

Til Universitetsledelsen

Svar på høring om universitetsledelsens forslag til opfølgning på problemanalysen

Akademisk Råd på Arts har på sit møde 12. september drøftet Universitetsledelsens forslag til beslutninger som opfølgning på problemanalysen.

Rådet vil gerne kvittere for den lydhørhed for analyserapportens kortlægning og anbefalinger, som forslaget er udtryk for. Det imødekommer en række af de overordnede ønsker, der også i de akademiske råd er fremsat i forlængelse af forandringsprocessen.

Vi kan således bakke op om ønsket om

- uddelegering af ledelsesansvar, også økonomisk, og inddragelse af fag ved ansættelser
- bedre inddragelse af medarbejdere og studerende
- mere dialogisk intern kommunikation – og mulighed for ekstern branding af decentrale enheder
- reorganisering af administrationsstruktur og eftersyn af institutorganisering

Forslagene går i en retning, vi grundlæggende finder rigtig. De understøtter en øget decentralisering og lokal autonomi, en større organisatorisk fleksibilitet og en bedre inddragelse af medarbejdere og studerende. Samtidig vil vi understrege, at deres implementering også forudsætter en ledelsesstil, der reelt understøtter denne retning. Afgørende er retningen, og den forudsætter ændringer i såvel organisationsstruktur som virksomheds- og ledelseskultur.

En vigtig del af denne kultur er inddragende processer. De kræver, at der er tid til at forslag kan drøftes på alle niveauer fra fag til fakulteter – og at medarbejdere og studerende tidligt præsenteres for de analyser og åbne dilemmaer, ledelsen fremlægger. Vi forventer, at implementeringen af ledelsens forslag også sker som resultat af sådanne inddragende processer (som fx det instituteftersyn, der er i gang på Arts).

For ikke at foregribe resultatet af lokalt inddragende drøftelser ønsker rådet endnu ikke at komme med specifikke anbefalinger til udmøntningen af en politik, vi overordnet tilslutter os. Et par enkelte opmærksomhedspunkter kan dog nævnes:

Per Stounbjerg

Lektor, dr.phil., formand for
Akademisk Råd Arts

Dato: 17. september 2014

Direkte tlf.: 87163141
Person søger:
Fax: 87161201
E-mail: norps@hum.au.dk

Web: au.dk/norps@hum

Afs. CVR-nr.: 31119103

Side 1/2

Høringsvar fra medarbejderne i det lokale samarbejdsudvalg (LSU) ved Institut for Kultur og Samfund (IKS)

Vedr. universitetsledelsens *Forslag til beslutninger som opfølgning på problemanalysen*, 15. august 2014

Forslag til beslutninger var i høring på LSU-møde 22. august. Her og i efterfølgende korrespondance lagde medarbejderne i LSU sig fast på følgende:

Medarbejderne i LSU hilser universitetsledelsens initiativer velkomne og ønsker at udtrykke en meget høj grad af glæde og tilfredshed over 1) ledelsens opmærksomhed og lydhørhed over for medarbejdernes synlige tegn på dårlig trivsel især som følge af den faglige udviklingsproces; 2) ledelsens demonstration af tillid til, at medarbejderne evner at tage ansvar for eget arbejde; og 3) ledelsens initiativ samt store vilje til at arbejde konstruktivt med at udvikle forholdene på Aarhus Universitet i en positiv retning. Medarbejderne i LSU-IKS har derfor kun få kritiske bemærkninger til *Forslag til beslutninger*:

- Medarbejdersiden ønsker at påpege vigtigheden af intentionerne om, at så mange beslutninger som muligt skal træffes lokalt i fagmiljøerne under hensyntagen til idéer og initiativer ”nedefra”, og at der skal være plads til forskellige måder at organisere sig og løse problemer på alt efter lokale forhold og behov.
- Indførelse af afdelingerne ved IKS har gjort en markant forskel til det bedre, fordi dette fjerde niveau muliggør synlig, nærværende og informeret ledelse, og muliggør, at medarbejderne kan føle sig set og hørt samt se en effekt af sit engagement i beslutningsprocesser. Det er derfor vigtigt, at selv den øverste ledelse har respekt for, at det er på det niveau (dér hvor afdelinger vel at mærke er indført), at de medarbejderrelevante beslutninger skal tages, og at afdelingslederne udstyres med porteføljer, beslutningskompetencer og økonomisk råderum til at løfte den opgave, der kan korrigerer for den fejlslagne faglige udviklingsproces. Derfor undrer det LSU-IKS, at afdelingslederens dialog med medarbejderne og selve afdelingsniveauet ofte ikke nævnes i *Forslag til beslutninger*. Asterisken på side 3 anfører de forskellige organisationsformer på 4. niveau som begrundelse herfor, men det legitimerer ikke, at man ikke synligt nævner 4. niveau uanset organisationsform, hver gang kommunikationsgangen mellem ledelsesniveauerne er på tale. Det vil vi gerne have korrigeret for.
- Ph.d.-studerende ved IKS og også deres repræsentant i LSU har udtrykt bekymring for, at *Forslag til beslutninger* ikke direkte adresserer de ph.d.-studerendes mærkbare mangel på trivsel. I det omfang, at deres organisering sorterer ind under universitetsledelsen, ville det være flot, om der kom en særskilt passage, der lovede en særlig, universitetsledelsesstøttet indsats på det felt.
- Forskningsprogrammernes indførelse opfattes som et klart levn fra den faglige udviklingsproces, som mange medarbejdere opfatter som et oven-fra-og-ned-efter diktat, der har stået i vejen for forskningsinitiativer nedefra bl.a. pga. økonomisk forfordeling. I forhold til den del af forskningsprogrammernes eksistens, der er bundet op på bestemmelser, der vedrører hele universitetet, ønsker de fleste medarbejdere dem ophævet, og at selv den øverste ledelse

udtrykker anerkendelse af de forskningsinitiativer, der kommer nedefra, og ikke kun de initiativer, der er blevet mere eller mindre dikteret ovenfra/styret administrativt.

