætter/tolk	GUX	Bestået	Bestået	Bestået	Bestået		
Lærer	GUX	5,5	C/7*	C/7*	D/4*	D/4*	Ansøgning, *specifikke krav i forbindelse med valg af linjefag
Sygeplejerske	GUX	5					Ansøgning
Kultur- og samfundshistorie	GUX eller lærerek-samen	4,9					
Teologi	GUX eller lærerek-samen						

Kilde: studieordninger på www.uni.gl

Flere af de interviewede har oplevet, at man på uddannelserne måtte give køb på minimumskraverne for at kunne oprette et hold. Det går ud over kvaliteten i studieforløbet, når de studerende ikke har tilstrækkelige forudsætninger.

Generelt beskrives adgangskrav som en forudsætning for et vellykket uddannelsesforløb, mens de studerende, der bliver optaget på dispensation eller for at fylde et hold, typisk oplever nederlag og afbrud af uddannelsen.

Ifølge tal fra studieservice har Ilisimatusarfiks uddannelser en gennemførelsesprocent på ca. 40 %. Tallet ligger jf. nedenstående højere på de professionsrettede bacheloruddannelser. Mange studerende forsinkes i løbet af studietiden, bl.a. pga. barsel.

Tabel 6: Gennemførelse i procent, fordelt på årgange og uddannelser

Uddannelse	2013	2012	2011	2010	Gennemsnit årgang 2010-2013
Bachelor i sygepleje	53%	53%	71%	67%	62%
HA-Erhvervsøkonomi	0%	0%	0%	0%	
Lærer	57%	67%	59%	70%	64%
Sociale Forhold	41%	52%	57%	58%	52%
Journalist	50%	44%	50%	43%	47%
Oversættelse og tolkning	42%	44%	0%	0%	43%
Kultur og samfundshistorie BA	36%	20%	47%	38%	35%
Kultur og samfundshistorie KAND	33%	40%	50%	50%	42%
Samfundsvidenskab BA	32%	36%	38%	38%	35%
Samfundsvidenskab KAND	33%	67%	17%	0%	38%
Sprog, litteratur & medier BA	13%	17%	19%	20%	18%
Sprog, litteratur & medier KAND	25%	60%	50%	0%	45%
Teologi	40%	0%	33%	14%	24%
Samlet	41%	49%	49%	51%	48%

Kilde: Ilisimatusarfik, Studieservice.

Tabellen ovenfor viser gennemførelsesprocenter fordelt på årgange og uddannelser. Til sammenligning er frafaldsprocenten i perioden 43 %. Det efterlader således knap 10 % af årgangene, der stadig er indskrevet på studierne og endnu ikke færdige.

Det bør holdes in mente, at der indenfor den enkelte uddannelse og de enkelte årgange er tale om meget små tal, hvorfor procentsatserne kan virke mere voldsomme end tallene egentlig er.

Der er ikke lavet systematisk statistik om de studerende, da studieadministrationssystemet ikke er opbygget til at trække disse oplysninger ud. Det er noget, Ilisimatusarfik ønsker at forbedre i fremtiden, bl.a. ved hjælp af et nyt studieadministrationssystem. Der er således en vis fejlrisiko ved ovenstående tal.

Der kan være væsentlige forskelle universiteter imellem i forhold til, hvordan frafald og gennemførelse beregnes. På Ilisimatusarfik er et væsentligt frafald i forbindelse med studiestart – det korrigerer man nogle steder for i opgørelsen af frafald og gennemførelse. Ligeledes skifter en del studerende på Ilisimatusarfik studieretning undervejs – de optræder i opgørelsen som frafaldne på den påbegyndte uddannelse, selvom de ender med at gennemføre en anden. Opgørelsen kan ikke uden videre sammenlignes med andre opgørelser.

Ilisimatusarfik har fokus på frafald og bl.a. indført mentorordninger på studierne og har fokus på vejledningsindsatsen både i gymnasiet og på Ilisimatusarfik.

Også de studerende i studenterforeningen Ili Ili har fokus på frafaldet. De fremhæver, at mange studerende har sociale problemer, som kræver hjælp fra psykolog, men opsøger studievejlederen, da der er lettere adgang til denne.

De studerende kan søge psykologhjælp gennem studenterrådgivningen, hvor der dog er venteliste. Ilisimatusarfik har 1 vejleder ansat, som skal tage sig af udfordringer, der er studierelateret. Der er ikke et tilbud om akut psykisk hjælp, og da studievejledningen er mest tilgængelig henvender en del studerende sig til vejlederen – også med psykiske og sociale udfordringer. Det fremhæves af både studerende og studievejleder, at manglende akut hjælp er en medvirkende årsag til frafald.

8.1.4. Medarbejdere

Antalsmæssigt er der fra 2008 til 2017 blevet tilknyttet ca. 20 årsværk videnskabeligt personale yderligere til Ilisimatusarfik. Medarbejderne er ligeledes et kardinalpunkt i Ilisimatusarfiks virke, idet de varetager forskning og undervisning.

Endvidere er temaet relevant, fordi inklusionen af professionsuddannelserne i Ilisimatusarfik krævede nye kompetencer hos uddannelsernes medarbejdere, idet de skulle kunne bedrive forskning og give forskningsbaseret undervisning. Dette emne behandles dels her og dels under temaet om Ilisimatusarfiks formål – Forskning.

Datamaterialet i forhold til udviklingen i medarbejdersammensætning, turnover mv. er desværre begrænset.

Ilisimatusarfik har været igennem et generationsskifte de sidste 10 år, og mange medarbejdere har forladt institutionen og mange nye er kommet til – også mange som Ilisimatusarfik selv har uddannet. Samtidig har medarbejdersammensætningen på de professionsrettede uddannelser også ændret sig. Uddannelserne kom ind i fusionen med ingen eller enkelte medarbejdere på kandidatniveau eller derover.

Ifølge de medvirkende har der ikke været en generel strategi for opkvalificering af medarbejderne. Alle har fået tilbud om videre uddannelse. Nogle har opfattet det som tilbud, andre som krav.

Medarbejderne på professionsrettede bacheloruddannelser beskriver det som udfordrende at prioritere opkvalificering og forskning, når bevilling og krav til undervisning blev fastholdt.

Der er en fælles opfattelse af, at strategien er, at de professionsrettede bacheloruddannelser skal gøres mere forskningsbaserede gennem opkvalificering af underviserne til kandidat og ph.d.-niveau.

Der er dog flere, der stiller spørgsmålstegn ved, om alle undervisere skal være kandidater, idet uddannelserne – udover teoretiske fag – også består af praktiske fag og praktik.

8.2. Ilisimatusarfiks formål/opgave

8.2.1. Forskning

I Ilisimatusarfik-lovens første paragraf slås fast, at *"Ilisimatusarfik har til opgave at bedrive forskning og give forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for sine fagområder"*.

I bemærkningerne uddybes, at *"Ilisimatusarfik skal være en anerkendt del af det internationale forskningsmiljø indenfor sine fagområder"* og *"Det højeste internationale niveau betyder, at Ilisimatusarfik skal tilbyde forskere mulighed ikke blot for en ph.d.-grad, men også for forskning, der kan føre til en doktorgrad."*. Denne del af Ilisimatusarfiks formål vil blive behandlet i det følgende.

Det er ikke i lovgivningen specificeret, hvad der klassificerer sig som forskning.

I arbejdstidsaftalen fra 2016 specificeres det dog, at forskere skal producere et antal peer-reviewed forskningspublikationer. Kravet tager udgangspunkt i en forskningstid på 45 % og reduceres ved lavere forskningstid tilsvarende.

Nedenfor er en oversigt over antallet af peer-reviewed publikationer i 2017. I forhold til de realiserede tal for 2017, er der uoverensstemmelse mellem tallene i Ilisimatusarfiks årsrapport og Finansloven, hvor KSH og SØJ ikke optræder med de samme tal. Årsrapporten indeholder en oversigt over publikationerne, derfor er disse tal anvendt.

Tabel 7: Antal peer-reviewed publikationer

	Finanslov '17	Realiseret '17	Finanslov '19
Institut for Læring	4	6	4
Institut for Samfund, Økonomi og Journalistik	12	32	17
Institut for Kultur, Sprog og Historie	13	16	13
Institut for Sygepleje	4	7	4
I alt	33	61	38

Kilde: Ilisimatusarfiks årsrapport 2017, Finanslov for 2017 og 2019

Det fremgår, at alle Ilisimatusarfiks institutter i 2017 har fået publiceret mere end forudsat i Finansloven. Det samme gælder ikke indenfor de enkelte uddannelser, hvor der er store variationer.

