



**Modtager(e):** Arts' medarbejderorganer

**Notat**

## **Fakultetsledelsens diskussionsoplæg til justering af den interne institutorganisering på Arts**

<b>1. Formål</b>	<b>1</b>	
<b>2. Baggrund</b>	<b>2</b>	<b>Mette Thunø</b>
<b>3. APV-undersøgelsens resultater i relation til den interne institutorganisering</b>	<b>2</b>	Dekan
<b>4. Principper og præmisser for justering af intern institutorganisering</b>	<b>3</b>	Date: 02-10-2013
<b>5. Diskussionsoplæg til justering af den interne institutorganisering</b>	<b>4</b>	Direkte tlf.: +45 87152037
5.1 Styrket ledelseskompetence på fjerde niveau under hensyntagen til skabelse af bedre sammenhæng mellem uddannelser og forskning, herunder et styrket fokus på uddannelsesøkonomi og kvalitetssikring samt den nære personaleledelse	<b>5</b>	Mobil tlf.: +45 29799330
5.2 Styrket medarbejderinddragelse gennem en klar institutstruktur med bedre muligheder for repræsentation af fagmiljøer og øget ledelseskommunikation	<b>6</b>	E-mail: met@adm.au.dk
5.3 Bedre forskeruddannelsesorganisering af hensyn til de ph.d.-studerende	<b>8</b>	

**BILAG A: "Ny institutstruktur på Arts, AU" (19. oktober 2011)** Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

**BILAG B: "Aftale om timekompensation og funktionstillæg for lederposter m.m. på Arts, AU" (20. juni 2012)** Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

### **1. Formål**

Med dette notat ønsker fakultetsledelsen at lægge op til en bred diskussion på institutterne af mulige justeringer af den interne institutorganisering med henblik på at implementere ændringer fra foråret 2014. Kommentarer fra tilsendte medarbejderorganer vil efterfølgende blive drøftet i fakultetsledelsen. Herefter sender fakultetsledelsen sit forslag til justering af institutorganiseringen i høring i samme medarbejderorganer på fakultets- og institutniveau.



## 2. Baggrund

I november 2011 blev der indført en ny institutorganisering på Arts, ligesom det var tilfældet på de øvrige hovedområder på AU. Implementeringen blev gennemført i begyndelsen af 2012 efter konstitueringen af diverse medarbejderorganer. I forbindelse med den nye organisering af institutterne blev det desuden besluttet at foretage en evaluering i 2014 med henblik på justeringer af eventuelle u hensigtsmæssigheder.

Der blev med den nye institutorganisering endvidere vedtaget en række funktionsbeskrivelser af delvist nye mellemliderfunktioner som grundlag for forhandlinger om funktionstillæg og timekompensation. Forhandlingsresultaterne omfattede også en aftale om, at der skulle foretages en evaluering af funktioner og arbejdstid i forhold til opgaveporteføljen efter et år.<sup>1</sup> Denne evaluering er påbegyndt før sommer med nærmere analyser af uddannelseslederfunktionen og studielederfunktionen.

I november 2012 blev den tilbagevendende APV gennemført. Som opfølgning på denne er der afholdt mange drøftelser på institutterne og udarbejdet og vedtaget handlingsplaner til løsning af de problemer og udfordringer, som blev identificeret i undersøgelsen.

På baggrund af ovenstående og ikke mindst drøftelserne af APV-resultaterne på institutniveau og i fakultetsledelsen er nedenstående forslag til justering af den interne institutorganisering blevet formuleret.

## 3. APV-undersøgelsens resultater i relation til den interne institutorganisering

Undersøgelsen udpegede i særlig grad tre problemkomplekser, der relaterer sig til den nye institutorganisering: for fjern personaleledelse, for svagt fokus på det fagnære niveau på uddannelserne som følge af den organisatoriske og administrative adskillelse af forskning og uddannelse samt et behov for større medarbejderinddragelse og bedre repræsentationsstrukturer.

Den nye måde at organisere institutterne på blev indført primo 2012 og havde som ambition at skabe bedre rammer for tværgående samarbejder og nyudvikling inden for forskning og uddannelse. Der blev etableret større institutter for at øge mulighederne for tværgående samarbejder omkring forskning og uddannelse samt for at styrke understøttelsen af eksterne samarbejder.