- Endelig er institutternes berettigelse ikke indlysende for alle medarbejdere, så derfor kunne det være en styrke ved *Forslag til beslutninger*, hvis det begrundede institutternes eksistens ud fra andet end blot et administrativt behov for styring af afdelingerne.

Venlig hilsen på vegne af det lokale samarbejdsudvalg ved Institut for Kultur og Samfund

Marianne Schleicher (næstformand)

Fra: [Annette Skovsted Hansen](#)
Til: [2014](#)
Emne: Høringssvar fra institutforum på IKS ARTS
Dato: 1. september 2014 21:03:28

Høringssvar fra Institutforum på Institut for Kultur og Samfund

Først og fremmest ønsker vi at takke rektor for *Forslag til beslutninger som opfølgning på problemanalysen*. Vi stiller os meget positive over for de klare meldinger om fleksibilitet, mangfoldighed og transparens i organiseringen af de enkelte institutter og fakulteter, samt intentionen bag omlægningen af de administrative chefers (og administrationen i det hele taget) rolle. Vi ønsker imidlertid at bruge denne lejlighed til at påpege nogle mulige præciseringer, som kunne understøtte forslaget overordnede intention om at sikre reel medarbejderindflydelse:

1. ved på forslaget side 7 at ændre 'idégeneratorer' til "beslutningsgeneratorer", velvidende at det ikke skal forstås som beslutningstagere.
2. ved at fremhæve, at de studerende, der er valgt til studienævn og UFU-udvalg, aktivt skal deltage i arbejdet vedrørende de for dem relevante uddannelser og dermed være medbeslutningstagere ift disse uddannelser.
3. ved at ændre formuleringen på side 11 vedrørende beslutning om den optimale fysiske placering af de enkelte medarbejdere i det administrative center tages lokalt (alene) af "institutlederen" ... til "hele institutledelsen", for dermed at sikre eventuelle afdelingsleders inddragelse i den konkrete beslutningstagning om ikke mindst den fysiske placering af det administrative personale.
4. ved at overveje at inkludere fx studieledere i fakultetsledelsen på ARTS for at styrke medarbejderindflydelsen her, og ikke mindre for at klæde fakultetsledelsen her bedre på mhp den generelle beslutningstagning.

Med venlig hilsen
Institutforum på IKS

Annette Skovsted Hansen, PhD
Associate Professor
Researchers
History and Asian Studies
Department for Culture and Society
Aarhus Universitet
Bldg 1465, Office 320
Jens Chr. Skous Vej 7
8000 Aarhus C

Forum for Development Studies, Editorial Committee
Spokesperson for Association for Development
in Denmark (FAU)
Europe Japan Advanced Research Network (EJARN)

Tlf. +45 871 62 303
E-mail: ostash@cas.au.dk
Homepage: <http://person.au.dk/ostash@hum.au.dk>

Office hours Tuesdays 10-12

Høringssvar vedrørende AUs fremtidige organisering

– indsendt af tillidsrepræsentanter for vipgruppen ved IUP og b-siden i LSAU ved IUP

Vi har i dette høringssvar valgt på én og samme gang at forholde os til Rektors beslutningsforslag og til de spørgsmål vedrørende fremtidig organisering, som fakultetsledelsen ved Arts har ønsket svar på. Processerne hænger sammen og det gør de derfor også i nærværende indlæg.

I rektors beslutningsforslag slås tonen an i allerførste sætning: ”Der skal ske en bedre og reel medinddragelse af medarbejderne og studerende i centrale beslutningsprocesser”. En tone der præger dokumentet og som vi som tillidsrepræsentanter ved IUP gerne vil kvittere for. Det tegner rigtig godt for fremtiden og ligger i fin forlængelse af AUs vedtægter.

En meget vigtig forudsætning for reel medinddragelse er en styrkelse af de råd, nævn og fora, hvor medarbejderne repræsenteres gennem valg. Vi ønsker derfor en mere eksplicit og synlig anerkendelse af institutfora, akademisk Råd, studienævn og samarbejdsudvalg såvel i formuleringerne om fremtidens organisering på AU som i fremtidig praksis i disse organer.

Vi vil fremhæve nogle steder i Rektors beslutningsforslag med henblik på at udfolde vores pointe. Under punkt A fremgår det, at det er afgørende, at institutterne har fuldt indblik i og kontrol over deres økonomi. I denne sammenhæng er det vigtigt at præcisere, at der dermed menes at institutfora, akademisk Råd og samarbejdsudvalg har krav på det fulde indblik i alle indtægter og udgifter samt indsigt i præmisserne for budgetlægning eksempelvis uddannelsesøkonomiske principper. Dette skal ske i så tilstrækkelig god tid inden endelige beslutninger tages, at råd, udvalgs og nævns synspunkter kan få reel betydning. I forhold til punkt B angående ansættelser er det væsentligt, at procedurer vedrørende ansættelser ikke blot forelægges i institutfora og akademisk råd, men at disse organer er medbestemmende.

Læser vi punktet om medinddragelse korrekt synes Rektor at være helt enig i behovet for rettidig inddragelse og bedre vidensgrundlag, hvilket er meget positivt. Hvad angår viljen til at give de medarbejdervalgte organer medbestemmelse, er det lidt mere uklart og derfor mener vi, at der er

behov for præcisering på dette punkt. Vi anbefaler således en større stringens mellem AUs vedtægters formuleringer om medarbejdernes krav på medbestemmelse via deres repræsentanter i råd, nævn og fora og de aktuelle formuleringer om den fremtidige organisering. I forlængelse heraf ser vi i øvrigt frem til et kontinuerligt konstruktivt arbejde med at udfolde ånden i den seneste universitetslovs revision, der understøtter en mere og bedre inddragelse og medbestemmelse.

Én måde at gøre dette på er at etablere flere studienævn. På Arts er der i øjeblikket kun ét SN på hvert institut. På IUP er der derudover uddannelsesfagudvalg (ufu) ved hver kandidat/bacheloruddannelse og ét fælles for masteruddannelserne. Vi anbefaler, at ufu'erne erstattes af studienævn, der har en reel kompetence. Dette vil understøtte medbestemmelsesdagsordenen og sikre tilstrækkelig faglig indsigt i studienævnene.