Det fremgår af interviewene, at publikationsmængden har været stigende de sidste 10 år. Overordnet set har Ilisimatusarfik således levet op til formålet og bedrevet forskning som forventet.

Ilisimatusarfik har haft mulighed for at uddanne ph.d.'ere siden 2001. Den første erhvervede sig ph.d.-graden på Ilisimatusarfik i 2009. Fra 2010 til 2013 har Ilisimatusarfik tildelt én ph.d.-grad om året og fra 2014 frem til 2018, 2 om året. De interviewede beskriver en større interesse for tage ph.d.-graden end tidligere. Der berettes, at tilbuddet hos Ilisimatusarfik dels er blevet bedre, og dels er der sket et skift i samfundets interesse for videreuddannelse og forskning.

Der er, som nævnt i afsnit om Økonomi, ikke tilført midler i forbindelse med fusion og forskningsbaseret af professionsuddannelserne.

Det "gamle" Ilisimatusarfik har også tidligere anvendt en del af deres bevilling som forskningsmidler, men har formentlig haft en væsentlig produktivitetsstigning indenfor disse midler.

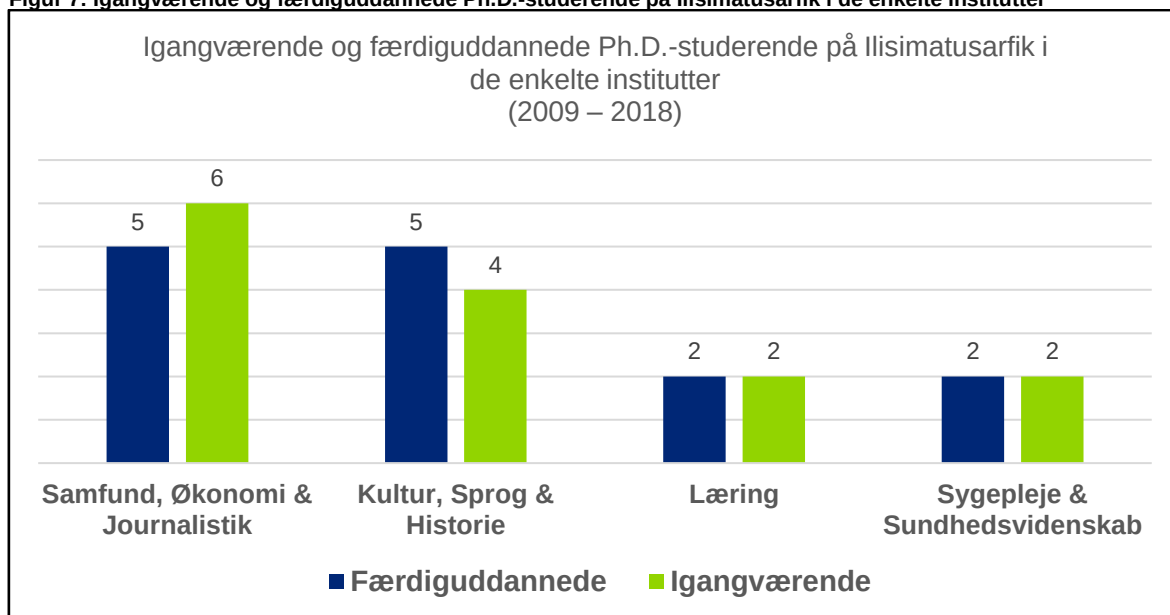
De professionsrettede uddannelser har skullet finde forskningsmidlerne i uddannelses-bevillingen eller eksternt eller gennem institutfælleskab med de gamle Ilisimatusarfik-uddannelser.

Der er heller ikke afsat midler til ph.d.-forløb¹. Derfor har Ilisimatusarfik oprettet nogle stillinger som "adjunkt med ph.d.-forløb", der gør det muligt at yde løn til de ph.d.-studerende, der til gengæld underviser på uddannelsen. Det er samtidig et forsøg på at sikre en fastholdelse af de studerende. Stillingen har været brugt i nogle år, men der er først kommet retningslinjer i efteråret 2018.

Alle institutter har uddannet ph.d'er og har igangværende ph.d.-studerende jf. figuren nedenfor. Deres projekter bliver bedømt på et internationalt niveau.

¹ Der er på finansloven afsat midler til del-finansiering af 6 ph.d.-studerende om året. Midlerne uddeles af Grønlands Forskningsråd, og de studerende er ikke nødvendigvis tilknyttet Ilisimatusarfik.

Figur 7: Igangværende og færdiguddannede Ph.D.-studerende på Ilisimatusarfik i de enkelte institutter



Kilde: Ilisimatusarfik

Der ligger en videre udfordring i at sikre en tilknytning for de færdige ph.d.'er, såfremt de skal være med til at højne niveauet på Ilisimatusarfiks uddannelser, da de også er efterspurgt på andre arbejdspladser.

Ilisimatusarfik uddanner således forskere indenfor alle institutområder på et højt internationalt akademisk niveau. Ilisimatusarfik har endnu ikke tildelt nogen forsker doktorgraden. Ilisimatusarfik oplyser, at der pt. mangler lovhjemmel for at kunne tildele doktorgraden, og at Ilisimatusarfik er i dialog med departementet om dette.

Indenfor institutterne har man organiseret forskningen på forskellige måder.

Institut for Sygepleje og Sundhedsvidenskab producerer i høj grad forskning gennem eksterne forskningsmidler og tilknyttede forskere. Forskerne er en del af instituttet, men ikke en del af sygeplejerskeuddannelsen. Det giver instituttet mulighed for at bedrive forskning udover finanslovsbevillingen.

Der er både i arbejdstidsaftale og blandt medarbejdere og ledelse et fokus på den traditionelle akademiske forskning, hvor forskeren uddanner sig til ph.d.- eller doktorgrad og forskningens primære formidling sker gennem nationale og internationale forskningstidsskrifter.

Institut for Læring arbejder med en kombination af peer-reviewed publikationer og praksisforskning. Praksisforskning udviser i nogen grad skellet mellem forskning og undervisning – undervisere og studerende på Institut for Læring prøver nye tilgange af i samarbejde med skolerne/aftagerne – bl.a. gennem et Teaching Lab.

"Målet er at de studerende både får mulighed for at få skolevirkeligheden tæt ind på kroppen gennem en række fælles planlagte undervisningsaktiviteter, og samtidig kan bidrage til pædagogisk og didaktisk forskning inden for naturfag." (Lars Demant-Poort, "Indledende erfaringer med Teaching Lab i Grønland", 2016).

Tilgangen er eksperimentel, og de studerende er med til at forberede, udføre og evaluere forsøgene. Den primære formidling er læring og udvikling af de studerende, der som færdiguddannede tager deres viden med i klasselokalerne, mens videnskabelige publikationer er et formidlingsbiprodukt.

SØJ arbejder også med at udvikle forskningskulturen og bedriver også praksisorienteret forskning.

Peer-reviewed-artikler er et meget simpelt og rent formidlingsmæssigt mål. Der mangler i Deloitte's vurdering italesættelse og afklaring af, hvad forskning er, og hvad der karakteriserer god forskning. Ilisimatusarfiks ledelse forventer, at det kommende Quality Assurance Board vil være med til at afklare dette.

Forskning under Institut for Læring er først for alvor kommet i gang de sidste år. En årsag her til kan ifølge Interviewpersonerne være, at der i 2008 og følgende år var et omfattende overarbejde blandt underviserne for at dække undervisningsaktiviteten.

Efter fusionen blev indført 10 % forskningstid for professionsfaglærerne. Det var ifølge interviewpersonerne dels svært at udføre en sammenhængende forskning med 10 % af arbejdstiden, og dels forblev det ofte en teoretisk mulighed, da man ikke ønskede flere overtimer.

Ilisimatusarfik har i 2018 ansat en forskningskoordinator for at understøtte forskningen med struktur og skabe en funding-strategi for Ilisimatusarfik. Deloitte har i andre sammenhænge gennemført projekter, der netop viser potentialet ved at professionalisere arbejdet med at tilvejebringe og administrere eksterne forskningsmidler.

Det er Deloitte's vurdering, at der er et behov for også at understøtte medarbejderne med tiltag, der skaber samarbejde og fælles forståelse.

Interviewede fra forskellige uddannelser beskriver, at der er ved at opstå et nyt skel mellem forskere og ikke-forskere, der vægter forskning og undervisning forskelligt.

Flere medarbejdere ved de professionsrettede bacheloruddannelser beskriver endvidere, at forskningen kan blive tung og ensom, når man er få eller ene om det. Det er formentlig ikke et problem alene for de professionsrettede uddannelser.