<sup>1</sup> Den nuværende institutstruktur er beskrevet i notat af 19. oktober 2011 "Ny institutstruktur på Arts, AU" (vedlagt som bilag). Ligeledes er en række ledelsesfunktioner beskrevet i notat af i "Aftale om timekompensation og funktionstillæg for lederposter m.m. på Arts, AU" (20. juni 2012) (også vedlagt som bilag). Endelig er APV-resultaterne tilgængelige på: <http://medarbejdere.au.dk/administration/hr/arbejdsmiljoe/apv/psykapv2012/>.



På IKS og IÆK blev den nære personaleledelse etableret i forbindelse med uddannelsesorganiseringen, mens den på IUP blev etableret i forbindelse med forskningsorganiseringen. APV'en viser, at hverken den ene eller anden organisering af den nære personaleledelse i tilstrækkelig grad imødekommer behovet for tydelig, miljøskabende og anerkendende ledelse. At dømme ud fra APV'en og de efterfølgende diskussioner på institutterne er problemet, at enten fremstår det fagnære niveau ikke stærkt nok i institutternes organisering (IKS og IÆK), eller også er uddannelsesniveautet ikke synligt nok i organisationen (IUP). I begge tilfælde synes det at være ledelsesstrengen på fjerde niveau, der ikke er blevet tildelt tilstrækkelige beføjelser til at kunne fungere som daglig og faglig ledelse med den nødvendige beslutningskompetence ift. medarbejdernes behov og ønsker samt ift. driften af institutternes kerneaktiviteter.

Den opdelte struktur i forskningsprogrammer og uddannelsesfagudvalg med personaleledelse hos enten forskningsprogramledere (for juniorforskere) eller uddannelsesledere (for seniorforskere) har efter APV'en at dømme været medvirkende til at gøre ledelsesstrengen mindre tydelig for både medarbejdere og mellemledere. Den todelte struktur har også nogle steder været kritiseret for at udfordre faglighederne og svække den faglige identitet og andre steder for at vanskeliggøre driften og understøttelsen af uddannelserne. Endelig har den opdelte struktur haft svært ved at håndtere det tværfaglige samarbejde i en matrixorganiseret uddannelses- og forskningsstruktur, som det er tilfældet på IUP.

Endelig viser APV'en, at VIP-medarbejdere ikke føler sig tilstrækkeligt informeret af institut- eller fakultetsledelsen, eller tilfredsstillende inddraget/repræsenteret i fakultetets beslutningsprocesser.

En justeret institutstruktur bør på en gang være enkel og sammenhængende samt sikre en styrkelse af det fagnære eller tværfaglige niveau, den nære personaleledelse, og samtidig effektivt kunne understøtte driften af kerneopgaverne, herunder særligt uddannelserne. Ændringerne skal endvidere skabe en ramme, der understøtter sammenhæng i VIP'ernes forsknings- og uddannelsesaktiviteter og sikrer medinddragelse og gode repræsentationsmuligheder. Sidstnævnte indebærer en institutorganisering med en aktiv, akademisk offentlighed og gennemskuelse i beslutninger om resurser.

#### **4. Principper og præmisser for justering af intern institutorganisering**

Principperne for institutorganiseringen indført i 2011 var baseret på fire præmisser, som fakultetsledelsen fortsat mener bør være gældende i forbindelse med en justering af den interne institutorganisering:

- 1) Strukturen skal sikre balance mellem kvalitet, innovation og resurseforbrug



- 2) Strukturen skal skabe en dynamisk kobling mellem forskning og uddannelser
- 3) Strukturen skal styrke uddannelsernes faglighed, pædagogiske tilgange, økonomi og administration
- 4) Strukturen skal skabe klare rammer for forskningssamarbejder og forskningsledelse<sup>2</sup>

Side 4/8

Fakultetsledelsen lægger herudover vægt på, at gevinsterne ved den nye organisering fastholdes efter en justering:

- a) *Organiseringen i forskningsprogrammer og forskningsenheder fastholdes*, idet formaliserede programmer vurderes at være den bedste måde at kunne understøtte integrationen af junior-VIP samt hjemtagningen af eksterne forskningsmidler. Dette indebærer imidlertid ikke nødvendigvis den samme organisering af personaleledelsen som hidtil, samt at der over tid kan etableres nye forskningsprogrammer samt nedlægges forskningsprogrammer (se nedenfor).
- b) *Organiseringen af uddannelser i eet studienævn pr. institut fastholdes mhp.* at møde de voksende krav til ensartethed i studienævnenes afgørelsessager af hensyn til de studerendes retssikkerhed samt kvalitetssikring og -udvikling af uddannelserne, hvilket ikke mindst rejser sig i forbindelse med den forestående institutionsakkreditering. Institutionsakkrediteringen vil bl.a. kræve vedtagelse og overholdelse af diverse kvalitetsmål. Det anses endvidere for nødvendigt at have få, store studienævne for at styrke de tværgående samarbejder og bedst muligt sikre grundlaget for en sammenhængende, ensartet og effektiv uddannelsesadministration.
- c) *Organiseringen af uddannelserne i Uddannelsesfagudvalg* (ny betegnelse kan overvejes) fastholdes som konsekvens heraf, idet de store studienævne giver behov for en tættere dialog med de studerende på et lavere organisatorisk niveau, ligesom VIP'er på dette niveau sikres indflydelse på den faglige udvikling af uddannelserne og hensigtsmæssige organisatoriske rammer for pædagogisk og didaktisk udvikling.

## 5. Diskussionsoplæg til justering af den interne institutorganisering

Baseret på ovenstående principper og præmisser bør en justering af institutstrukturen som følge af APV-undersøgelsens resultater tilgodese følgende konkrete forhold:

1. Styrket ledelseskompetence på fjerde niveau under hensyntagen til skabelse af bedre sammenhæng mellem uddannelser og forskning, herunder et styrket fokus på uddannelsesøkonomi og kvalitetssikring samt den nære ledelse

<sup>2</sup> "Ny institutstruktur på Arts, AU" af 19. oktober 2011



2. Styrket medarbejderinddragelse gennem en klar institutstruktur med bedre muligheder for repræsentation af fagmiljøer og øget ledelseskommunikation

Side 5/8

De overordnede forhold er indbyrdes forbundne, men behandles nedenfor under hvert sit punkt for at gøre diskussionerne klarere.

### **5.1 Styrket ledelseskompetence på fjerde niveau under hensyntagen til skabelse af bedre sammenhæng mellem uddannelser og forskning, herunder et styrket fokus på uddannelsesøkonomi og kvalitetssikring samt den nære personaleledelse**

Den hidtidige opdeling under institutlederen, hvor de enkelte uddannelser er organiseret i enheder/klynger (uddannelsesfagudvalg) med tilhørende underviserteams og tovholdere under ledelse af en uddannelsesleder med enten begrænset eller ingen personaleledelse, har ikke opfyldt behovene for tilstrækkelig nær personaleledelse eller decideret uddannelsesledelse.

Samtidig har organiseringen i forskningsprogrammer parallelt med uddannelsesorganiseringen med delvis personaleledelse for juniorforskere på IÆK og IKS og alle forskere på IUP vist sig uhensigtsmæssig i forhold til tydelighed i ledelsesstrengen og særligt på IUP i forhold til samarbejdet om uddannelserne såsom allokering af undervisere til undervisningsopgaver.

For at styrke det fagnære niveau og skabe en mere entydig og nær personaleledelse bør strukturen på fjerde niveau give bedre mulighed for at koble uddannelser og forskning tæt sammen. Derfor foreslås en sektionsstruktur baseret på en eller flere uddannelser, hvor disse er mindre, eller hvor det giver faglig mening i forhold til, at der er stort sammenfald af undervisere på flere uddannelser, med en sektionsleder der både får ansvar for den faglige udvikling af uddannelserne og den nære personaleledelse inden for sektionens fagligheder. Personaleledelsen vil omfatte flere beføjelser end hidtil, således at den enkelte medarbejder har en tydelig reference til og dialog med sin daglige leder.

Sektionsstrukturen bør tage udgangspunkt i uddannelserne, idet de forskningsbaserede uddannelser dels er vores fornemste forpligtelse overfor samfundet, dels på alle institutterne udgør den vigtigste indtægtskilde. Herudover omfatter uddannelserne talrige retlige forpligtelser og akkrediteringsmæssige kvalitetskrav. Uddannelsessiden udgør således det mest stabile element i institutorganiseringen, og er en vigtig medvirkende faktor til at skabe en fælles forskningsbasis og forskningsmæssig identitet. Endelig er en klar struktur med udgangspunkt i uddannelserne vigtig af hensyn til den administrative understøttelse af uddannelserne.