Vi er helt enige med Rektor i, at en højere grad af uddelegering af beslutningskompetence til det lokale ledelsesniveau også er en forudsætning for reel medinddragelse og vi finder at den afdelingsstruktur, der er i færd med at blive implementeret ved institutterne ved arts, ligger helt i tråd hermed. Afdelingsstrukturen adresserer derudover et af de helt store problemer, vi har kæmpet med. Nemlig mangel på reel varetagelse af personaleansvar. Med organiseringen i afdelinger, ledet af kollegaer, der er indstillet af medarbejderne, åbnes mulighed for en mere kvalificeret og systematisk dialog med den enkelte og med kollegiet om arbejdets organisering, arbejdspladsens ressourceanvendelse, bemandingsplaner, arbejdsmiljø osv. Når det er sagt vil vi dog gerne understrege, at der er et behov for justeringer i afdelingsstrukturen ved IUP således, at alle medarbejdere i højere grad finder egen tilknytning meningsfuld. Ligesom vi mener, at ph.d. studerende ansat ved IUP bør tilknyttes afdelingerne på lige fod med øvrige medarbejdere og således have afdelingslederen som sin nærmeste leder.

Det har siden gennemførelsen af den faglige omstillingsproces været et udtalt problem, at videnskabelige medarbejdere og administrative medarbejdere i vid udstrækning har været strukturelt skilt ad. Kvaliteten i opgaveløsningen har lidt under det og det har avlet store frustrationer, der er blevet påpeget i APV-undersøgelserne, i problemanalyser og i hverdagen igen og igen. Vi finder det derfor også helt nødvendigt, at denne problemstilling adresseres og løses samtidig med øvrige organisatoriske ændringer. Der er behov for og et ønske om en reetablering

af et tæt samarbejde mellem vip-personale og tap-personale om de fælles opgaver og det er vores opfattelse at succes med den igangværende reorganisering kun kan sikres, hvis dette forhold står helt centralt i de samlede processer. Sammenhængende hermed er det meget vigtigt, at der i den igangværende reorganisering af administrationen (jf. V i Rektors beslutningsforslag) etableres en infrastruktur, der gør det muligt for de administrative medarbejdere at komme til orde. Der synes at være nogle problemer med dette.

Vi bemærker med tilfredshed, at rektor lægger vægt på, at vi alle er en del af AU og AUs identitet. Vi håber den igangværende reorganisering vil bidrage til, at IUP, med sine særlige karakteristika, i højere grad bliver synlig, som en integreret del af den fælles organisation AU. Og at dette vil styrke IUP i forhold til instituttets eksterne profilering.

På vegne af tillidsrepræsentanter for vip-gruppen ved IUP og b-siden i LSAU ved IUP

Charlotte Palludan

Fællestillidsrepræsentant for vip og næstformand i LSAU

Modtager: Universitetsledelsen

Svar på høring om universitetsledelsens forslag til opfølgning på problemanalysen

Institutforum på Institut for uddannelse og pædagogik (DPU) har på sit møde den 11. september 2014 drøftet Universitetsledelsens forslag til beslutninger som opfølgning på problemanalysen.

Institutforum er overordnet meget tilfreds med universitetsledelsens forslag til beslutninger, som vi finder både relevante og centrale. Institutforum er helt enig med universitetsledelsen i, at tendensen til centralisering og standardisering har været problematisk, og at der skal være plads til forskellighed og lokale beslutninger på universitetets institutter.

Vi mener, at man i forlængelse af forslaget til beslutninger bør være opmærksom på at sikre, at den institutspecifikke administration skal ud på institutterne, så institutterne selv kan prioritere de administrative ressourcer på generelle såvel som specielle administrative områder. Omlægningen af administrationen har været et af de helt store problemer ved den faglige udviklingsproces.

Institutforum ved IUP/DPU er tilfreds med, at Universitetsledelsen har en særlig opmærksomhed på instituttet. Vi er enige i, at der er behov for synlighed over for eksterne samarbejdspartnere. Institutforum mener, at denne synlighed både bør have form af en særlig identitet for IUP/DPU og især, at synligheden bør kunne måles på forskningens samfundsmæssige gennemslagskraft. Vores argument er altså, at synlighed ikke i sig selv er afgørende, men at den skal komme af, at stedet har vigtig forskning, som via uddannelse, publikationer, partnerskaber, myndighedsbetjening og mere generel formidling har betydning i de danske pædagogiske offentligheder.

Af hensyn til denne samfundsmæssige forpligtelse er det også vigtigt, at instituttet er direkte repræsenteret i relevante sammenhænge som fx faglige fora og ministerier og ikke repræsenteres ved dekanatet ved Arts.

19.09.2014

Kommentarer til Rektors beslutningsforslag af 15. august 2014

1. Ledelsesnærvær og uddelegering

Vi kan bakke op om de muligheder for medinddragelse og medindflydelse, som ligger i forslaget om team-ledelse på alle niveauer, herunder den sammenhæng, som det kan give i forhold til ledelse på forskellige niveauer – og på centret praktiserer vi allerede teamledelse. Endvidere kan vi bakke op om, at økonomi-ansvar og disponering af stillinger decentraliseres til institutniveau, dvs. dispositionsmulighed inden for de rammer som er fastlagt af Fakultetsledelsen. Endelig støtter vi ideen om "fuld transparens" i forhold til budget og økonomi; Men man skal være opmærksom på, at forudsætter at økonomi-styringen er tilrettelagt så det er muligt at opnå denne transparens.

2. Medinddragelse

Vi kan bakke op om en styrkelse af medinddragelsen, og vi vil samtidig pege på to opmærksomhedspunkter:

1. Det skal overvejes, hvorvidt det giver mening af holde fælles medarbejdermøder f.eks. på institutter med 250-300 medarbejdere. Det giver ikke nødvendigvis indflydelse. Vi kan foreslå, at dette justeres til, at der skal afholdes medarbejdermøder min. 2 gange pr. år enten for den samlede gruppe af medarbejdere eller i mindre enheder, hvis forholdene taler for det.
2. Vi vil forslå, at der sker en forventningsafstemning i forhold til dels hvad medarbejderne kan inddrages i, dels hvad de ønsker at blive inddraget i.