Der kan således spores en risiko for dels en ny splittelse i organisationen (forsker/ikke-forsker-skel) og dels for manglende trivsel blandt forskerne pga. ensomhed og isolation i arbejdet.

8.2.2. Forskningsbaseret undervisning

I Ilisimatusarfik-lovens første paragraf slås fast, at *"Ilisimatusarfik har til opgave at... give forskningsbaseret undervisning"*.

I bemærkningerne uddybes, at *"ved forskningsbaseret uddannelse forstås, at Ilisimatusarfiks uddannelser skal tage udgangspunkt i og anvende den forskning, der findes og foregår på det enkelte fagområde, såvel på Ilisimatusarfik som på andre relevante forskningsinstitutioner"*. Denne del af Ilisimatusarfiks formål vil blive behandlet i det følgende.

Det har også forud for 2008 været en del af Ilisimatusarfiks formål at levere forskningsbaseret undervisning. Dette har således primært været et projekt og en udvikling i forhold til de professionsrettede uddannelser.

Der opfattes på mange uddannelser et skel mellem forskningsbaseret undervisning contra praksis og værktøjsfag. Alle uddannelser arbejder med forskningsmaterialer i undervisningen. Omfanget er ikke kortlagt, men forekommer på baggrund af interviewene at variere en del mellem uddannelserne.

Sygeplejerskeuddannelsen vurderes at have en høj grad af forskningsbaseret undervisning, idet mange lektioner er baseret på videnskabelige artikler. Både uddannelsen selv og aftageren vurderer, at de nyuddannede sygeplejersker er stærkt funderet i teori og praksis. Her opleves ikke på samme måde et skel mellem teori og praksis.

Til forskel fra både de klassiske akademiske uddannelser og de øvrige professionsuddannelser, har sygeplejerskeuddannelsens praktikforløb obligatoriske aktiviteter, pensum og de studerende skal kunne finde forskningsbaseret litteratur omkring de situationer, de står i. Praktikker udgør en væsentlig del af sygeplejerskeuddannelsen, og det stiller krav til praktikvejlederne, der skal have uddannelse som klinisk vejledere. Det er både med til at sikre en høj kvalitet i praktikken og til at gøre det vanskeligere at aftale praktikpladser.

De øvrige professionsrettede bacheloruddannelser er undervejs, men har fortsat udfordringer med forskningsbaseringen. Det er både kompetencer hos undervisere og hos de studerende, der skaber udfordringer. Synergien mellem teori og praksis er en udfordring, også på flere af de "gamle" llisimatusarfik-uddannelser.

Mange medarbejdere beskriver det som udfordrende at finde relevante materialer, som de studerende også kan læse og forstå. Både nyheder og klassikere indenfor forskningen er ofte alene udgivet på engelsk.

Som beskrevet i ovenstående afsnit omkring de [studerende](#), er dansk for mange "svært nok", så de engelske materialer fravælges for at undgå at hægte de studerende af. Det er heller ikke problemfrit at bruge dansk forskning, da de omfattende forskelle mellem Danmark og Grønland, gør en del dansk forskning irrelevant.

Endvidere oplever medarbejderne, at de ikke altid selv har det faglige niveau eller ressourcerne til at finde og anvende de relevante forskningstekster.

Flere beskriver, at forskningsbaseringen af undervisningen styrkes i perioder, hvor uddannelsen har tilknyttet en professor, der har stort kendskab til fagets forskning og kan sparre med underviserne, om hvordan forskningen kan indgå i undervisningen. Udfordringen er, at uddannelserne ikke altid har tilknyttet professorer.

Det er Deloittes vurdering, at der er store fordele i at have fleksibilitet mellem uddannelserne ift. forskningsindhold i undervisningen, da relevansen og tilgængeligheden varierer. Dette bør dog kobles med en ledelsesmæssig sparring ift., hvad der er godt nok - og hvad der ikke er - på den enkelte uddannelse. Det vil styrke institut- og afdelingslederes arbejde med at leve op til llisimatusarfiks formål på dette punkt.

Endvidere bør der kobles støtte til den enkelte uddannelse i forhold til at finde relevante materialer. Det er alene en problemstilling på uddannelser, hvor de studerende har begrænsede kompetencer i dansk og engelsk. Dette kan fx arrangeres gennem en række sparringssamtaler med en professor fra et andet universitet.

Det er ikke altid muligt at ansætte undervisere med kompetencer indenfor grønlandsk (og dansk), der samtidig kan forskningsbasere undervisningen. Der er også fortsat undervisere fra før fusionen, der bidrager med deres viden og erfaring uden at have kandidat- eller ph.d.-grad.

Det er ikke alle, der ønsker at tage imod et tilbud om opkvalificering, og her spiller de menneskelige omkostninger ved adskillelse fra familie en væsentlig rolle. Dette vil ændre sig naturligt over tid, efterhånden som undervisere med kandidat eller ph.d.-baggrund bliver ansat.

Forskere kan forhandle en forskningstid på op til 45 %. Forskningsopgaven presser de professionsrettede uddannelser både økonomisk og rekrutteringsmæssigt, idet de har behov for at tilknytte flere medarbejdere for at løse den samme undervisningsopgave.

Som beskrevet i afsnittet om [Forskning](#), arbejder Institut for Læring med praksisforskning, hvor også de studerende bliver inddraget i at opstille og evaluere i et eksperimentelt design. Det tjener både til metodisk formidling og til at aktivere en analytisk tilgang. Det vil ligeledes være oplagt at anvende dette Teaching Lab til at afprøve udenlandsk forskning i en grønlandsk kontekst. Den primære udfordring opleves at være hos kommunen/lærerne, der ikke altid har ressourcer til at deltage.

Medarbejdere fra Institut for Læring beskriver, at det har været et stort spring at gøre læreruddannelsen til en bacheloruddannelse, herunder at skulle udvikle standarder for udformning, vejledning og vurdering af bacheloropgaver. Det virker – på baggrund af interviewene – ikke, som om, at der har været et samarbejde mellem uddannelser og institutter fx omkring standarder for bacheloropgaver, som det gamle Ilisimatusarfik har stor erfaring med, og hvor Institut for Læring – jf. evalueringen i 2016 – har haft udfordringer.

Det er Deloitte's vurdering, at der er et behov hos de professionsrettede bacheloruddannelser for en tættere sparring for at hæve niveauet og sikre en forskningsbaseret. Om støtte og sparring skal komme fra Ilisimatusarfik eller organisationer udefra, er vanskeligt at vurdere.

Der er formentlig behov for både at sparre med tilsvarende uddannelser andre steder i forhold til pensumindhold og behov for at sparre, fx med det øvrige Ilisimatusarfik, omkring standarder for akademiske opgaver og lignende generelle forhold. Der er således fortsat udviklingsbehov i forhold til dette formål.

8.2.3. Formidling af viden/rolle i det omgivende samfund

Temaet hænger sammen med formålet om at "spille en rolle i det omgivende" samfund og behandles derfor samlet. I Ilisimatusarfik-lovens første paragraf slås fast, at "*Ilisimatusarfik skal... formidle samt udveksle viden om videnskabens metoder og resultater*" samt "*Ilisimatusarfik skal samarbejde med det omgivende samfund og bidrage til udvikling af det internationale samarbejde. Ilisimatusarfiks forsknings- og uddannelsesresultater skal bidrage til at fremme udvikling i Grønland og det arktiske område. Ilisimatusarfik skal som central videns- og kulturbærende institution udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund og tilskynde sine medarbejdere til at deltage i den offentlige debat*".

Denne del af Ilisimatusarfiks formål vil blive behandlet i det følgende.

Generelt beskriver både medarbejdere og samarbejdspartnere, at Ilisimatusarfik har åbnet sig op overfor omverdenen de sidste 10 år. Det gælder både den internationale videnskabelige omverden, hvor Ilisimatusarfik publicerer langt mere end tidligere og den hjemlige omverden, hvor Ilisimatusarfik afholder foredrag og stiller op til interviews i pressen.

Den teknologiske udvikling har understøttet formidlingen, og der er generelt stor ros fra interviewpersonerne til Ilisimatusarfiks hjemmeside (uni.gl), der samler op på både forskningspublikationer og på Ilisimatusarfiks indlæg/deltagelse i pressen.