De nuværende uddannelsesfagudvalg forventes med eventuelle modifikationer at kunne danne grundlag for oprettelsen af sektionerne, der kan sikre den nødvendige



sammenhæng mellem forskning og de forskningsbaserede uddannelser. Der vil dog være undtagelser fra denne organiseringsmodel omkring uddannelser i sektioner, idet de tværgående masteruddannelser på fx IUP eller tværgående kandidatuddannelser på campus Aarhus kalder på en undtagelse fra ovenstående forslag i form af koordinering mellem medarbejdere fra flere sektioner.

For at styrke den nære personaleledelse og en højere grad af medarbejderinddragelse uddelegerer institutleder et større ledelsesrum til sektionslederen, således at denne tildeles det primære personaleansvar for alle VIP (undtaget ansatte ph.d.-studerende, forskningsprogramledere og evt. viceinstitutedere) på fjerde niveau. Fremover vil det blive sektionslederens ansvar at fordele arbejdsopgaver inden for uddannelse, forskning og myndighedsrådgivning blandt VIP tilhørende sektionen (med anvendelse af den såkaldte instruktionsbeføjelse) og at afholde MUS. Ved fordelingen af arbejdsopgaver og under forberedelsen af MUS samarbejder sektionslederen med den (eller de) relevante forskningsprogramleder(e), studieleder, evt. uddannelsesledere, samt evt. andre sektionsledere.

Hver sektion vil under ledelse af sektionslederen og gennem uddannelsesfagudvalget have ansvaret for en eller flere uddannelser og dermed en eller flere faglige eller tværfaglige områder. Sektionslederen har ansvaret for samarbejdet om den faglige udvikling og om uddannelsesudviklingen gennem afholdelse af medarbejdermøder, seminarer og lignende. Sektionslederen tildeles ikke budgetansvar, men indgår i instituttets strategiske ledelse, hvor strategi og budget fastlægges årligt (se mere nedenfor).

Frigørelsen af forskningsprogramlederne fra personaleledelsesopgaven vil på sigt kunne indebære, at forskningsprogrammerne vil kunne gå på tværs af institutter, hvilket vil kunne styrke mulighederne for interdisciplinære samarbejder på tværs af Arts. Forskningsprogramledernes primære opgave vil fremover være at understøtte og motivere de enkelte medlemmers forskningsudvikling, facilitere hjemtagningen af eksterne forskningsmidler, styrke internationaliseringen af forskningen og i det hele taget synliggøre programmets forskning med udgangspunkt i fakultetets og instituttets forskningsstrategi. Forskningsprogrammernes indflydelse på instituttets forskningsstrategi sikres gennem forskningsprogramledernes deltagelse i instituttets forsknings- og videnuudvekslingsudvalg (se mere nedenfor).

## ***5.2 Styrket medarbejderinddragelse gennem en klar institutstruktur med bedre muligheder for repræsentation af fagmiljøer og øget ledelseskommunikation***

En justering af institutstrukturen skal tilgodese, at den enkelte medarbejder får bedre mulighed for at blive inddraget i instituttets beslutningsprocesser gennem direkte såvel som indirekte repræsentation i sektionens og instituttets anliggender. Medinddragelse skal sikres både gennem medarbejdernes direkte repræsentation i institutfo-



rum, LSU, uddannelsesfagudvalg og forskningsprogrammer samt gennem sektionsledernes medlemskab af institutledelsen og evt. studienævn.

Side 7/8

Medinddragelse på fakultetsniveauet skal styrkes gennem spejlingen på institutniveau i en tydeligere repræsentation i fakultetets medarbejderorganer: Akademisk Råd, fakultetets samarbejdsudvalg og fakultetets arbejdsmiljøudvalg, men også fakultetets uddannelsesudvalg og forsknings- og videnuudvekslingsforum.

Det foreslås således, at der skabes en institutledelse på hvert institut bestående af institutleder, evt. viceinstitutleder(e), studieleder og alle sektionsledere. Institutledelsen vil derved komme til at spejle fakultetsledelsen, idet det er i institutledelsen, at instituttets strategi, bemandingsplaner og budget vedtages. Det påhviler institutlederen at konsultere instituttets forsknings- og videnuudvekslingsudvalg og forskningsprogramlederne vedr. instituttets strategi, bemandingsplaner og budget. For at sikre en central placering af forskningen i instituttets aktivitet foreslås det, at der desuden etableres et årligt fællesmøde for alle mellemledere med henblik på at drøfte det kommende års strategiske satsninger og økonomiske råderum.