Endelig kan et problem i forhold til de nuværende bånd have været, at aktiviteterne har været løsrevet fra ledelsesstregen. I givet fald kan vi foreslå, at det gennemtænkes, hvordan diskussionerne i de nye bånd/udvalg kobles sammen med diskussioner og beslutninger i ledelsesstregen.

3. Eftersyn af Institutstrukturen

Arts' eftersyn er allerede i gang og det finder vi positivt. Centrets medarbejdere forventes at bidrage med forslag og synspunkter til dette.

4. Kommunikation

Vi kan bakke op om det foreslåede.

5. Administrativ understøttelse

Vi kan bakke op om, at administrationscentrene flyttes til fakulteterne og at det internt på fakulteterne overvejes hvor den mest hensigtsmæssige placering af opgaverne er – alle hensyn taget i betragtning.

Universitetsledelsen kunne overveje om administrationen af SPS-ydelserne, som i forbindelse med omorganiseringen i 2011 blev flyttet til Back-office, skal placeres sammen med de SPS-faglige ydelser, som pt. varetages af Rådgivnings- og StøtteEnheden (RSE) på centret.

6. Andre kommentarer

Vi har nogle kommentarer, som vedrører, at CUDiM er Arts' pædagogiske center og at vores Rådgivnings- og StøtteEnhed (RSE) leverer ydelser til alle fire fakulteter på Aarhus Universitet.

Centret har to overordnede opgaver

- Pædagogiske-didaktiske opgaver primært i forhold til undervisere (fra studenterundervisere til professorer) på fakultetet og i gymnasieskolen, samt "det løse". Opgaverne er rettet dels internt mod fakultetet dels mod eksterne samarbejdspartnere; denne del er primært finansieret af Arts og eksterne midler)
- Støtte til studerende med funktionsnedsættelser ud fra en læringstilgang. Opgaverne er rettet mod studerende på hele universitetet (alle 4 fakulteter) og finansieret af AU og Kvalitets- og tilsynsstyrelsen

På centret har vi diskuteret ideen i at etablere en samlet universitetspædagogisk enhed. Det er det forskellige holdning til blandt medarbejderne i de to dele af centret:

De medarbejder, som primært arbejder med pædagogisk-didaktiske problemstillinger er ikke specielt interesseret i en sådan løsning. Argumenterne er, at såvel uddannelser som undervisningen er ret forskellig på de fire fakulteter og dermed også de opgaver, som de nuværende pædagogiske enheder udfører med henblik på at understøtte undervisningsudviklingen. Endvidere varetager CUDiM også undervisningsopgaver for ARTS-institutterne inden for centrets faglige områder. Endelig er centret kendetegnet ved at have praksisnære forskning og forskningsnære praksis.

Omvendt kan flere medarbejdere, som arbejder med støtte til studerende med funktionsnedsættelser (RSE), i højere grad se en idé i at være en del af en samlet universitetspædagogisk enhed. Pointen er her, at denne del af centret vil kunne få "samme organisatoriske relation" til alle fakulteter og specielt studienævn og/eller uddannelsesledere på fakulteterne. Men det vigtigste for disse medarbejdere er, at de forbliver en del af en universitetspædagogisk enhed, da dette understreget at de har en læringsmæssig tilgang til at støtte studerende med funktionsnedsættelser, samtidig med at det giver gode muligheder for at forskningsbasere aktiviteterne. Endelig prioriterer medarbejderne et tæt tilknytning et fagligt miljø i stedet for en tilknytning til administrativt miljø.

Anbefalingen fra centret vil således være,

- at man arbejder på at formalisere samarbejder mellem de pædagogiske centre (for CUDiM's vedkommende i forhold til de ARTS-finansierede aktiviteter)
- at man etablerer et samarbejds-/koordinerings-organ på AU-niveau i forhold til centrets opgaver i forhold til studerende med funktionsnedsættelser og dermed mere formelle relationer ud til studienævn og uddannelsesledere/-udvalg på hele AU

I forhold til de pædagogisk-didaktiske aktiviteter har vi centrene imellem allerede samarbejder vedrørende adjunktpædagogikum og tildels gymnasieskolen (Teoretisk Pædagogikum i hvert fald). Ud over det er der et mere uformelt samarbejde i forhold til den del af EDU-IT, som vedrører Blackboard-implementeringen. Man kunne ud over det tænke sig mere formaliserede samarbejder inden for f.eks. i forhold til undervisningsevaluering og uddannelsesevaluering, samt støtte til studienævnenes kvalitetsarbejde.

Tilsvarende kan en formalisering af samarbejdet i forhold til RSE-opgaverne give muligheder for initiativer på tværs af fakulteterne. Et konkret og aktuelt eksempel er Fremdriftsreformen, som vedrører at de studerende gennemfører på normeret til. Her vil nogle af de ydelser, som RSE leverer kunne tilbydes studerende, som ikke har en diagnose, men som kan få gennemførelses-



problemer. Konkret vil nogle af de metoder, som anvendes i forhold til studerende med funktionsnedsættelser også kunne bidrage til, at nogle studerende uden en diagnose kan gennemføre på normeret tid. Men pt. har vi ikke midler til at finansiere sådanne aktiviteter. RSE vil ligeledes kunne bidrage til studienævnenes arbejde med inklusion af studerende, da vi har erfaringer med, hvilke undervisnings- og eksamensformer, der kan anvendes, hvis man ønsker at mindske antallet af dispensationer (fra en eksamensform).

RSC var tidligere en del af Fællesforvaltningen, men flytningen til et fagligt miljø har medført nogle økonomiske udfordringer, da denne del af centret (RSE) nu bliver pålagt udgifter til såvel Front- som Back-office, herunder husleje. Og udgifterne er at et omfang, så hele AU's tilskud stort set bliver brugt til betaling af disse udgifter. Der bør således ske "en teknisk opskrivning" af AU's tilskud, svarende til disse udgifter, alternativt at RSE fritages for denne betaling.