I 2018 har Ilisimatusarfik jf. hjemmesiden afholdt ca. 36 offentlige foredrag, møder eller konferencer af faglig karakter, herunder ph.d.-forsvar. Oftest er det bl.a. et krav, at gæsteforelæsere tilbyder et offentligt foredrag. Ca. 1/3 af foredragene er live-streamet via Ilisimatusarfiks YouTube-kanal, ligesom KNR i nogle tilfælde transmitterer fra foredragene. Langt hovedparten af foredragene fandt sted på Ilimmarfik, mens en mindre del (5 ud af 36) har fundt sted i Katuaq. Ofte simultantolkes foredragene fra dansk til grønlandsk, mens en mindre del af foredragene er grønlandske og engelske.

Flere af de interviewede efterlyser en større deltagelse fra samfundet. De oplever ofte, at der er arrangeret oversættelse af materialer og simultantolkning, men at der ikke er en efterspørgsel på disse til foredragene. Ifølge interviewpersonerne varierer tilslutningen til foredragene meget på baggrund af emnet og lokaliteten, hvor der generelt har været stor deltagelse i arrangementer placeret i Katuaq.

På den ene side kan en placering af foredragene centralt i byen være med til at øge deltagelsen, på den anden side indebærer det en risiko for, at Ilisimatusarfik på Ilimmarfik forbliver "fremmed og fjern", hvis offentlige foredrag ikke placeres her.

Ilisimatusarfik publicerer i forhold til den videnskabelige verden og publicerer populærvidenskabelige tidsskrifter og arrangerer offentlige foredrag i forhold til den lokale omverden.

Det bør overvejes, om disse kommunikationsmedier er de rette og tilstrækkelige i forhold til at formidle og udveksle viden med det ikke-videnskabelige samfund. En interviewperson har foreslået, at der i højere grad skal samarbejdes med KNR om radioindslag og podcasts, da mange borgere lytter til radioen til daglig. Det blev endvidere foreslået at inddrage de journaliststuderende i dette projekt.

Det er Deloitte's vurdering, at Ilisimatusarfik har taget fat på gode tiltag, men bør overveje at udvide kommunikationsvejene for at nå bredere ud.

De interviewede oplever generelt, at pressen ofte henvender sig for kommentarer og ekspertudtalelser, men også, at pressen foretrækker dobbeltsprogede forskere, så udtalelserne ikke skal oversættes.

Ligeledes opleves det, at pressen generelt er interesseret i at trykke artikler fra Ilisimatusarfik, og at det er nemt at nå ud i samfundet. Ilisimatusarfik har arrangeret interne kurser i formidling, ligesom der er mulighed for at trække på kommunikationsmedarbejderen i forhold til populærvidenskabelige artikler.

I forhold til deltagelse og kvalificering af den offentlige debat, fremgår det af interviews af medarbejdere og samarbejdspartnere, at det kun er enkelte forskere, der går uinviteret ind og udfordrer i den offentlige debat (flere nævner Birger Poppel og Steven Arnfjord), mens de fleste afventer invitation og alene udtaler sig om deres specifikke forskning.

Generelt beskrives, at Ilisimatusarfik de sidste 10 år har åbnet sig op over for omverdenen. Ligeledes opleves, at omverdenen har en større interesse for Ilisimatusarfik både som uddannelses- og som forskningsinstitution. Ilisimatusarfik formidler forskning til det videnskabelige miljø (også jf. afsnit 8.2.1. om [forskning](#)) og til det omgivende samfund.

Ilisimatusarfik spiller en stor rolle i samfundet som uddannelsesinstitution. Sygeplejersker, præster, lærere, journalister, tolke, socialrådgivere, medarbejdere i administrative og politiske funktioner, er blot eksempler på de funktioner i samfundet, hvor Ilisimatusarfiks dimittender befinder sig. Det, de studerende tager med sig, er en stor del af Ilisimatusarfiks samfundsmæssige bidrag.

Det er Deloitte's vurdering, at Ilisimatusarfik i høj grad løfter sine formål i forhold til formidling og i forhold til at spille en rolle i det omgivende samfund.

Der er blevet igangsat mange gode tiltag, og Ilisimatusarfik har taget den teknologiske udvikling til sig med YouTube-kanal, Facebook, Twitter og elektroniske nyhedsbreve.

Til hvilken grad (eller succeskriterie) Ilisimatusarfik skal løfte formålene er ikke defineret. Derfor er der også fortsat mulighed for at forbedre indsatsen, særligt i forhold til deltagelse i- og kvalificering af den offentlige debat samt ved at udvide Ilisimatusarfiks kommunikationskanaler.

8.2.4. Tiltrække forskere og studerende internationalt

I Ilisimatusarfik-lovens bemærkninger beskrives, at formålet, med fusionen og placeringen på Ilisimatusarfik, er at skabe "...rammer for, at Grønland kan blive en central og respekteret international aktør i forskningen i det arktiske område, der kan tiltrække anerkendte forskere og studerende uden for Grønland og herigennem medvirke til at fremme kendskabet til Grønland". Denne del af Ilisimatusarfiks formål vil blive behandlet i det følgende.

Generelt giver alle udtryk for, at Ilisimatusarfik har nemt ved at tiltrække forskere og studerende udenfor Grønland. At Grønland bliver opfattet som et eksotisk og spændende sted, samt at Ilisima-

tusarfik er et lille universitet, hvor der er mulighed for at gøre en forskel, tiltrækker mange internationalt fra. De fleste vurderer videre, at forskere udefra bidrager med væsentlige nye indsigter.

Sprog er dog en udfordring i forhold til at anvende gæsteundervisere – på nogle uddannelser er dansk "svært nok", og engelsk ikke hensigtsmæssigt. Det begrænser naturligvis rekrutteringsmulighederne.

De studerende har oplevet, at gæsteundervisere mister motivationen pga. udfordringer i kommunikationen. Ili Ili foreslår endvidere, at gæsteundervisere tilbydes et introkursus i grønlandsk kultur for at få en bedre forståelse af kommunikation i form af mimik, tavshed, udfordringer ved at bruge negationer og indskudte sætninger mv.

Ilisimatusarfik har en international koordinator, der organiserer gæstestuderendes ophold ved Ilisimatusarfik. Ilisimatusarfik har hvert semester normalt 10-20 gæstestuderende, men modtager 75-100 ansøgninger.

Den primære begrænsning i forhold til antallet af gæstestuderende er de boliger, der er til rådighed til formålet. Også i denne sammenhæng er der sproglige begrænsninger, idet der på mange uddannelser primært undervises på grønlandsk eller dansk. Derfor er nogen forskel mellem uddannelserne på, hvor relevant det er at have gæstestuderende.

Enkelte af de interviewede stiller spørgsmålstejn ved hensigtsmæssigheden af dette formål – i forhold til at prioritere og rekruttere lokale forskere og i forhold til at sende egne studerende ud i verden.

Ilisimatusarfik sender egne studerende i både studieophold og praktik i udlandet, og interessen opleves at være stigende. Der er også her nogen forskel mellem uddannelserne i forhold til, hvor kompatible de er med lignende uddannelser i udlandet – fx er tolkeuddannelsen meget lokal, mens sygeplejerskeuddannelsen er meget international. Journalistuddannelse har udlandsophold som en obligatorisk del af uddannelsen.

Underviserne beretter, at både studie- og praktikophold i udlandet modner og dygtiggør de studerende. Naalakkersuisut har fremsat forslag om ny lovgivning for de videregående uddannelser, som er behandlet på efterårssamlingen 2018 og skal behandles på forårssamlingen 2019, hvor uddannelsesophold (studie eller praktik) udenfor landet som udgangspunkt er en obligatorisk del af en bacheloruddannelse.

Det er Deloitte's vurdering, at Ilisimatusarfik har nemt ved at leve op til formålet om at tiltrække forskere og studerende internationalt. Al udveksling er med til at fremme kendskabet til Grønland. De sproglige udfordringer kan imødegås ved at skærpe adgangskravene til Ilisimatusarfik. Dette vil have andre omkostninger for uddannelserne og samfundet, og kan derfor ikke anbefales med mindre det kobles med en generel styrkelse af de potentielle studerendes sproglige kompetencer, særligt i engelsk. Det kræver et samarbejde og en forventningsafstemning med folkeskole og gymnasie. Det er endvidere relevant ift. at sikre, at Ilisimatusarfik har det fornødne niveau i sine akkrediteringsbestræbelser.

8.3. Organisationsforandring

8.3.1. Faglig organisation

Ilisimatusarfiks faglige organisation har jf. tidslinjen i afsnit 1.1 ændret sig flere gange de sidste 10 år. Indledningsvist udgjorde hver uddannelse et institut.

