

# Aarhus Universitet

## Forslag til modernisering af SU/HSU-systemet ved AU



Projektgruppen om modernisering af SU/HSU-systemet ved AU  
November 2011

## Indhold

A - FORORD .....	3
B - SAMMENFATNING/RESUME .....	4
C - BAGGRUND .....	7
BAGGRUND OG FORMÅL.....	7
PROJEKTGRUPPENS MEDLEMMER .....	8
PROCESSEN .....	9
D - ANALYSE.....	11
SAMARBEJDSUDVALG VED AARHUS UNIVERSITET .....	11
KORTLÆGNING AF SAMARBEJDSUDVALG PÅ AU .....	11
KORTLÆGNING AF SAMARBEJDSUDVALG PÅ ANDRE UNIVERSITETER MV. ....	11
AFGRÆNSNING TIL ANDRE FORA – HERUNDER AKADEMISK RÅD OG ARBEJDSMILJØUDVALG.....	12
E – ANBEFALINGER ORGANISERING.....	13
ANBEFALINGER: PRINCIPPER OG MÅL.....	13
ANBEFALINGER: STRUKTUR.....	13
Hvor mange SU skal der være?.....	13
Hvor store skal SU være, og hvilken sammensætning skal de have? .....	14
Sammenhæng mellem niveauerne – kommunikation og information .....	15
Sammenhæng mellem samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg .....	16
Underudvalg – forhandlingsudvalget.....	16
ANBEFALINGER: FORMALIA .....	16
Forretningsorden – minimumsforretningsorden .....	16
Mødekadence .....	17
Mødeform – temamøder, dialog, orientering .....	17
Udsendelse af dagorden, tidsfrister, referat .....	17
Mødeforberedelse, herunder kontaktudvalg .....	17
Sekretariatsbetjening .....	18
Uddannelse af SU-medlemmer .....	18
Evaluerings .....	18
ANBEFALINGER: MØDEINDHOLD .....	18
Temaer og emner for samarbejdsudvalget .....	18
Hvordan sikrer man strategiske drøftelser, iverigdom, tidlig inddragelse, gennemsigtighed, bidrag til fælles kultur? .....	19
F - ANBEFALINGER: IMPLEMENTERINGSPLAN .....	20
G - BILAG .....	22

## A - FORORD

Aarhus Universitet har med den faglige udviklingsproces en historisk mulighed for at optimere sin organisation, således at universitetet kan realisere sin vision. I den forbindelse er det nærliggende også at underkaste samarbejdsudvalgssystemet en nærmere undersøgelse, idet dette system lægger sig tæt op af organisationens struktur, og ligesom mange andre dele af AU er præget af store forskelle i struktur, praksis og kultur blandt andet som følge af fusionerne.

Projektgruppen for modernisering af samarbejdsudvalgssystemet ved Aarhus Universitet, som står bag denne rapport, har siden begyndelsen af januar 2011 arbejdet med udgangspunkt i projektinitieringsdokumentet (kommissoriet) og præsenterer her sine forslag og anbefalinger til, hvordan samarbejdsudvalgene kan være mere tidssvarende og medvirke til at understøtte den nye AU organisation. En del af rapporten er helliget en særlig implementeringsplan. Der gøres opmærksom på, at rapportens indstillinger tager udgangspunkt i den organisationsstruktur, som universitetsledelsen har meldt ud i rapport fra marts 2011.

Gruppens arbejde har været præget af en konstruktiv tilgang til problemstillingerne, solid respekt for hinandens argumenter samt evne og vilje til at forbedre det eksisterende SU-system. Jeg vil derfor gerne takke projektgruppen for modernisering af samarbejdsudvalgssystemet ved Aarhus Universitet for dens store indsats samt ønske god fornøjelse med læsning af rapporten.

Med venlig hilsen

Christina Breddam

Formand for projektgruppen for modernisering af samarbejdsudvalgssystemet på Aarhus Universitet

## B - SAMMENFATNING/RESUME

Projektgruppen til modernisering af samarbejdsudvalgssystemet ved Aarhus Universitet har i henhold til sit kommissorium til formål at fremkomme med forslag, der kan modernisere SU/HSU-systemet på AU, der sikrer:

- en fælles og ensartet ramme for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere med henblik på at involvere medarbejderne i arbejdet med AU's mål og strategi
- større gennemsigtighed
- øget handlekraft, målrettethed og dynamik
- øget medarbejderinvolvering nedad i organisationen
- klare skriftlige kommunikations- og kommandoveje mellem de forskellige niveauer af SU med henblik på at sammenbinde og koordinere niveauerne
- at samarbejdet i HSU/SU-systemet er præget af respekt, anerkendelse og professionalisme
- at det vurderes, i hvilket omfang arbejdsmiljøarbejdet kan forankres i SU/HSU

På baggrund af oplæg fra Samarbejdssekretariatet i København, kortlægningsundersøgelse af samarbejdsudvalgssystemet ved AU, undersøgelse af samarbejdsudvalgssystemer ved andre universiteter og større institutioner i Danmark mm. fremkommer projektgruppen med følgende anbefalinger:

### STRUKTUR

- Det anbefales, at samarbejdsstrukturen følger den struktur som universitetet får fremover – det vil sige opdeling på hele AU (HSU), AU Administration (LSU/FSU), hovedområder (FSU) og institutter (LSU),. Der kan efter en konkret vurdering og efter godkendelse af formanden for det eksisterende samarbejdsudvalg oprettes yderligere underliggende samarbejdsudvalg afhængigt af lokale behov.
- Med respekt for reglerne i samarbejdsaftalen om udpegning af medlemmer af samarbejdsudvalg anbefales det, at samarbejdsudvalg på AU skal have både bredde og repræsentativitet, herunder skal der tages geografiske hensyn, og forskellige niveauer og typer af ledere og medarbejdere (bredden i organisationen) skal så vidt muligt være repræsenteret.
- Der bør en vis fleksibilitet i relation til størrelsen på SU. Antallet af medlemmer skal kunne tilpasses til den konkrete situation og de udfordringer som det lokale arbejdssted står overfor. Det anbefales, at der maksimalt er 19 medlemmer i HSU, maksimalt 15 medlemmer i FSU og maksimalt 15 medlemmer i LSU.
- Det anbefales, at der for HSU og FSU oprettes kontaktudvalg.