Det foreslås, at institutternes forsknings- og videnuudvekslingsudvalg under ledelse af institutlederen fortsat skal bestå af alle forskningsprogramledere og de for instituttet relevante forskeruddannelsesprogramledere.

Det er intentionen, at sektionslederposterne skal have et omfang, så det bliver muligt for sektionslederne i begrænset omfang at kunne deltage i undervisningen og dermed også kunne kvalificere sig til fortsat at være valgbar til studienævnet. Sektionslederne udpeges af institutlederen i dialog med de relevante medarbejdere, og det betragtes som en fordel, at sektionslederposterne besættes på baggrund af valg til studienævnene. For et sammenfald mellem sektionslederposten og studienævnsmedlemskab taler, at de ansvarlige uddannelsesplanlæggere og -udviklere er med til at træffe afgørelser om kvalitetssikring og uddannelsesstrategi i studienævnene. Adskilles sektionslederposten fra studienævnsrepræsentationen, vil studienævnets ansvarsområde og uddannelsesfagudvalgene meget let kunne udhules - ikke mindst til ulempe for de studerende - da studienævns sager og beslutninger vanskeligere vil komme til direkte at indgå i institutledelsens strategiske overvejelser. Sektionslederne vil med denne løsning altså skulle indtage en dobbeltrolle som valgt medlem af studienævnet og som udpeget personaleleder, og skal dermed være i stand til at afbalancere interessekonflikter, hvor disse måtte opstå.

Ved sammenfald mellem sektionsledere og studienævnsformandsposten skal der sikres særlig administrativ støtte til studienævns- og uddannelseslederopgaverne.

Ved evt. sammenfald mellem sektions- og forskningsprogramleder påhviler det stadig sektionslederen at sikre uddannelsernes drift og kvalitet samtidig med ansvaret for forskningsprogrammets udvikling. Også i et sådant tilfælde skal der sikres støtte og hjælp i form af fx flere uddannelsesstovholdere (ny betegnelse kan drøftes).



Endelig vil institutlederne kunne vælge at styrke egen ledelse og ledelseskommunikationen gennem uddelegering af særlige funktioner til en eller flere udpegede viceinstitutedere. Udpegning af viceinstitutedere kan bidrage til at gøre institutledelsen mere synlig og tilgængelig for den enkelte medarbejder og øvrige mellemledere samt frigøre kræfter i forhold til strategiske opgaver.

Ovenstående model tænkes at tilgodese etableringen af en balance mellem top-down ledelse og bottom-up indflydelse, der er markeret i APV'en som mangelfuld, og dermed at skabe mere rum for den akademiske offentlighed på institutterne og på fakultetsniveau.

### **5.3 Bedre forskeruddannelsesorganisering af hensyn til de ph.d.-studerende**

For at skabe en klarere ledelse for de ph.d.-studerende ved Ph.d.-skolen på Arts foreslås det, at forskeruddannelsesprogramlederne (eventuelt benævnt 'ph.d.-programledere') for ansatte ph.d.-studerende bliver den ph.d.-studerendes primære reference både i forhold til personaleledelse og i forhold til Ph.d.-skolen på Arts. Forskeruddannelsesprogramlederne vil således fra institutlederen få uddelegeret personaleledelsesansvar for fakultetsansatte ph.d.-studerende i de respektive ph.d.-programmer. Dette indebærer bl.a. afholdelse af MUS og mulighedssamtaler ifm. længere tids sygdom. Endvidere påhviler det forskeruddannelsesprogramlederen for hvert ph.d.-forløb at afklare og træffe beslutning i dialog med sektionslederen og den ph.d.-studerende vedrørende den ph.d.-studerendes ph.d.-plan, herunder udførelsen af institutarbejde og udlandsophold.

Med henblik på afklaring af karriererelaterede spørgsmål kan det overvejes at indføre årlige GRUS, hvor forskeruddannelsesprogramlederne inddrager institutledere og relevante sektionsledere i opfølgningen på MUS.

For at styrke forskeruddannelsesprogramledernes medinddragelse i instituttets anliggender, indtager de relevante forskeruddannelsesledere pladser som medlem af institutternes forsknings- og videnuudvekslingsudvalg og deltager ligeledes efter behov i centrene planlægningsmøder.