Dette blev i 2010 reduceret til 3 institutter svarende til de geografiske lokaliteter;

- Institut for Sygepleje og Sundhedsvidenskab
- Institut for Læring
- Ilisimarfik-instituttet

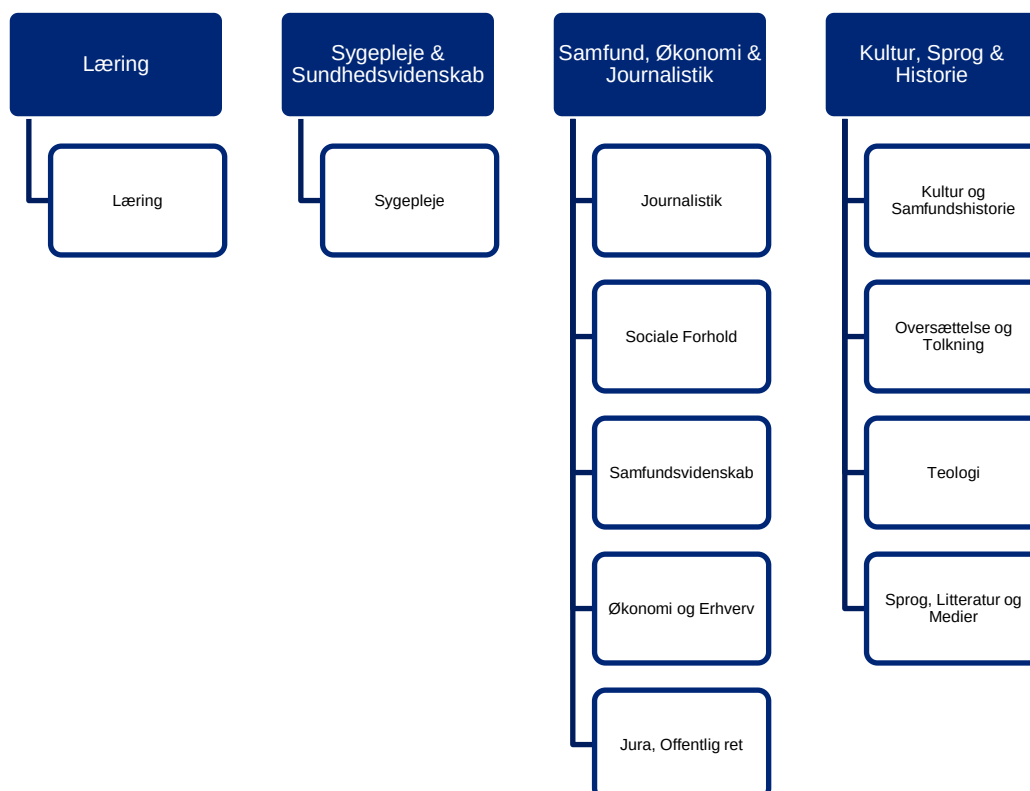
I 2015 er Ilisimarfikinstituttet opdelt i et samfundsvidenskabeligt (Samfund, Økonomi & Journalistik) og et humanistisk institut (Kultur, Sprog & Historie).

Der er således 4 institutter i dag.

På baggrund af interviewene er der generelt stor opbakning til den nuværende institut-organisering. Strukturen giver mening fagligt, så der er mulighed for at samarbejde. Det fremhæves af flere, at der er behov for ro og konsolidering omkring organiseringen, således at der kan fokuseres på kerneopgaverne – uddannelse og forskning.

Indenfor institutterne udgør hver uddannelse en afdeling. Strukturen med institutter og afdelinger er afbilledet i nedenstående figur.

Figur 8: Organisation i institutter og afdelinger



Loven fastsætter, at et institut kan have en eller flere afdelinger, og disse ikke behøver at være knyttet til uddannelsernes organisering. Hver afdeling har en afdelingsleder, der har en række studieadministrative opgaver ift. studie- og eksamensplaner, studieordninger mv. Afdelingslederne ansættes og afskediges – ligesom institutlederne – af rektor.

Tilbagemeldingerne på afdelingsstrukturen er i interviewene blandede. Mange mener, at det giver god mening med en afdeling knyttet til hver uddannelse, mens andre mener, at der de mange, små afdelinger med fordel kunne organiseres i større enheder.

Ilisimatusarfik har arbejdet med samlæsningsfag, hvor studerende på tværs af uddannelser følger samme fag. Der har både været obligatoriske fag og valgfag. Moderne grønlandske samfundsforhold, Idehistorie og Videnskabsteori og grundlæggende erhvervsøkonomi er eksempler på samlæsningsfag.

De interviewede vurderer generelt, at samlæsningsfagene giver god mening og er med til at bygge bro mellem uddannelserne. Det påpeges dog som vigtigt, at det er det faglige – ikke det strukturelle (at der skal samlæses), der driver fagene. Enkelte er bekymrede over, at de fælles fag tager tid fra de øvrige fag på uddannelsen.

Flere påpeger, at der er udfordringer med ansvaret for samlæsningsfagene, både ift. det rent logistiske med at finde lokaler af tilstrækkelig størrelse og i forhold til det faglige ansvar for forløb og læringsmål. Da mange forskellige undervisere og afdelinger er involveret i fagene, er der en risiko for, at den røde tråd i forhold til læringsmålene går tabt.

Endvidere er det en udfordring, at der er forventnings- og niveauforskelle mellem de deltagende uddannelser i samlæsningsfagene, samt at nogle føler, at samlæsningsfagene "går ud over" deres kernefag.

Deloitte har ikke undersøgt den præcise organisering omkring samlæsningsfagene. Det anbefales dog, at der – såfremt dette ikke allerede er tilfældet – udpeges en tovholder for hvert samlæsningsfag, der også påtager sig ansvar for at koordinere de øvrige underviseres elementer af faget og dermed sikre opnåelsen af læringsmålene. Endvidere anbefales en forventningsafstemning omkring formålet med samlæsning generelt og ift. det enkelte samlæsningsfag.

På tværs af institutter er etableret et fælles adjunktpædagogikum, der giver det pædagogiske og didaktiske grundlag for at undervise på Ilisimatusarfik eller anden videregående uddannelsesinstitution. De interviewede vurderer generelt, at den fælles organisering er meget hensigtsmæssig og er med til at bygge bro og skabe relationer på tværs af uddannelser.

Det er Deloitte's vurdering, at der ikke er væsentlige udfordringer eller kritikpunkter i forhold den faglige struktur. Da der er andre udfordringer på det faglige område, bør ændringer i den faglige organisation udspringe af, at ændringerne løser nogle af disse udfordringer. Organisatoriske ændringer bør altid overvejes nøje, da de har væsentlige transaktionsomkostninger, særligt indirekte i form af uro og usikkerhed.

8.3.2. Serviceorganisation

I forbindelse med fusion og flytning til Ilimmarfik, fik Ilimmarfik fælles services. I forbindelse med fusionen blev den samlede økonomiske ramme fastholdt. I bemærkningerne til lovforslaget uddybes; *"Det er Landsstyrets forventning, at der ved etablering af storrumforelæsnings- og fælles fag kan findes rationaliseringsgevinster i undervisning. Ved at samle administrationen for samtlige institutioner i en enhed kan der ligeledes hentes rationaliseringsgevinster."*

Der har forud for fusionen været stor forskel på, hvilke services institutionerne har haft afhængigt af institutionernes størrelse. I dag har Ilimmarfik følgende services, der er fælles; ledelse, IT, studieservice, bibliotek, HR, økonomi, kommunikation og international koordination.

De interviewede har alt overvejende positive tilbagemeldinger i forhold til de fælles services. Der opleves et godt samarbejde – at kollegaerne er hjælpsomme og imødekommende. Flere oplever endvidere, at de er blevet befriet for nogle administrative opgaver, der tidligere lå på medarbejderne.

Ilimmarfik er vokset de sidste 10 år, og mange oplever, at afstanden mellem videnskabeligt personale og teknisk-administrativt personale er blevet større. Herudover opleves af og til udfordringer med rammer eller systemer – fx studieadministrationssystemet Matrikel, som får en del kritik af de interviewede. Særligt studieservice oplever et andet pres med det store antal studerende, når der skal holdes styr på indskrivninger, frafald, fag, eksamener og lokalefordelinger.

På Ilimmarfik opleves de fælles services at være nære og tilgængelige. Institut for Sygepleje og Sundhedsvidenskab har oplevet en stor forbedring af serviceniveauet, da de flyttede til Ilimmarfik.

Geografi har en betydning – i hvert fald for oplevelsen for service.