- Det anbefales, at sammenhæng mellem niveauerne f.eks. kan ske ved årlige temamøder, fast mødekadence med årshjul, delvist personsammenfald mellem medlemmerne på de forskellige niveauer samt at referater indgår i dagsordenen for udvalg på andre niveauer.
- Det anbefales, at samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg er separate udvalg på de våde områder, da de våde områder har særlige udfordringer på det fysiske arbejdsmiljø. Derimod anbefales som minimum en samordning og muligvis en sammenlægning på de tørre områder, såfremt det efter konkret vurdering i det enkelte hovedområde vurderes, at det giver større kvalitet og mere effektivitet i opgaveløsningen.
- Det anbefales, at der etableres fælles administrativ understøttelse af samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg - der kan være temaer, der går igen i udvalgene, og der kunne være personsammenfald på formandsposterne.
- Det anbefales, at der ikke er faste udvalg under samarbejdsudvalg på AU. I stedet nedsættes der ad hoc udvalg efter behov og med emner, som samarbejdsudvalget vælger. Der udarbejdes kommissorium med rammebetingelser for arbejdsform, arbejdsindhold og sammensætning, og møderne afholdes med dagsorden og referat.
- Det anbefales, at forhandlingsudvalget nedlægges og erstattes af nye ad hoc udvalg.

#### FORMALIA

- Der anbefales, at der udformes en standard minimumsforretningsorden.
- Det anbefales, at der udarbejdes en egentlig samarbejdsaftale for hele AU.
- Det anbefales, at der sker en koordinering af møderne i henholdsvis HSU, FSU og LSU, således at møder om de emner, der skal behandles på alle tre niveauer, ikke falder samtidigt.
- Det anbefales, at dagordenen opdeles i punkter til orientering og til drøftelse. Den skal sammensættes, så der prioriteres tid til dialog.
- Det anbefales, at mødeledelsen kan gå på skift i udvalget, eller en fast repræsentant uden for udvalget kan være mødeleder.
- Det anbefales, at dagsorden skal være udsendt senest en uge inden mødet. Referatet skal være klart senest en uge efter mødet, hvorefter det sendes til høring hos medlemmerne med en frist på en uge.
- Det anbefales, at referater skal gengive de væsentligste dele af forhandlingerne, men ikke være udtømmende referater af al debat på møderne.
- Det anbefales, at der etableres kontaktudvalg.
- Det anbefales, at der skal være fast sekretariatsbetjening af samarbejdsudvalget. Sekretariatsbetjeningen kunne f.eks. varetages af HR, men kan også varetages lokalt af f.eks. institutsekretæren.
- Det anbefales, at der på AU tilbydes SU kurser og brush-up kurser, ligesom der kan etableres årlige samarbejdsudvalgsseminarer med aktuelle emner.
- Det anbefales, at HR på AU yder støtte og vejledning i forbindelse med evaluering.

#### MØDEINDHOLD

- Temaerne/emnerne for samarbejdsudvalgene er givet i cirkulæret om samarbejdsudvalg i staten.
- Det anbefales, at der i en samarbejdsaftale for AU redegøres mere detaljeret for, hvilke emner de enkelte niveauer af samarbejdsudvalg på AU skal behandle, og hvordan de skal behandles.
- For at sikre strategiske drøftelser, iverigdom, tidlig inddragelse, gennemsigtighed og bidrag til fælles kultur skal
  - der ske en tidlig og reel inddragelse af samarbejdsudvalgene
  - der være tillid mellem ledelse og medarbejdere og gensidig fortrolighed
  - arbejdet i samarbejdsudvalget opleves som forpligtende – både ledere og medarbejdere tager ansvar for at følge op på aftaler og initiativer
  - deltagerne forberede sig til møderne og deltage aktivt og konstruktivt
  - samarbejdsudvalgene bruges som et reelt dialogforum for ledere og medarbejdere
  - HR yde support til samarbejdsudvalgene og sikre, at der sker fremdrift

Projektgruppen har udarbejdet følgende principper, som har dannet baggrund for de anbefalinger, som projektgruppen fremkommer med:

- Samarbejdsudvalg skal være strategiske organer og ikke sagsbehandlingsorganer
- Samarbejdsudvalg skal have en fælles forståelsesramme på AU
- Samarbejdsudvalg skal gøre en forskel
- Samarbejdsudvalg skal have sammenhæng på tværs af organisationen
- Samarbejdsudvalg skal være præget af målrettethed, handlekraft og dynamik
- Både lederrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter skal signalere, at samarbejdsudvalgsarbejdet er vigtigt for organisationen
- Samarbejdsudvalg må ikke være for store – mindre grupper fungerer bedst
- Samarbejdsudvalgsmedlemmerne skal ikke repræsentere de enkelte faglige organisationer, men skal tage udgangspunkt i fælles medarbejderinteresser
- Samarbejdsudvalgsarbejdet skal være præget af tillid

Endvidere har projektgruppen udarbejdet en implementeringsplan, hvorefter der i løbet af efteråret 2011 etableres en interimstruktur for samarbejdsudvalgene på AU. Der udarbejdes en standardforretningsorden og en samarbejdsaftale for hele AU. Det forventes, at de nye samarbejdsudvalg på alle niveauer kan tiltræde med virkning fra 1. februar 2012.