Endelig har vi en kommentar, som vedrører Center for Entrepreneurship og Innovation (CEI). CEI har to typer af aktiviteter i forhold til uddannelser – dels understøttelse af studerende der vil starte egen virksomhed, dels aktiviteter i forhold til omorganisering af uddannelser med henblik på at undervisningsformen bliver præget af entrepreneurial tankegang, vi betegner det entrepreneurial didaktik. Denne sidste aktivitet, vil vi foreslå placeret på de pædagogiske centre. På CUDiM tilbyder vi undervisere, uddannelsesledere, studienævn og andre relevante medarbejdere undervisningsudvikling (enten i form af kurser eller udviklingsforløb) og her har vi en palette af muligheder, som vi sætter i spil, f.eks. forskellige former for anvendelse af digitale medier, forskellige former for projektarbejde og feedback-former, men også en entrepreneurial tilgang til undervisningen. Det forekommer således ikke hensigtsmæssigt, at dette foregår i en anden organisatorisk enhed. I forlængelse af det er vi pt. (i samarbejde med CEI) ved at udvikle et modul til adjunkt-pædagogikum vedrørende Entrepreneurial didaktik.

En sidste kommentar kunne være, at Universitetsledelsen bør have mere fokus på, hvordan vi (AU) udnytter

- at der er et Institut for Uddannelse og Pædagogik (IUP) og 4 pædagogiske centre
 - at AU har landets stærkeste forskningsmiljøer vedr. IT og samtidig har stor fokus på EDU-IT
- Måske skal der formaliseres nogle samarbejdsrelationer (?), således at synergien bliver større. Men det forudsætter at parterne (medarbejderne) er interesseret i dette, da det ellers kan tolkes som en tilsidesættelse af medarbejderindflydelsen.

På vegne af LSU, Centerforum og Centerledelsen

Arne Kjær
Centerleder

Høringsvar fra Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI)

Ved Center for Entreprenørskab og Innovation (CEI) har vi fundet det relevant i forbindelse med den igangværende høringsproces at overveje, hvordan vi bedst kan understøtte universitetets aktiviteter inden for de tre kerneområder, som CEI har fokus på, nemlig:

1. Undervisning i Entreprenørskab
2. Viden-/studenteriværksætter
3. Vidensamarbejde med erhvervslivet

CEI's 3 kerneområder styrker alle AU's strategiske indsatsområder

Ad 1) Undervisning i entreprenørskab

CEI's tilgang til entreprenørskabsundervisning, der er sammenfattet i Me2 modellen, giver de studerende værdiskabende kompetencer med afsæt i deres egen faglighed og styrker tværfagligheden. I lyset af fremdriftsreformen er de studerendes erhvervsparathed, studierne relevans, integrationen af praksiselementer samt dimittendernes entreprenørielle kompetencer og bidrag til den nationale innovationskapacitet alle områder, hvor CEI's entreprenørskabsundervisning fortsat vil være et stærkt aktiv for AU. Et stærkt fagligt entreprenørskabscenter med ledelsesmæssig prioritering vil sikre, at universitetet kan imødegå de krav uddannelses- og forskningsministeren stiller allerede i den kommende udviklingskontrakt, samt at AU kan leve op til sine strategiske mål for 2020 ift. at kunne tilbyde fagligt relevante entreprenørskabskurser til alle studerende.

Fakta/baggrund: Ca. 2500 studerende har indtil nu modtaget entreprenørskabsundervisning af CEI.

Fremtiden: For at imødegå ovenstående krav udefra skal undervisningen integreres i mange flere studier for at sikre kandidater med den højeste grad af employability. Det allerede påbegyndte arbejde med at udvikle og gennemføre adjunktpædagogiske moduler bør fortsættes med henblik på at accelerere denne udvikling yderligere. Ph. D.-studerende, der ikke kan forvente en karriere ved universiteterne, skal tilbydes mere anvendelsesorienterede kompetencer indenfor deres faglige felt med særligt fokus på innovation og entreprenørskab. Praktik i etablering af egen virksomhed og andre former for træning i iværksætteri skal også udbredes til flere studier på AU.

Ad 2) Viden-/studenteriværksætteri

Studentervæksthus Aarhus (SVAA) er en stor succes, idet flere hundrede studerende har etableret virksomheder og udviklet deres iværksætterkompetencer. Processerne i huset bygger ligeledes på Me2 modellen, og aktiviteterne ser vi ofte bidrage positivt til de studerendes motivation for at færdiggøre studierne. Der er store perspektiver i at samarbejde med fx TTO og andre inkubationsmiljøer om at tilbyde tilsvarende udvikling af iværksætterkompetencer til de AU-forskere, der ønsker at udvikle forretningspotentialet i deres forskningsresultater.

Fakta/baggrund: Op mod 100 alumnevirksomheder har hver skabt fra 1 til 80 arbejdspladser, og der er løbende 75 virksomheder under udvikling i huset. CEI har desuden udviklet modeller for samarbejde mellem studerende og etablerede virksomheder omkring etablering og udvikling af start-ups.

Fremtiden: Aktiviteterne skal fortsat udvikles. Modellen for Studentervæksthuse (Aarhus-modellen) kan danne fundament for oprettelse af flere faglige knudepunkter på AU, hvor der kan etableres innovative miljøer for mødet mellem studerende, forskere og virksomheder til fremme af videnbaseret iværksætteri og vækst.

Ad 3) Vidensamarbejde med erhvervslivet

Vidensamarbejde sker på mange niveauer i CEI, og vi har udviklet en ekspertise ift. SMV'erne i Region Midtjylland, som bør udrulles til hele landet. Udvikling af samarbejdsrelationer mellem forskere og SMV'er er et af CEI's prioriterede kerneområder, og er et område, der prioriteres højt regionalt, nationalt, i Horizon 2020 og kommende KIC's. CEI kan tilbyde hjælp til forskergrupper, der f.eks. søger bevillinger i regi af Industrial Leadership og Societal Challenges.