På Institut for Læring opleves, at ledelse og services er langt væk. Ilimmarfik forsøger at imødegå problemstillingen med flere lokaliteter ved at sikre en tilstedeværelse af centrale funktioner på Institut for Læring. Der er dedikerede medarbejdere indenfor studieservice, der har arbejdsplads på Institut for Læring, rektor og leder af studieservice har en dag ugentligt på Institut for Læring og IT-medarbejderne starter dagen på Institut for Læring.

På Institut for Læring opleves dette tilstedeværelse også som en forbedring af service. Dog er der fortsat lidt misstemning, dels fordi Ilimmarfik pga. institutionens størrelse tidligere har haft egne funktioner, og dels fordi det fysiske miljø og internethastigheden på Institut for Læring opleves at være ringere end på Ilimmarfik. Internethastigheden på både Institut for Læring og Ilimmarfik er i 2018 øget.

Ilimmarfik har for nylig renoveret en del Institut for Lærings bygninger. Det er dog ikke Ilimmarfiks vurdering, at det er hverken hensigtsmæssigt eller universitetets opgave at gennemføre en totalrenovering af de gamle bygninger. Det er Ilimmarfiks ønske, at der skal bygges nye faciliteter til Institut for Læring på Ilimmarfik.

Institut for Læring har eget bibliotek i et samarbejde med GU, men adgang til at bruge Ilimmarfiks bibliotek på lige fod med de øvrige institutter. Ilimmarfiks bibliotek indeholder Landsbibliotekets Groenlandica-samling og servicerer endvidere Naturinstituttet. Dette samarbejde fungerer ifølge interviewpersonerne også godt.

På biblioteket opleves udfordringer med sene udmeldinger af pensum, der gør det vanskeligt at forberede biblioteket og dermed de studerende på studiestarten. Endvidere opleves pladsmangel til de mange materialer. Der er dog højt til loftet, så der vil stadig være mulighed for at udvide biblioteket i højden ved investering i højere reoler.

Der er områder indenfor de fælles services, hvor samarbejdet muligvis kan forbedre ved en mere klar forventningsafstemning. Nogle medarbejdere oplever at løse opgaver selv, som andre får hjælp til. Det vil være en afvejning, da der også er fordele ved at tage hensyn til forskelle i kompetencerne hos medarbejdere og afdelingsledere.

Endvidere ønsker flere, at nogle opgaver omkring planlægning af eksamen centraliseres, da lokaler er et fælles nøglepunkt.

Ilisimatusarfik har igangsat en opnormering af det administrative område – både antalsmæssigt, men særligt kompetencemæssigt i håbet om, at det vil løse nogle opgaver bedre og nemmere. Man har været i gang med en licenskortlægning, oprydning i dobbeltbetalinger og implementering af ny persondatalov, og har allerede fundet en række potentialer for forbedringer.

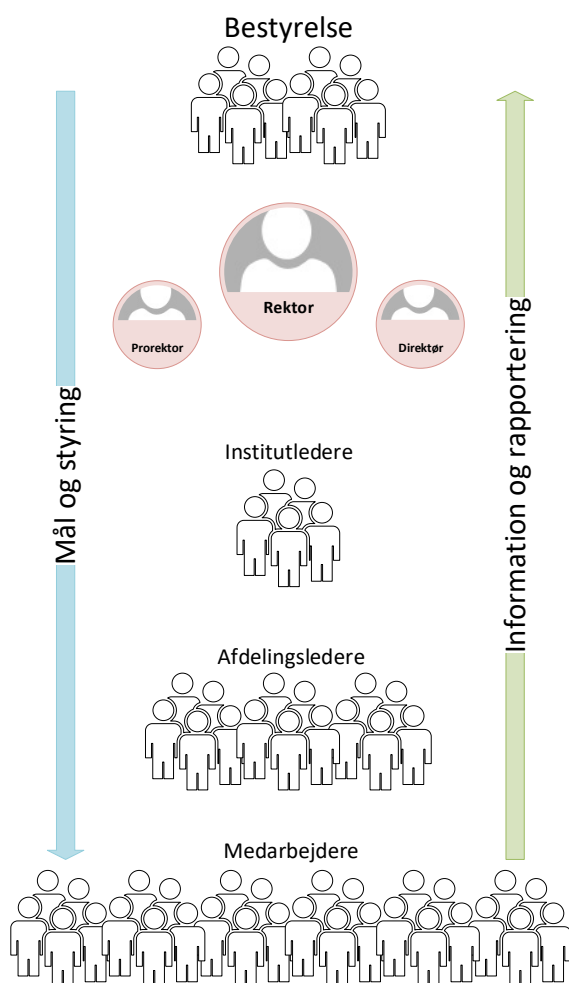
Der er muligheder for at forbedre Ilisimatusarfiks fælles services. Der er generelt en god opbakning til servicesene og glæde ved kollegaerne, og der er meget lidt kritik af de fælles services. Dette er i sig selv udtryk for en vis succes, da det er Deloittes erfaring, at medarbejdere generelt ikke er tilbageholdende med at kritisere fælles services, såfremt de ikke fungerer.

8.3.3. Fælles rammer og vilkår

Udover etablering af strukturer i forhold til faglig og administrativ organisation, har fusionen også krævet harmonisering af rammer og forhold frem mod at skabe en fælles organisation.

Organisationens styringskæde skal sikre, at mål og retning styrer ned i igennem organisationen, mens informationer rapporteres op i organisationen, således at mål og midler kan justeres. Figuren nedenfor viser Ilisimatusarfiks styringskæde.

Figur 9: Styringskæde, Ilisimatusarfik



Der er udfordringer med styrings-/informationskæden.

Ilisimatusarfiks bestyrelse har vedtaget en strategi for 2015-2020. De fleste ledere og medarbejdere har orienteret sig i strategien, men strategien fylder ikke i det daglige. Strategien anvendes primært som et opslagsværk til at hente legitimitet til de tiltag, som afdelinger og institutter ønsker at iværksætte. Dette medfører, at det bliver mere eller mindre tilfældigt, hvilke af strategiens elementer, der bliver arbejdet med.

Udover selve strategien træffer bestyrelse og rektorat løbende beslutninger, der skal være styrende ned igennem organisationen. Her opleves udfordringer med kommunikationsvejene, og at informationer ikke når hele vejen ud til medarbejdere (og studerende). Derfor har ledelsen bl.a. indført ledelsesmøder, hvor både institutledere og afdelingsledere deltager.

Der er mange kommunikationsveje for informationerne – bestyrelsens referater, rektoratet holder møder med institutlederne og med alle afdelingslederne, og der anvendes intranet, udsendes en række nyhedsbreve og afholdes fællesmøder. Flere medarbejdere oplyser, at de elektroniske nyhedsbreve (internt og eksternt) har været et kraftigt løft af informationsniveauet.

Alligevel opleves, at informationerne ikke når ud. Dette giver også udfordringer i forhold til rapporterings/feed-back-elementet i styringskæden, da der ikke kommer feed-back på beslutninger, der aldrig er nået ud i organisationen. Ledelsen oplever dog, at både ledere og medarbejdere henvender sig, hvis der er udfordringer. Den regelmæssige tilbagemelding på målsætninger udebliver dog. Rektor vil i en forsøgsperiode deltage ved institutternes møder for at sikre, at informationerne når ud i organisationen.

Ind i fusionen kom en række enheder med forskellige forhold, både for medarbejdere og studerende. Ilisimatusarfik har haft en stor opgave i at harmonisere disse i en fælles organisation. Centralt står arbejdstidsaftalen fra 2016, hvor bl.a. forberedelsesfaktor og forskningstid fastsættes indenfor nogle intervaller.

Selvom stillingskategorierne er fastsat i overenskomsten, har der været forskellig brug af de samme stillingskategorier uddannelserne imellem – fx hvor meget undervisning, der ligger i stillingen "Adjunkt med ph.d.-forløb", som der først i 2018 er kommet retningslinjer for.

I forhold selve uddannelserne, er der sket en delvis harmonisering.

De professionsrettede bacheloruddannelser, der er i institut med de gamle akademiske uddannelser, har i højere grad tilpasset sig de akademiske normer for timetal i forhold til ECTS-points. Enkelte undervisere oplever udfordringer med at sikre tilstrækkeligt indhold i uddannelsen, når lave timetal skal rumme både redskabsfag og teoretiske fag, herunder samlæsningsfag.

Der er fortsat en gammel eksamensbekendtgørelse, og der er forskelle mellem de gamle akademiske uddannelser og de professionsrettede bacheloruddannelser i forhold til bl.a. eksamenstillmøling, fraværsregistrering mv.

Det er Deloitte's vurdering, at ensartningen af diverse forhold er godt på vej, men at der stadig er et stykke vej igen – også i forhold til at opdage de forskelle, der er.