## C - BAGGRUND

### BAGGRUND OG FORMÅL

Baggrunden for nedsættelse af projektgruppen til modernisering af samarbejdsudvalgssystemet ved Aarhus Universitet er følgende:

Aarhus Universitets bestyrelse besluttede den 17. juni 2010 som en del af den faglige udviklingsproces, at universitetets organisation og ledelsesforhold skal ændres markant. Bl.a. kan fremhæves, at:

- antallet af hovedområder reduceres fra 9 til 4
- dekanerne får ændrede kompetence- og ansvarsforhold med større vægt på overordnede og tværgående ledelsesopgaver, herunder strategisk ledelse samt
- der sikres et interdisciplinært samarbejde på hele AU

Aarhus Universitets bestyrelse besluttede den 8. marts 2011, at der sker en reduktion i antallet af institutter fra 55 til 26. Samtidig tilstræbes det at samle alle institutter fysisk, og fagligt beslægtede institutter placeres i videst muligt omfang geografisk tæt på hinanden i fagligt stærke miljøer – også på tværs af hovedområder. Administrationen tilrettelægges således, at den består af en enhedsadministration (AU Administration), som med reference til universitetsdirektøren betjener universitetsledelsen, herunder dekanerne i deres egenskab af ledere af hovedområdet og en lokal administration på dekanens hovedområdeniveau bestående af et dekansekretariat.

Samtidig er det eksisterende SU-system på AU ifølge kommissoriet for projektgruppen generelt kendetegnet ved:

- manglende fælles/ensartet ramme
- uigennemsigthed
- at være et sagsbehandlingsorgan
- uklare kommando- og kommunikationsveje

Der har derfor været et ønske om at give systemet en grundig hovedrengøring, og hvad var mere oplagt end at gøre det netop nu, hvor den faglige udviklingsproces medfører store ændringer i universitetets organisation.

Projektgruppen til modernisering af samarbejdsudvalgssystemet ved Aarhus Universitet har i henhold til sit kommissorium til formål at fremkomme med forslag, der kan modernisere SU/HSU-systemet på AU, der sikrer:

- en fælles og ensartet ramme for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere med henblik på at involvere medarbejderne i arbejdet med AU's mål og strategi

- større gennemsigtighed
- øget handlekraft, målrettethed og dynamik
- øget medarbejderinvolvering nedad i organisationen
- klare skriftlige kommunikations- og kommandoveje mellem de forskellige niveauer af SU med henblik på at sammenbinde og koordinere niveauerne
- at samarbejdet i SU/HSU-systemet er præget af respekt, anerkendelse og professionalisme
- at det vurderes i hvilket omfang arbejdsmiljøarbejdet kan forankres i SU/HSU

## PROJEKTGRUPPENS MEDLEMMER

Projektgruppen for modernisering af samarbejdsudvalgssystemet ved AU har været sammensat med afsæt i de ni gamle hovedområder samt fællesadministrationen og med administrationschef Christina Breddam som formand. Grunden til, at sammensætningen har taget afsæt i de ni gamle hovedområder, har været et ønske om at få så mange erfaringer og så meget viden som muligt om det eksisterende samarbejdsudvalgssystem med i projektgruppen.

*Projektgruppen har bestået af:*

Christina Breddam, administrationschef (formand)

Steen Ib Kjeldsen, administrativ direktør, ASB

Anna Marie Plejdrup, tillidsrepræsentant, DMU

Finn Folkmann, fællestillidsrepræsentant, NAT

Per Ingesman, daglig sikkerhedsleder, TEO

Uffe Pilegaard Larsen, tillidsrepræsentant, DJF

Per Stounbjerg, institutleder, HUM

Niels Jørgen Relsted, tillidsrepræsentant, SAM

Anne Marie Bundsgaard, tillidsrepræsentant, SUN

Steen Jessen, HR-chef, DPU

Mads Ask Andersen, tillidsrepræsentant, Fællesadministrationen

Projektgruppen er blevet sekretariatsbetjent af Jens Kristian Birthin fra AU HR.

Arbejdsmiljøudvalgsorganisationen spiller en rolle i forhold til, om man vælger at lægge arbejdsmiljøudvalg og samarbejdsudvalg sammen. Denne problemstilling er en integreret del af



projektinitieringsdokumentet, og derfor har der løbende været dialog med arbejdsmiljøchef Anders Kragh Moestrup, AU HR.

## **PROCESSEN**

Projektgruppen til modernisering af samarbejdsudvalg på AU har siden begyndelsen af januar 2011 afholdt en række møder. En af præmisserne for projektgruppens arbejde har været at benytte en arbejdsform, som sikrer inddragelse og høring af alle relevante interessenter. På denne baggrund har projektgruppen haft følgende milepæle/ tidsplan for perioden frem til rapportafleveringen ultimo marts 2011.

### ***December 2010***

- Universitetsledelsen godkender projektinitieringsdokument for projektgruppen
- Projektgruppen sammensættes ved at de 9 HR-chefer bliver bedt om at udvælge en lederrepræsentant og en medarbejderrepræsentant. På denne baggrund sammensættes en gruppe med nogenlunde ligelig fordeling mellem medarbejdere og ledere samt med repræsentation fra alle 9 hovedområder.