Fakta/baggrund: I projekt Genvej til Ny Viden resulterede 160 henvendelser fra SMV'er i 52 forløb, hvor 31 virksomheder fortsatte i en udvidet fase med tæt samarbejde med forskere. FIVU har anerkendt vores resultater ved at integrere vores metoder som en mulighed i InnoBooster programmet og Region Midtjylland ønsker fortsat at støtte udviklingen af aktiviteterne via VidenFacilitatorMidt, som startes op i 2015. Erhvervskontakten ved CEI har gennem årene matchet mange kontakter udefra med de(n) rette forsker(e) til videre samarbejde.

Fremtiden: Vidensamarbejde mellem AU-forskere og SMV'erne skal intensiveres. CEI er initiativtager til flere Horizon 2020 ansøgninger sammen med institutterne omkring nye former for erhvervssamarbejde, med fokus på samspil mellem forskning, uddannelse og innovation, herunder udvikling af Open Innovation. Det indebærer også et større koordineret samarbejde internt på AU. Derfor har CEI også identificeret 12 enheder på AU, der arbejder inden for vidensamarbejde og indledt en møderække for at opnå større kendskab til hinanden og identificere mulighederne for samarbejde. Erhvervskontakten/CEI tilbyder at oprette, udvikle og drive et netværk af institutternes nye erhvervsambassadører.

Organisatoriske rammer for CEI i fremtiden

De tre kerneaktiviteter skal udfoldes bredt på AU sammen med undervisere, studerende og forskere. For at nå dette mål er det fortsat vigtigt med en prioriteret central udviklingsaktivitet med tilstrækkelig tyngde til at kunne løfte opgaven med at udvikle disse kerneområder sammen med de faglige miljøer. Dette vil fortsat kræve en solid hjemtagning af eksterne projektmidler til at støtte dette.

AU har derfor brug for en central forankring af CEI i AU's organisation tæt på beslutningskompetence i forhold til kompetenceområderne, og det er essentielt for hele AU og de faglige enheder med en neutral forankring.

CEI vil derfor foreslå at:

- Entreprenørskabsundervisning og studenter-/videniværksætteri forankres centralt med reference til prorektor for uddannelse.
- Vidensamarbejde kan forankres centralt i det foreslåede vicedirektørområde for Forskning og Erhverv - hvis det oprettes og gives tilstrækkelig ledelsesmæssig prioritering, da det vil give mulighed for et endnu tættere samarbejde med TTO og FSE. Det vil være en vigtig forudsætning, at Vidensamarbejde stadig kan deltage i eksternt finansierede projekter, da dette både sikrer dynamik og udvikling af kerneområdet samt ekstern finansiering til institutterne.

Endelig vil vi foreslå:

- at det overvejes om CEI kan bevares som videntcenter på tværs af de forskellige administrative forankringer.

Dette begrundes i, at CEI er blevet et kendt og veletableret navn, der for vores samarbejdspartnere er synonymt med nytænkning og at CEI for mange eksterne interessenter opfattes som AU's primære aktør inden for såvel entreprenørskab og videniværksætteri som vidensamarbejde med erhvervslivet.

CEI deltager meget gerne i drøftelser omkring etablering af den endelige organisering.

Dette høringssvar er fremkommet på baggrund af drøftelser på CEI's fællesmøde og to møder i Centerforum. Endvidere fik alle medarbejdere, efter beslutning i LSU, mulighed for at kommentere det udarbejdede høringssvar.

18. september 2014

Flemming K. Fink

Centerdirektør



Til rektor

Høringssvar fra Institut for Æstetik og Kommunikation vedrørende AU-ledelsens forslag til beslutninger som opfølgning på problem-analysen

Institut for Æstetik og
Kommunikation

Niels Lehmann

Instituttleder

Dato: 04. september 2014

Direkte tlf.: 871 63020
E-mail: nle@adm.au.dk

Afs. CVR-nr.: 31119103

Side 1/6

Universitetsledelsens "Forslag til beslutninger som opfølgning på problem-analysen" har været til høring i Institut for Æstetik og Kommunikations institutforum, LSU/LAMU, studienævn og uddannelsesfagudvalg samt instituttets forskningsudvalg. Udspillet har ligeledes været drøftet på en besøgsrunde til alle fagmiljøer foretaget af institutledelsen. Jeg skal understrege, at det er på opfordring af repræsentanterne i organerne, at jeg som instituttleder har fungeret som "opsamlingscentral" og således sender et samlet høringssvar fra IÆK. Selvom de respektive miljøer ikke har understreget de selvsamme forhold, kan der konstateres en meget høj grad af konsensus om punkterne i dette høringssvar.

Der er grundlæggende stor opbakning til udspillet, og der udtrykkes megen anerkendelse af den lydhørhed, ledelsen udviser over for ekspertgruppens problemanalyse og analysepanelets kommentarer. Det bemærkes, at udspillet i såvel stil som indhold markerer en ændret ledelseskultur, der i sig selv er en del af svaret på den oplevelse af "top down"-styring, der i de seneste år har været en væsentlig anstødssten i de faglige miljøer. Det anses endvidere for at være meget positivt, at udspillet ikke rummer færdige "skrivebordsløsninger", men derimod først og fremmest angiver rammer, inden for hvilke konkrete løsninger skal findes.

Ud over denne grundlæggende positive modtagelse er der på IÆK blevet gjort følgende bemærkninger til de enkelte forhold, der tages op i udspillet:

Vedr. ledelse og feedbackstrukturer

1. Set fra et institutperspektiv anses det i det store og hele for at være korrekt, at der allerede findes de formelle organer, der behøves for at sikre rettidig inddragelse, og at det i høj grad drejer sig om at anvende disse organer hensigtsmæssigt. I særdeleshed fremhæves det positive i, at der lægges vægt på Akademisk Råd som et organ, der tiltænkes en



mere fremtrædende rolle. Det bør dog overvejes, hvorvidt der mangler et konsistorielignende organ, som kan være for universitetsledelsen, hvad de akademiske råd er for fakultetsledelsen. Det anføres ligeledes, at udfordringerne mht. repræsentative organer på det administrative område bør løses.