Ledelsen bekræfter, at driftsopgaverne har været prioriteret i HR-afdelingen, og at der med en opnormering i 2019 er planer om en større prioritering af udviklingsopgaver.

8.3.4. Kultur

Kultur defineres her med afsæt i Edgar Scheins organisationskulturmodel. Organisationskulturen er ikke synlig, men omhandler den måde, vi opfatter os selv og hinanden på, hvilke ikke-italesatte værdier og antagelser, der styrer, hvad der udløser ris og ros.

Organisationskulturen er det, der skal binde Ilisimatusarfiks opgave, aktører, strukturer og systemer sammen. Kulturen er organisationens værdier og normer, der skaber følelsen af, at det er en fælles organisation. Ligesom kulturen kan være den største styrke i en organisationsforandring, kan den også være den største barriere.

Ilisimatusarfik startede i 2008 med en fusion af forskellige organisationer og forskellige kulturer. Som beskrevet tidligere oplevede medarbejdere fra de professionsrettede uddannelser, at de blev modtaget med stor skepsis af det gamle Ilisimatusarfik. Oplevelsen i dag beskrives anderledes positivt. Ilisimatusarfik har åbnet sig op både internt og overfor samfundet.

Mange mener, at man er så meget én organisation, som Ilisimatusarfik nu kan være det. Ilisimatusarfik er en uddannelsesinstitution, der samler en række forskellige retninger. Derfor vil der være del-fællesskaber indenfor organisationen.

Samtidig er Ilisimatusarfik en forskningsinstitution, og mange forskere arbejder alene eller med andre indenfor samme forskningsfelt. Gennem samlæsningsfag, fælles pædagogikum og fælles forskningsmidler forsøges at bygge bro mellem forskelle retninger.

Institut for Læring står for sig selv i denne sammenhæng – Fællesskabet med det øvrige Ilisimatusarfik begrænses af manglende kendskab og snitflader. Generelt italesætter de interviewede Ilisimatusarfik og Ilinniarfissuaq som 2 forskellige organisationer.

Hos Institut for Læring er tilknytningen til Ilisimatusarfik afgrænset til de medarbejdere, der har en snitflade – fx omkring pædagogikum, konkrete projekter eller ledelse. Mange medarbejdere og studerende har ikke en faglig kontakt med det øvrige Ilisimatusarfik, og derfor opleves de fælles tiltag (foredrag, årsfest og dimission etc.) enten som uvedkommende eller indgribende.

De fælles elementer (ledelse, services, sociale aktiviteter) ikke virker naturlige, da kerneaktiviteterne ikke er koblet sammen. I forhold til de fysiske faciliteter beskrives hos Institut for Læring en blanding mellem stolthed over de traditionsrige, historiske bygninger og en vis "misundelse" over de moderne faciliteter på Ilimmarfik.

Generelt har medarbejderne ikke oplevet, at der har været en strategi for at samle organisationen.

I nyere tid beskrives en række sociale tiltag, fælles kursus for afdelingsledere og det fælles pædagogikum som aktiviteter, der binder organisationen sammen på tværs, men ikke en samlet strategi.

Medarbejdere ved de professionsrettede bacheloruddannelser beskriver, at respekten for deres uddannelser har fulgt med kendskabet til dem. Uvidenhed skaber skepsis, så det er vigtigt at sikre kendskab internt i organisationen.

Det er vanskeligt at planlægge en fælles kultur. Sociale tiltag har den udfordring, at de ikke appellerer til alle. Deloitte anbefaler, at Ilisimatusarfik fortsat prioriterer faglige tiltag for at skabe kendskab og fælles kultur i organisationen.

Når der skal arbejdes med organisationens kultur, kræves at man finder og italesætter både de normer og værdier, man ønsker og de normer og værdier, man handler efter i dag. Afstanden mellem de to, bestemmer hvor stor en forandringsledelsesopgave, organisationen står overfor.

Deloitte anbefaler, at Ilisimatusarfik fortsat arbejder på at skabe en fælles kultur, herunder at få italesat de uformelle normer, der er med til at skabe afstand indenfor organisationen.

Nedenstående figur viser nogle af de elementer, der kan indgå i en organisationskultur.

Professionalisme er et vigtigt tema hos en forsknings- og uddannelsesinstitution, men også et af de områder, hvor Deloitte har konstateret, at der ikke er ens opfattelser af; hvilken kvalitet de forskellige uddannelser har eller hvad, der definerer god forskning eller forskning overhovedet.

Figur 10: Mulige elementer i en organisationskultur



Kilde: Figur inspireres af Edgar Scheins organisationsanalysemodel.

Ledelsesstil har været et stort tema i kulturforandringen tilbage i 2008, men Deloitte vurderer ikke, at det i dag er et område med væsentlige uoverensstemmelser i organisationen i dag.

Ilisimatusarfik gennemførte i starten af 2018 en arbejdspladsvurdering (APV). Generelt scorer medarbejderne deres arbejdsglæde, fællesskab og sig selv højt, mens arbejdspress er den generelle udfordring. Institut for Læring skiller sig ud, da udfordringer omkring ledelse vurderes som den største udfordring. Ilisimatusarfik har i 2018 arbejdet med resultaterne af APV'en.

Der er i løbet af 2018 gennemført renoveringer på Ilinniartarfissuaq og Ilimmarfik, bl.a. på baggrund af indeklimaundersøgelser og APV'en. Der er etableret et regelmæssigt tilbud om gratis grundtræning til medarbejderne, som der har været stor tilslutning til, og som fortsættes i 2019.

Institutterne har lavet handlingsplaner på baggrund af APV'en, og der er ultimo 2018 gennemført en opfølgingsdag med status. Referaterne fra opfølgingsdagen viser, at medarbejderne stadig oplever en lang række udfordringer i deres daglige virke. Det bemærkes dog, at det generelt ikke er de samme udfordringer, der fremhæves, som de, der blev fremhævet i APV'en.

8.4. Samarbejdspartnere

Indenfor temaet samarbejdspartnere, er der i interviewene lagt særlig vægt på aftager-samarbejdet. De fleste undervisere ved Ilisimatusarfik beskriver, at de har et godt og løbende samarbejde med uddannelsens aftagere (kommunerne, medierne, sundhedsvæsenet, selvstyre, sprogsekretariat, tolkekontor, kirken, gymnasierne).

De fleste uddannelser sender studerende i praktik hos potentielle aftagere, og det sikrer en dialog mellem uddannelsesinstitution og arbejdsgiver. Særligt de professionsrettede uddannelser har pga. praktikkrav et tæt aftagersamarbejde. De bruger endvidere aftagere som censorer på uddannelsen.

Aftagersamarbejdet er generelt præget af historik – dem, man har samarbejdet med tidligere, fortsætter man med at samarbejde med. Uddannelserne har et stort fokus på de offentlige arbejdspladser, og samarbejdet med private virksomheder er meget begrænset. Det er særligt de klassiske akademiske uddannelser, der ikke som udgangspunkt er erhvervsuddannelser, men som alligevel orienterer sig meget mod de offentlige arbejdspladser.

Indenfor disse uddannelser opleves endvidere udfordringer i samarbejdet med den offentlige sektor, hvor særligt Selvstyrets centraladministration opleves at rekruttere bachelor- og kandidatstuderende til omfattende stillinger, der forhindrer de studerende i at færdiggøre deres studier. Det er ikke nok at tage fat i den enkelte leder eller departement, da de studerende blot vil blive tilbudt beskæftigelse i en anden afdeling. Det kræver en institutionel løsning, så det sikres, at arbejdstiden begrænses, og at arbejdsgiveren engagerer sig i en uddannelsesplan – uanset hvem der ansætter den studerende.

Sygeplejerskeuddannelsen har et meget tæt samarbejde med sundhedsvæsenet, hvor der udover praktikpladser også samarbejdes om studiets øvrige udvikling, studieordning og lignende. På trods af et stærkt samarbejde, og helt fastlagte krav om praktikforløb, har uddannelsen stadig udfordringer med at arrangere praktikpladserne. Sundhedsvæsenet vil ansætte en udviklingssygeplejerske, der skal være med til at koordinere praktiksamarbejdet.

Samarbejdet med kommunerne – der også ansætter færdiguddannede sygeplejersker – er dog meget begrænset. Medarbejderne fra sygeplejerskeuddannelsen oplever, at kommunerne oftest takker nej til samarbejdet, fordi de ikke har ressourcerne til det.

Læreruddannelsen og socialrådgiveruddannelsen har generelt et godt samarbejde med kommunerne, selvom læreruddannelsen nogen gange oplever, at nye forsøg og projekter blokeres af folkeskolerne og IMAK, fordi det ikke passer ind i overenskomsten. Der er behov for dialog med alle niveauer for at få projekter sat i gang.