### ***Januar 2011***

- Opstartsmøde den 7. januar for projektgruppen. På mødet blev bl.a. projektinitieringsdokumentet gennemgået, ligesom arbejdsform og mødekadence blev drøftet
- Afdækning af samarbejdsudvalgsstrukturen på AU
- Afdækning af samarbejdsudvalgsstrukturen på DTU, KU, SDU og Region Midtjylland

### ***Februar 2011***

- Møde 4. februar i projektgruppen med drøftelse af temaer
- Møde 25. februar i projektgruppen med fornyet drøftelse af temaer og med deltagelse af to repræsentanter fra Samarbejdsudvalgssekretariatet i København.

### ***Marts 2011***

- Møde 18. marts i projektgruppen, hvor temaer og implementeringsplan drøftes
- Udkast til rapport forelægges forhandlingsudvalget på møde den 21. marts

### ***April 2011***

- Udkast til rapport forelægges universitetsledelsen den 4. april
- Udkast til rapport sendes i høring i FSU og LSU den 5. april

### ***Maj 2011***

- Høringsfrist for FSU og LSU den 9. maj
- Møde i forhandlingsudvalget den 23. maj, hvor høringssvarene drøftes, og der kommer med forslag til eventuelle justeringer til rapporten.

### ***Juni 2011***

- Møde i projektgruppen den 6. juni. Der udarbejdes endeligt forslag til rapport til forelæggelse for HSU
- Endeligt udkast til rapport forelægges universitetsledelsen den 14. juni
- Endeligt udkast til rapport forelægges HSU den 23. juni

## **D - ANALYSE**

### **SAMARBEJDSUDVALG VED AARHUS UNIVERSITET**

På Aarhus Universitet er der samarbejdsudvalg på 3 niveauer. Der er et hovedsamarbejdsudvalg, der er samarbejdsudvalg på de 9 gamle hovedområder, og der er samarbejdsudvalg på de fleste af de 55 gamle institutter.

### **KORTLÆGNING AF SAMARBEJDSUDVALG PÅ AU**

Projektgruppen iværksatte en undersøgelse af samarbejdsudvalgene på AU. Der var tale om en undersøgelse, som både afdækkede de formelle rammer og samarbejdsudvalgenes opgaver.

Undersøgelsen viste, at der er meget stor forskel på, hvordan man griber arbejdet i samarbejdsudvalgene an, men samtidig er der også store ligheder.

F.eks. ligner forretningsordenerne hinanden meget, det er nogenlunde de samme emner, der behandles på møderne, og der er heller ikke større forskel i størrelsen på udvalgene. Derimod er der stor forskel på, om man vælger at have samarbejdsudvalg for sig og arbejdsmiljøudvalg for sig, kun få hovedområder har arbejdet med deciderede samarbejdsaftaler for hele hovedområdet, og der er også stor forskel på, om og hvordan man anvender kontaktudvalg. Ingen af samarbejdsudvalgene har gennemført en egentlig evaluering af deres arbejde. Der er også meget stor forskel på, om der er etableret samarbejdsudvalg, selv når størrelsen på institutterne indikerer det, jf. reglerne herom i aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner.

Den samlede undersøgelse er skrevet sammen og stillet op i hovedpunkter. Disse er vedlagt som et bilag nedenfor.

### **KORTLÆGNING AF SAMARBEJDSUDVALG PÅ ANDRE UNIVERSITETER MV.**

Projektgruppen iværksatte endvidere en undersøgelse af samarbejdsudvalgene på DTU, SDU, KU og Region Midtjylland. Igen var der tale om en undersøgelse, som afdækkede både de formelle rammer og samarbejdsudvalgenes opgaver.

DTU har været igennem en proces, der ligner den, AU er ved at gå igennem. DTU havde oprindeligt et meget stort HSU som følge af fusionerne, men dette udvalg er nu slanket, så det har fået en operationel størrelse. Region Midtjylland har i 2009 gennemført en udførlig evaluering af regionens samarbejdsudvalg ved hjælp af et konsulentfirma, der har afleveret en større rapport. Hovedpointerne i evalueringen er et ønske om øget klarhed omkring kompetencer og opgavefordeling og en bedre kobling mellem niveauerne, inkl. bedre kommunikation og information. Region Midtjylland har et meget stort HSU på 33 medlemmer.

Den samlede undersøgelse er skrevet sammen og stillet op i hovedpunkter. Disse er vedlagt som et bilag nedenfor.

## AFGRÆNSNING TIL ANDRE FORA – HERUNDER AKADEMISK RÅD OG ARBEJDSMILJØUDVALG

Ud over samarbejdsudvalg kan der oprettes medarbejderfora af forskellig art, hvor man drøfter forhold af betydning for arbejdspladsen. Enkelte steder på universitetet afholdes der fast sådanne medarbejdermøder, blandt andet på institutter under det tidligere humanistiske fakultet. Forholdet til samarbejdsudvalg er, at der for samarbejdsudvalget findes en klar aftale om, hvad der skal debatteres og også klare rammer for samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere.

Medarbejdermøder egner sig mere til løbende samråd om aktuelle emner på det konkrete arbejdssted – de er med andre ord mere konkrete og detaljerede i deres mødeindhold, end arbejdet i samarbejdsudvalg skal være. Til gengæld er de velegnede til at varetage pligten til gensidig orientering mellem ledelse og medarbejdere.