2. Intentionen om at skabe mere rum for de nedre niveaurs påvirkning af de øvre ved at danne teamledelser hilses velkommen. Der er imidlertid den indbyggede fare i dette, at alle ledere "suges opefter" - afdelingsledere i retning af institutledere, institutledere i retning af dekaner og dekaner i retning af rektor. Det er derfor vigtigt at fastholde intentionen om medindflydelse ved at sørge for en de facto uddelegering af kompetence nedefter, så magtbalancen reelt forskydes til de nedre niveauer. I den forbindelse er det afgørende at tage signalet om, at dekaner først og fremmest skal stå i spidsen for deres respektive fakulteter, meget alvorligt - hvad enten det fører til en flytning af dekanaterne til andre geografiske placeringer end hovedbygningen eller ej. Skal der reelt være tale om en forøgelse af medarbejderindflydelse, er det ligeledes vigtigt, at institutlederne skaber rum for, at *deres* medlemmer kan operere på fagenes vegne.
3. Det er endvidere afgørende, at der skabes logiske repræsentationsstrukturer på alle niveauer. Fx er det vigtigt, at fagmiljøerne finder repræsentationen i studienævnet adækvat, og at de studerende gives en tilstrækkelig *formel* indflydelse. Ideen med en uformel dialog med de studerende med udgangspunkt i et dialogforum på universitets- og fakultetsniveau hilses velkommen, men det understreges, at uformelle organer ikke bør erstatte formelle. Ligeledes fremhæves det, at der kunne være behov for at oprette et tilsvarende dialogforum på institutniveau med henblik på at forbedre studenterinddragelsen i institutoffentligheden.
4. De ph.d.-studerende anfører, at der i udspillet er en tendens til at betragte dem som en delmængde af de studerende. Selvom ph.d.-studerende stadig er under uddannelse, er dette problematisk, fordi de ret beset udgør en særskilt gruppe, hvis udfordringer har en anden karakter end de "almindelige" studerende. Ph.d.-studerende er snarere en særlig medarbejdergruppe, og de ph.d.-studerende på IÆK fremfører det klare ønske, at dette forhold slår igennem ved at lade dem indgå på lige fod med de øvrige VIP'er. På Arts indebærer dette bl.a. et ønske om at have MUS med afdelingslederne i stedet for som nu med ph.d.-programlederne.



Vedr. inddragelse af de faglige miljøer

5. Det hilses velkomment, at der lægges op til at tage de faglige miljøer med på råd i forbindelse med stillingsbesættelser. Der er dog grund til at genoverveje, hvorledes dette bedst gøres. For det første er det vigtigt at sondre mellem to forskellige dimensioner af medindflydelse. Den ene dimension vedrører udformningen af instituttets samlede bemandingsplaner og kalder på en meget bred medinddragelse. Som minimum må instituttets afdelingsledere, institutforum, LSU og forskningsudvalg tages med på råd i denne forbindelse. Den anden dimension vedrører sagsgangen omkring den enkelte stilling, hvor det er det enkelte fagmiljø, der skal inddrages. I dette forhold er det afgørende, at fagmiljøerne inddrages i drøftelserne om stillingsindhold og formuleringen af opslagernes konkrete ordlyd. For det andet er det vigtigt at sikre fagmiljøernes indflydelse i selve ansættelsesproceduren. Pga. fortrolighedskrav mv. kan det ikke lade sig gøre at inddrage hele fagmiljøer i sagsbehandlingen, men det er afgørende, at indflydelsen ikke indskrænkes til varetagelse af formandskab for bedømmelsesudvalgene. Det er mindst lige så vigtigt, at der er repræsentation fra fagmiljøerne i ansættelsesudvalg i form af en afdelingsleder, en særligt relevant fagperson eller formanden for bedømmelsesudvalget.
6. Intentionen om at skabe personalenær ledelse modtages ligeledes meget positivt. Det tilføjes dog, at udspillet ikke forholder sig konkret til spørgsmålet om, hvordan man sikrer en nær ledelse på mindre fag, der er for små til at udgøre en decideret afdeling. Hvis tavsheden om dette emne skyldes, at man anser det for formålstjenligt at overlade løsningen af denne slags problemer til de respektive institutledere, er det vigtigt at understrege nødvendigheden af, at kompetencen til at finde problemløsninger reelt uddelegeres til institutlederen. Også i denne forbindelse er det afgørende, at der åbnes rum for fleksible løsninger, så særlige lokale forhold kan håndteres.
7. Idealet om at skabe den størst mulige økonomiske transparens mødes med stor begejstring. Transparens anses for at være en af de vigtigste forudsætninger for, at reel inddragelse kan finde sted, idet det kun er muligt at gennemføre informerede diskussioner om den vigtige prioritering af ressourcer, hvis man kender til den samlede fakultets- og institutøkonomi.

Vedr. organiseringen af administrationen

8. Omvendingen af referenceforholdet for de ansatte i Front Office (herafter formentlig og forhåbentlig benævnt fakultetsadministrationen),



så de fremover skal referere til hver deres administrationschefer, genindførelsen af referencen til dekanen for administrationschefens vedkommende og sammenlægningen af vicedirektørområder anses for at være rigtige tiltag. Set fra en institutsvinkel har et af de helt store problemer på det administrative område været, at det har været vanskeligt at få sagsgangen til at hænge sammen, når der har været tale om opgaver, der gik på tværs af vicedirektørområder. Ligeledes har det været overordentlig vanskeligt at overskue, hvilke ressourcer der er til rådighed for at løse bestemte opgaver, og derfor også at opnå tilstrækkelig fleksibilitet til at kunne løse de mest påtrængende opgaver, når de presser sig på. Bl.a. af disse grunde er der brug for at få reel ledelseskraft ind i fakultetsadministrationen. Der er forståelse for, at et dobbelt ophæng for sekretariatschefen formentlig er nødvendigt for at sikre sammenhængen mellem fakultets- og fællesadministration, men det bliver tilføjet, at dobbeltheden bør være asymmetrisk således, at det ved eventuel uenighed mellem direktør og dekan bør være dekanen, der har det afgørende ord at skulle have sagt. Det understreges også, at der er behov for at få klargjort administrationschefernes delegationsbeføjelser og opgaveporteføljer, så der skabes et reelt handlingsrum for dem.