Ansvar for aftager-samarbejdet er et fælles ansvar.

Ilisimatusarfik planlægger mere formaliserede aftagerpaneler institutvist. Der er også lagt op til krav om aftager-inddragelse i forslaget til ny Ilisimatusarfik-lov, om end formen for samarbejdet fortsat vil være fri.

Deloitte anbefaler, at Ilisimatusarfik fortsætter processen frem mod en mere formaliseret aftager-inddragelse. En formalisering vil både sikre forventningsafstemning og reducere sårbarheden ved personudskiftninger.

Ilisimatusarfik flyttede i 2008 til Ilimmarfik-grunden, hvor Pinngortitaleriffik – Grønlands Naturinstitut allerede havde til huse. Hensigten var at skabe "*...et kraftcenter for videregående uddannelser, forskning om, for og i Grønland og formidling af denne forskning*" (bemærkningerne til Ilisimatusarfik-loven fra 2008). Ilisimatusarfik og Naturinstitutet har gennem årene haft et godt, men begrænset samarbejde.

De seneste år er samarbejdet intensiveret. Det har særligt været Naturinstitutets inklusion af Institut for Sygepleje- og Sundhedsvidenskab i den nye naturvidenskabelige bygning, der har bygget bro mellem de to institutioner. Derudover har Klimaforskningscenteret og fællesskab omkring samfundsfaglig naturforskning også medført øget samarbejde. Det har haft en betydning, at Ilisimatusarfiks samfundsfaglige forskning har udviklet sig, da Naturinstitutets snitflader til den humanistiske forskning stadig er meget begrænset.

Der arbejdes fremadrettet på en naturvidenskabelig bachelor, som Ilisimatusarfik skal udbyde i et samarbejde med Naturinstitutet, og som vil have til huse i den nye naturvidenskabelige bygning.

Ligesom indenfor Ilisimatusarfik, er det også kendskab og faglige relationer, der eksternt skal til for at bygge respekt og samarbejde op. Her virker fælles bevillinger/forskningsmidler som et stærkt incitament for udvikling af samarbejde.

9. Bilag 1: Interviewguides

9.1. Interviewguide

Tema	Spørgsmål
Intro	Præsentation af interviewer og undersøgelsen Præsentation af interviewperson (IP) - Hvad er din faglige baggrund? - Hvor længe og hvordan har du været tilknyttet Ilisimatusarfik? - Hvordan oplevede du udgangspunktet, da Ilisimatusarfik blev dannet? (godt, skidt, muligheder og udfordringer) - Hvordan har du oplevet udviklingen de sidste 10 år? - Er der nogle væsentlige begivenheder, du vil fremhæve?
Udvikling	- Har du oplevet en forandring af Ilisimatusarfik, siden du startede frem til nu? Hvordan oplever du, at Ilisimatusarfik har udviklet sig ift.: - Hvordan har udbud og indhold af uddannelserne udviklet sig? - har sammensætning/uddannelsesniveau blandt personalet ændret sig? - turnover blandt medarbejderne? - hvordan er der arbejdet med opkvalificering af personalet? - de forudsætninger, de studerende kommer med? Hvordan påvirker det Ilisimatusarfiks opgaveløsning? - antallet af studerende? Hvilken betydning har det? - de studerendes færdiggørelsesgrad/-hastighed? Hvad er blevet bedre? Hvad er forsat en udfordring? - Hvordan vurderer du, at Ilisimatusarfiks økonomi har udviklet sig? - Hvilken betydning har det haft/fået?

Organisationsforandring	- Hvilke konkrete forandringer af organisationen, har oprettelsen af Ilisimatusarfik med ført? - Hvilke services er fælles og hvilke er ikke? - Hvordan fungerer de fælles services (økonomi, løn, IT, studieservice etc.)? - Hvorfor har man organiseret sig på denne måde? - Hvordan er det interne samspil organiseret? Er der processer eller værktøjer, der understøtter samarbejdet internt? - Hvordan er organisationens styringskæde? Hvordan oplever du, at denne virker? - Hvordan er organisationens rapporteringskæde? Hvordan oplever du, at denne virker? - Kender du Ilisimatusarfiks nuværende strategi? - Hvordan indgår strategien i dit arbejde? - Har det været anderledes med tidligere strategier? - Hvordan er der blevet arbejdet med at skabe en fælles organisation? - Fælles kultur og værdier? - Fælles forhold for medarbejdere og studerende? (kurser, goder mv.) - Fælles regler og retningslinjer? - Hvad er lykkedes ift. at blive én organisation? - Hvad er undervejs? - Hvad udestår fortsat? - Er der områder, hvor det i din vurdering giver mening at have forskellige forhold mellem institutterne? - Hvornår oplever du/I at være en del af Ilisimatusarfik? - Hvornår oplever du/I ikke at være en del af Ilisimatusarfik? - Hvordan er der blevet arbejdet med organisationsforandringen? - Hvordan arbejdes der med det i dag?
-------------------------	---

Formål/opgave	Hvordan oplever du, at Ilisimatusarfik har udviklet sig ift.: - mængde og kvalitet af forskning? - kvaliteten af uddannelserne? - formidling af viden? - at spille en rolle i det omgivende samfund? - evnen til at tiltrække anerkendte forskere og studerende udenfor Grønland? - Beskriv hvordan dit institut arbejder med forskning - Har instituttets omfang af forskning ændret sig? (antal publikationer, antal forskere, phd.studerende etc.) - Har instituttets kvalitet af forskning ændret sig? (international anerkendelse, din vurdering) - Hvordan vurderer du, at de øvrige institutter / Ilisimatusarfik som helhed bedriver forskning? - Er jeres institut involveret i eksterne forskningsprojekter? - Beskriv hvordan det foregår, og hvilken betydning det har for jeres institut både ift. forskning, økonomi og uddannelse? - Beskriv hvordan forskning hos dit institut indgår i uddannelserne? - I hvilket omfang vurderer du, at forskning indgår i uddannelserne? (uddyb, begrund svaret) - Vurderer du, at I leverer forskningsbaserede uddannelser? (uddyb, begrund svaret) - Hvordan vurderer du, at de øvrige institutter/Ilisimatusarfik som helhed leverer en forskningsbaseret uddannelse? - Hvordan deltager dit institut i debatten i det omgivende samfund? (herunder også ift. formidling af videnskabelige resultater) - Hvordan deltager de øvrige institutter og Ilisimatusarfik som helhed i debatten i det omgivende samfund? (herunder også ift. formidling af videnskabelige resultater) - Hvordan vurderer du Ilisimatusarfiks internationale status og evne til at rekruttere internationalt (både studerende og forskere)? - Hvordan ser du det afspejlet? Såfremt interviewpersonen har begrænset historik ift. Ilisimatusarfik, spørges til interviewpersonens vurdering af den aktuelle status.
Samarbejdspartnere	- Beskriv de væsentligste samarbejdspartnere udenfor Ilisimatusarfik? - Hvordan fungerer dette samarbejde? Successer/udfordringer? - Hvordan samarbejder I med aftagerne til de studerende? (dvs. forskellige arbejdsgivere, selvstyre, kommuner, staten, private) - Hvordan kan dette samarbejde blive bedre? - Hvordan samarbejder I med leverandører af de studerende (dvs. folkeskole og ungdomsuddannelser mv.)? - Hvordan kan dette samarbejde blive bedre? - Hvordan samarbejder I med Naturinstituttet? - Hvordan kan dette samarbejde blive bedre? - Hvordan samarbejder I med XYZ? - Hvordan kan dette samarbejde blive bedre?

Outro	Kort om det videre forløb Evt. yderligere dialog senere ved behov Farvel og tak
-------	---

9.2. Interviewguide – samarbejdspartnere

Tema	Spørgsmål	Referat
Intro	Præsentation af interviewer og undersøgelsen Præsentation af interviewperson (IP)	
Samarbejde med Ilisimatusarfik	- Hvordan samarbejder I med Ilisimatusarfik? - Beskriv de forskellige snitflader? - Oplever du, at samarbejdet har ændret sig gennem de sidste 0-15 år? - Hvordan er samarbejdet ændret? Og hvad var anledningen? - Møder du Ilisimatusarfik som en enhed eller en række af institutter? - Hvordan vurderer du jeres samarbejde i dag? - Hvad kan der fortsat arbejdes på at forbedre?	
Outro	Kort om det videre forløb Evt. yderligere dialog senere ved behov Farvel og tak	

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.