I henhold til universitetslovens § 15, jf. lovbekendtgørelse nr. 985 af 21. oktober 2009, med de ændringer, der følger af lov nr. 728 af 25. juni 2010, skal universitetet enten for universitetet eller for hvert hovedområde nedsætte et akademisk råd. Akademisk råd har følgende opgaver:

- 1) At udtale sig til rektor om den interne fordeling af bevillinger.
- 2) At udtale sig til rektor om centrale strategiske forsknings- og uddannelsesområder og planer for videnudveksling.
- 3) At indstille til rektor om sammensætning af sagkyndige udvalg, der skal bedømme ansøgere til videnskabelige stillinger.
- 4) At tildele ph.d.- og doktorgraden.

Akademisk råd kan udtale sig om alle akademiske forhold af væsentlig betydning for universitetets virksomhed og har pligt til at drøfte de akademiske forhold, som rektor forelægger. Der kan være tale om etablering og vedligeholdelse af en professorplan, strategiske drøftelser og handlingsplaner vedrørende forskningen, herunder store apparaturanskaffelser og fysisk planlægning, strategiske drøftelser vedrørende rekruttering, ph.d.-skoler, talentudvikling, karriereforløb, strategiske drøftelser og handlingsplaner vedrørende videnudveksling og myndighedsbetjening, strategiske drøftelser og handlingsplaner vedrørende uddannelsesudviklingen, strategiske drøftelser og handlingsplaner vedrørende kvalitetssikring samt forhold omkring budget og tildeling af grader.

Man kan med andre ord sige, at akademisk råd mere har fokus på det faglige område med forhold, der relaterer sig til det akademiske arbejde, mens samarbejdsudvalg mere retter sig mod forskellige medarbejderrelaterede emner, uafhængigt af, om der er tale om akademisk arbejde eller ej.

For at styrke arbejdsmiljøarbejdet kan der aftales en anden organisering af dette arbejde for eksempel ved at sammenlægge samarbejdsudvalget/MIO og arbejdsmiljøudvalget. En sådan anden organisering af arbejdsmiljøarbejdet kræver en aftale mellem ledelsen og de forhandlingsberettigede personaleorganisationers repræsentanter.

## E – ANBEFALINGER ORGANISERING

### ANBEFALINGER: PRINCIPPER OG MÅL

Projektgruppen har udarbejdet følgende principper, som har dannet baggrund for de anbefalinger, som projektgruppen fremkommer med:

- Samarbejdsudvalg skal være strategiske organer og ikke sagsbehandlingsorganer
- Samarbejdsudvalg skal have en fælles forståelsesramme på AU
- Samarbejdsudvalg skal gøre en forskel
- Samarbejdsudvalg skal have sammenhæng på tværs af organisationen
- Samarbejdsudvalg skal være præget af målrettethed, handlekraft og dynamik
- Både lederrepræsentanter og medarbejderrepræsentanter skal signalere, at samarbejdsudvalgsarbejdet er vigtigt for organisationen
- Samarbejdsudvalg må ikke være for store – mindre grupper fungerer bedst
- Samarbejdsudvalgsmedlemmerne skal ikke repræsentere de enkelte faglige organisationer, men skal tage udgangspunkt i fælles medarbejderinteresser
- Samarbejdsudvalgsarbejdet skal være præget af tillid

### ANBEFALINGER: STRUKTUR

#### *Hvor mange SU skal der være?*

Der tages udgangspunkt i cirkulæret om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner, hvorefter der oprettes samarbejdsudvalg i enheder med mere end 25 beskæftigede og med selvstændig personaleadministration og budgetforvaltning.

Samarbejdsstrukturen følger, indenfor ovenstående, den struktur, som universitetet får fremover – det vil sige opdeling på hele AU (HSU), AU Administration (LSU/FSU), hovedområder (FSU) og institutter (LSU).

Der kan efter konkret vurdering og efter godkendelse af formanden for det eksisterende samarbejdsudvalg oprettes yderligere underliggende samarbejdsudvalg afhængigt af lokale behov.

Kriterier for at kunne oprette samarbejdsudvalg ud over den fastlagte organisering er f.eks. særlige geografiske forhold, centerstruktur eller forhold og behov i øvrigt, der gør det nødvendigt at oprette et samarbejdsudvalg. Det skal indgå i vurderingen, at der ikke skabes ubalancer i organisationen ved oprettelse af yderligere samarbejdsudvalg. Såfremt der viser sig at komme nye enheder med

selvstændig ledelsesfunktion i den nye organisation for Aarhus Universitet, kan der i forhold til de foreliggende anbefalinger blive tale om at nedsætte ekstra SU eller personalemødefora.

Udover egentlige samarbejdsudvalg kan man vælge at oprette andre mødefora, hvor ledelse og medarbejdere mødes (f.eks. centermøder, afdelingsmøder, temamøder mv.)

### *Hvor store skal SU være, og hvilken sammensætning skal de have?*

I henhold til cirkulæret om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner fastsættes antallet af pladser i samarbejdsudvalget ved aftale mellem ledelsen og de forhandlingsberettigede personaleorganisationers repræsentanter.

Er der flere forhandlingsberettigede organisationer repræsenteret i institutionen, fastsættes fordelingen mellem organisationerne ved aftale mellem disse.

Den ansvarlige leder af institutionen eller af den pågældende del af institutionen er formand for samarbejdsudvalget og udpeger de øvrige ledelsesrepræsentanter samt suppleanter for disse. Medarbejderrepræsentanterne og suppleanter for disse udpeges af de forhandlingsberettigede personaleorganisationer blandt de anmeldte tillidsrepræsentanter i institutionen. Samarbejdsudvalgets næstformand vælges af medarbejderrepræsentanterne. Medlemmer og repræsentanter udpeges for 2 år ad gangen, jf. § 6, stk. 2 i cirkulære om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner.

Med respekt for ovenstående anbefaler projektgruppen, at samarbejdsudvalg på AU har både bredde og repræsentativitet, herunder at der tages geografiske hensyn, og at forskellige niveauer og typer af ledere og medarbejdere (bredden i organisationen) så vidt muligt er repræsenteret – f.eks. kunne man tænke sig, at ledelsessiden i HSU var repræsenteret ved ledere fra forskellige niveauer i organisationen.

Formålet er at sikre drøftelser præget af mangfoldighed, bredde og inspiration fra alle dele af AU, og at samarbejdsudvalgsarbejdet bliver forankret i hele organisationen. Et forslag til fremgangsmåde kunne være, at medarbejdersiden først vælger sine repræsentanter og at ledelsessiden derefter udvælger sine repræsentanter under hensyntagen til de dele af organisationen, som ikke får repræsentation ved medarbejdersiden.

Det er vigtigt at understrege, at medlemmer af samarbejdsudvalg ikke sidder i samarbejdsudvalget som repræsentanter for en bestemt faggruppe, men derimod har en rolle som medarbejdernes repræsentanter i mere bred forstand.

Der bør en vis fleksibilitet i relation til størrelsen på SU. Antallet af medlemmer skal kunne tilpasses til den konkrete situation og de udfordringer som det lokale arbejdssted står overfor. Det foreslås, at der maksimalt er 19 medlemmer i HSU, maksimalt 15 medlemmer i FSU og maksimalt 15 medlemmer i LSU. Formålet er at sikre et dynamisk og handlekraftigt mødeforum.

Samarbejdsudvalgsstrukturen i administrationen skal etableres med udgangspunkt i den fastsatte organisation og ud fra de principper, der fremgår af samarbejdscirkulæret.

Der kan godt være flere medarbejderrepræsentanter end ledelsesrepræsentanter, og fordelingen kan variere over tid. Det foreslås, at der for HSU henholdsvis FSU oprettes kontaktudvalg, bestående af samarbejdsudvalgets medarbejderrepræsentanter og udvalgte repræsentanter for de medarbejdergrupper og personaleorganisationer, der ikke er repræsenteret i samarbejdsudvalget. Kontaktudvalgets opgaver er at virke vejledende og rådgivende for personalerepræsentanterne i samarbejdsudvalget. Udvalget indkaldes forud for møder i samarbejdsudvalget, jf. § 6, stk. 4 i cirkulæret om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner. Eftersom AU ansættelsesmæssigt dækker mellem 40 og 50 forskellige faglige organisationer, anbefales det, at kontaktudvalget dannes via aftaler mellem de faglige organisationer om delt og skiftende repræsentation, så kontaktudvalget har et så tilpas antal medlemmer, at det er operationelt. Se bilag over faglige organisationer ved Aarhus Universitet bagerst i rapporten.

Det er vigtigt, at der afsættes tid og ressourcer til, at tillidsrepræsentanterne kan mødes i kontaktudvalg og i tillidsrepræsentantsammenhænge.

### *Sammenhæng mellem niveauerne – kommunikation og information*

Der skal skabes transparens, sammenhæng og kommunikation op og ned i samarbejdsudvalgssystemet. Dette kan for eksempel understøttes på følgende måde:

- afholde et årligt temamøde for HSU og FSU medlemmer med behandling af aktuelle emner / politikker (ex. DFU, personalepolitik)
- afholde temamøder mellem medlemmerne af FSU og medlemmerne af LSU på et hovedområde
- sørge for fast mødekadence, således at samarbejdsudvalgene mødes i forlængelse af hinanden, og udarbejdelse af årshjul med faste temaer
- opbygge et site om samarbejdsudvalg på AU med informationer om, hvem der sidder i udvalgene, hvornår de afholder møder, dagsordener og referater samt særlig info om og til samarbejdsudvalg
- sikre, at referater fra LSU indgår til orientering på dagsordenen til FSU. Referater fra FSU indgår til orientering på dagsordenen for HSU
- sikre delvis personsammenfald mellem medlemmerne af HSU og medlemmerne af FSU samt mellem medlemmerne af FSU og medlemmerne af LSU
- tydeliggøre hvem der er medlem af samarbejdsudvalg ved i forbindelse med nyvalg at offentliggøre navne og billeder på medlemmerne i et medarbejderblad eller andet forum
- fortælle den gode historie om de situationer, hvor samarbejdsudvalget har gjort en forskel

## *Sammenhæng mellem samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg*

På de våde områder anbefales det, at samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg er separate udvalg, da de våde områder har særlige udfordringer på det fysiske arbejdsmiljø. Derimod anbefales som minimum en samordning og muligvis en sammenlægning på de tørre områder, såfremt det efter konkret vurdering i det enkelte hovedområde vurderes, at det giver større kvalitet og mere effektivitet i opgaveløsningen.

For at sikre sammenhæng mellem udvalgene etableres fælles administrativ understøttelse af de to udvalg. Man kunne også have personsammenfald på formandsposten i udvalgene. Endvidere kan der være temaer, som går igen i begge udvalg, og udvalgene kunne f.eks. afholde fælles seminarer om temaer, som går igen i begge udvalg. Muligheden for at sammenlægge de to udvalg findes i § 8 i cirkulæret om samarbejdsudvalg i staten og kræver en aftale mellem ledelsen og de forhandlingsberettigede personaleorganisationers repræsentanter.

## *Underudvalg – forhandlingsudvalget*

Det foreslås, at der ikke er faste udvalg under samarbejdsudvalg på AU. I stedet nedsættes der ad hoc udvalg efter behov og med emner, som samarbejdsudvalget vælger at lade behandle i et underudvalg. Derfor foreslås det, at forhandlingsudvalget nedlægges. Projektgruppen er opmærksom på, at der skal være fokus på kontinuitet og koordinering i forhold til sammensætningen af både medarbejderside og lederside i de ad hoc udvalg, som måtte blive nedsat.

Der udarbejdes kommissorium med rammebetingelser for arbejdsform, arbejdsindhold og sammensætning, og møderne afholdes med dagsorden og referat. Underudvalg skal ikke behandle aftalesager, men alene sager, der hører ind under samarbejdsudvalgscirkulæret. Underudvalgets kompetence i forhold til samarbejdsudvalget skal være beskrevet i kommissoriet.

Mindst en gang årligt skal samarbejdsudvalget foretage en vurdering af, hvilke underudvalg der er behov for.

Hvis en af parterne ønsker det, skal der dog nedsættes et teknologiudvalg, et kompetenceudviklingsudvalg og/eller et ligestillingsudvalg, jf. § 6, stk. 3 i cirkulære om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner.

## **ANBEFALINGER: FORMALIA**

### *Forretningsorden – minimumsforretningsorden*

Der skal udformes en standardforretningsorden. Følgende forhold skal altid være reguleret i en forretningsorden for samarbejdsudvalg på AU: møder, dagsorden, referater, ekstraordinære møder, tavshedspligt, afholdelse af formøder, nedsættelse af udvalg, indhentning af bistand, samarbejde med arbejdsmiljøorganisationen, fastlæggelse af retningslinjer, kurser/ seminarer/konferencer for



SU, evaluering af SU's arbejde, ændring af forretningsorden (se detaljeret oversigt og standardforretningsorden i bilag bagerst i rapporten).

Det anbefales endvidere, at der udarbejdes en egentlig samarbejdsaftale for hele AU, som f.eks. kan indeholde en beskrivelse af strukturen i samarbejdsudvalgssystemet på AU, formålet med samarbejdsudvalg, forholdet mellem niveauerne, de forskellige opgaver på forskellige niveauer og sammenhængen mellem niveauerne. Det anbefales i særlig grad, at det i samarbejdsaftalen for AU fremhæves, at begge parter er forpligtede til at indgå i en konstruktiv dialog, og at der skal tages udgangspunkt i institutionens fælles interesser.

### ***Mødekadence***

Det anbefales, at der sker en koordinering af møderne i henholdsvis HSU, FSU og LSU, således at møder om de emner, der skal behandles på alle tre niveauer, ikke falder samtidigt.

### ***Mødeform – temamøder, dialog, orientering***

Dagsordenen opdeles i punkter til orientering og drøftelse. Dagsordenen skal sammensættes så der prioriteres tid til dialog. Det skal tilstræbes, at der holdes lejlighedsvis temamøder. Emnerne for disse møder kan være temaer, som er aktuelle, og som man med fordel kan behandle på en anden måde end i de almindelige møder.

Mødeledelsen kan gå på skift i udvalget, eller en fast repræsentant uden for udvalget kan være mødeleder. Dette anbefales for at aflaste formanden og give plads til dialog. Det er mødeleders opgave at sikre, at dagsordenen overholdes, at alle synspunkter kommer frem, og at der bliver konkluderet på punkterne.

### ***Udsendelse af dagsorden, tidsfrister, referat***

Dagsordenen skal udsendes senest en uge inden mødet. Dagsordenen forberedes ved, at der 2-3 uger inden mødet sendes en opfordring ud til alle medlemmer af samarbejdsudvalget om at komme med forslag til emner til dagsordenen. Derefter samler formand og næstformand de indkomne forslag og udarbejder en dagsorden, som sendes ud senest 1 uge før mødet. Dagsordenspunkterne skal være så udførligt beskrevet, at deltagerne har optimale muligheder for at forberede sig.

Referater skal være klar senest en uge efter møderne, hvorefter de sendes til høring hos medlemmerne med en frist på en uge. Der udarbejdes referater, som gengiver de væsentligste dele af forhandlingerne, men ikke et udtømmende referat af al debat på møderne.

### ***Mødeforberedelse, herunder kontaktudvalg***

Det anbefales, at der etableres kontaktudvalg. Formålet er at sikre et formøde forum med en bred repræsentation af alle medarbejdergrupper, samtidig med at samarbejdsudvalgene sikres en størrelse, som fremmer dialog og beslutningsdygtighed.

## *Sekretariatsbetjening*

Der skal være fast sekretariatsbetjening af samarbejdsudvalget. Sekretariatsbetjeningen kunne f.eks. varetages af HR, for at sikre kontinuitet og en professionel sammenbinding mellem niveauerne. HR medarbejderen refererer ikke til den leder, der er formand for SU, hvilket giver større uafhængighed for sekretærfunktionen. Imidlertid kan der være ekstraordinære lokale forhold som gør, at det er mest hensigtsmæssigt, at sekretariatsbetjeningen af SU er placeret hos en anden person end den HR medarbejder fra front office, som er tilknyttet den pågældende institutleder som HR partner.

## *Uddannelse af SU-medlemmer*

Det er afgørende, at ledelsen signalerer, at samarbejdsudvalgene er vigtige, blandt andet ved at det prioriteres, at SU-medlemmerne deltager i de udbudte SU kurser. Der kan f.eks. på AU tilbydes SU kurser og brush-up kurser, ligesom der kan etableres årlige samarbejdsudvalgsseminarer med aktuelle emner.

## *Evaluering*

I henhold til samarbejdsaftalen skal samarbejdsudvalget jævnligt evaluere sit arbejde med henblik på at sikre, at arbejdet forbedres og målrettes. Det anbefales, at HR på AU yder støtte og vejledning i forbindelse med evaluering – f.eks. har Samarbejdssekretariatet udarbejdet nogle skabeloner for forskellige typer af evalueringer, som udvalgene kan benytte.

## **ANBEFALINGER: MØDEINDHOLD**

### *Temaer og emner for samarbejdsudvalget*

Temaerne/emnerne for samarbejdsudvalgene er givet i cirkulæret om samarbejdsudvalg i staten. Der er tale om følgende:

- mål, strategi, resultatkontrakt
- personalepolitik
- budget- og finanslovsbidrag
- rationaliserings- og omstillingsprojekter, samt projekter som medfører udbud, udlicitering og outsourcing
- kompetenceudvikling
- systematisk opfølgning på APV
- det psykiske arbejdsmiljø, herunder arbejdsrelateret stress
- medarbejdernes tilfredshed, trivsel og sundhed
- opfølgning på sygefravær mv.
- chikane og vold
- job på særlige vilkår

Det anbefales, at der i en samarbejdsaftale for AU redegøres mere detaljeret for, hvilke emner de enkelte niveauer af samarbejdsudvalg på AU skal behandle, og hvordan de skal behandles.

## *Hvordan sikrer man strategiske drøftelser, iverigdom, tidlig inddragelse, gennemsigtighed, bidrag til fælles kultur?*

Det er vigtigt

- at der sker en tidlig og reel inddragelse af samarbejdsudvalgene
- at der er tillid mellem ledelse og medarbejdere og gensidig fortrolighed
- at arbejdet i samarbejdsudvalget opleves som forpligtende, og at både ledere og medarbejdere tager ansvar for at følge op på aftaler og initiativer
- at deltagerne forbereder sig til møderne og deltager aktivt og konstruktivt
- at samarbejdsudvalgene bruges som et reelt dialogforum for ledere og medarbejdere
- at HR yder support til samarbejdsudvalgene og sikrer, at der sker fremdrift

En rettidig inddragelse af samarbejdsudvalgene kan variere fra sag til sag, afhængigt af, hvilken type beslutninger ledelsen skal træffe. Det skal dog være sådan, at der er tale om en reel inddragelse, baseret på information såvel som dialog samt vilje til at lade sig inspirere.

Ledelsen skal i henhold til cirkulære om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner informere om:

- Arbejdspladsens seneste udvikling og den forventede udvikling i aktiviteter og i den økonomiske situation
- Arbejdspladsens aktuelle situation og forventede udvikling med hensyn til struktur og beskæftigelse, især i forbindelse med strukturændringer og i situationer, hvor beskæftigelsen er truet. Planlagte og forventede foranstaltninger skal også inddrages i denne sammenhæng
- Andre beslutninger, der kan føre til betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og medarbejdernes ansættelsesforhold
- Udbud og udlicitering

## F - ANBEFALINGER: IMPLEMENTERINGSPLAN

Projektgruppen har udarbejdet følgende implementeringsplan:

DATO	HANDLING	ANSVARLIG
APRIL 2011	Færdigt forslag til ny organisation og implementeringsplan  Forslaget forelægges universitetsledelsen  Forslaget sendes i høring i LSU og FSU  Standardforretningsorden samt samarbejdsaftale for AU udarbejdes	Projektgruppens sekretariat
MAJ 2011	Forhandlingsudvalget mødes og drøfter høringssvarene og eventuelle forslag til justeringer	Forhandlingsudvalgets sekretariat
JUNI 2011	Projektgruppen mødes og udarbejder på baggrund af høringssvar og bemærkninger fra forhandlingsudvalget endeligt forslag til rapport til forelæggelse for HSU  Forslaget forelægges universitetsledelsen  Det endelige forslag forelægges og drøftes i HSU og HSU træffer beslutning.  Meddelelse sendes ud til alle samarbejdsudvalg om beslutningen	Projektgruppens sekretariat og AU HR
AUGUST 2011	Interimsamarbejdsudvalg nedsættes –	Samarbejdsudvalgene i samarbejde

	HSU, FSU og LSU	med HR
SEPTEMBER 2011	Dialog om årshjul samt temadage	Samarbejdsudvalgene i samarbejde med HR
FEBRUAR 2012	De nye samarbejdsudvalg tiltræder	Samarbejdsudvalgene i samarbejde med HR

Det forudsættes, at de enkelte enheder etablerer interimsamarbejdsudvalg, indtil de nye samarbejdsudvalg er på plads og fuldt funktionsdygtige. Det er det enkelte hovedområde som selv bestemmer, hvordan interimsamarbejdsudvalget etableres, men det er vigtigt at understrege, at interimsamarbejdsudvalgene vil have et større antal medlemmer (især på medarbejdersiden) end de ”færdige” samarbejdsudvalg, som tiltræder 1. februar 2012. De arbejdssteder, hvor der allerede er eksisterende SU, kunne man forestille sig, at man lagde dem sammen i overgangsfasen, mens man må oprette helt nye interim-SU på de arbejdssteder, hvor der ikke tidligere har været SU. Interim-SU skal behandle de emner, som fremgår af samarbejdsaftalen, men kan også behandle ”kulturelle” forhold set i lyset af de forskellige fusionsprocesser.

## G - BILAG

Artikel fra Forskerforum – ”Akademiske møder mangler styring”

Strukturundersøgelse sammenskrevet

Cirkulære af 8. maj 2008 om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner

Forretningsorden for HSU ved Aarhus Universitet

Stikord til forretningsorden for samarbejdsudvalg - Personalestyrelsen

Udkast til standardforretningsorden for Aarhus Universitet

Udkast til samarbejdsaftale for Aarhus Universitet

Oversigt over faglige organisationer ved Aarhus Universitet