9. Omend ændringen af referenceforholdene i fakultetsadministrationerne en vigtig del af problemløsningen, er det vigtigt at have for øje, at den ikke i sig selv løser de problemer med hensyn til at få skabt en effektiv, nærværende og hurtig administration i institutmiljøerne, der også er blevet udpeget i såvel ekspertpanelets analyse som APV-undersøgelsen. Vigtigheden af at få løst disse problemer kan ikke overbetones. Fra alle hjørner af instituttet fremhæves løsninger på dette område som den allervigtigste komponent i paletten af initiativer. Der er således roser til bemærkningerne om behovet for at skabe en nærværende administration, men det bliver omgående tilføjet, at der er brug for præciseringer af, hvad dette indebærer - og kan indebære - i praksis. Det er et ofte udtalt ønske at få flere administrative kræfter på institutniveau, så det er muligt at få løst opgaverne hurtigt og effektivt uden forsinkende kommunikationsgange. Der er forståelse for, at mange nye strukturer er blevet bygget op efter centraliseringen, og at løsninger skal skabes i anerkendelse af dette. Problemerne opleves imidlertid stadig som så påtrængende, at der må og skal findes løsninger.
10. På IÆK bliver det ofte fremhævet, at der er meget stor forskel på, hvad der kræves på de forskellige administrative områder, og at løsninger skal findes på baggrund af indgående (omend helst ikke forsinkende) analyser af, hvordan nærhedsprincippet kan praktiseres på



de forskellige områder. Ligeledes bliver det markeret, at ændringer bør ske i et tempo, der ikke bringer de områder, der netop er begyndt at fungere tilfredsstillende, i fare for atter at blive "forandringsnødlidende". Det anerkendes, at det på nuværende tidspunkt er vigtigt ikke at glemme det, der fungerer, i bare iver for at løse det, der ikke fungerer. I erkendelse af dette gælder det om at fokusere på det vigtigste først, og på et institut med mere end 50 uddannelser fremhæves ikke overraskende studieadministrationen som det mest presserende område. Der er et meget stort behov for at finde frem til modeller, der kan sikre, at opgaverne bliver løst med udgangspunkt i et lokalt perspektiv og dermed ud fra undervisernes behov. I denne forbindelse bør det understreges, at der med "lokalt" ikke menes institutniveauet, men derimod de respektive faglige miljøer, som hver især har behov for nærværende administration.

11. Et særligt aspekt af bestræbelsen på at forbedre den administrative support vedrører den tendens til, at opgaver er blevet flyttet fra administratorer til videnskabeligt personale. Det anerkendes, at det er forbundet med vanskeligheder at løfte de mange opgaver i en tid, hvor der skal spares på administration, men det understreges samtidig, at det ikke virker hensigtsmæssigt at lægge opgaverne over på ikke-administrationsvante VIP'er, og der efterspørges på den baggrund løsninger, der placerer opgaverne så hensigtsmæssigt som muligt.

Vedr. fakultetseftersyn

12. På LÆK er der stor tilfredshed med, at der lægges op til et eftersyn af fakultetsorganiseringen. I lyset af de vanskeligheder, som medarbejdere på især Arts har oplevet med hensyn til at få etableret en hensigtsmæssig organisering, er det vigtigt at få set nærmere på såvel den nuværende opdeling af fakultetet i institutter som den interne organisering af institutterne. I den forbindelse skal det dog fremhæves, at fastholdelsen af den nuværende budgetmodel kan lase spillet om antallet af institutter en del. Hvis institutterne gøres til den afgørende økonomiske enhed, kaldes der på relativt store enheder. Kun med store enheder er det muligt at foretage den nødvendige udligning mellem fag med mulighed for stor indtjening og fag med dårligere indtjeningmuligheder. Reducerer man størrelsen af institutter væsentligt, vil det under alle omstændigheder være nødvendigt at genetablere en udvekslingsmekanisme på fakultetsniveau.
13. I forlængelse af intentionen om at uddelegere kompetence nedefter er det altafgørende, at der skabes en organisatorisk ramme, der tillader en reel "empowerment" af fagmiljøerne. AU-ledelsen gør ret i at gen-



indsætte fagligheden som det afgørende omdrejningspunkt i universitetsaktiviteterne. En sådan tilbageførelse af kraft til kerneaktiviteterne i fagmiljøerne bør imidlertid rumme reelle muligheder for, at fagmiljøerne kan handle som strategiske subjekter, der på baggrund af analyser af de konkrete mulighedsrum for de respektive fag selv kan sætte skibe i søen. Et ikke uvæsentligt aspekt af denne handlekraft drejer sig om retten til at kommunikere med tydeligt særpræg til aftagere, potentielle studerende og den generelle offentlighed på en måde, der virker identitetsskabende. I den forbindelse er det vigtigt at prioritere ressourcer til den kommunikation, som fagmiljøerne har behov for at foretage. Der er således både behov for at decentralisere beslutningerne om kommunikationens form og indhold og at allokere ressourcer til den. Det skal imidlertid understreges, at kommunikationsaspektet kun er en lille del af komplekset omkring genetableringen af en organisation, der understøtter den faglige identitet og skaber grund for den arbejds glæde, uden hvilken det bliver vanskeligt for universitetet at fastholde og udvikle sin styrkeposition.

På vegne af Institut for Æstetik og Kommunikation
Niels Lehmann

Afdeling for medievidenskab og journalistik, IÆK.

Høringssvar på universitetsledelsens "Forslag til beslutninger som opfølgning på problemanalysen" (udsendt d. 15. August 2014).

Nedenstående høringsvar er formuleret på baggrund af diskussionerne på et afdelingsmøde d. 22/08 og d. 01/09 samt efterfølgende kommentarer på mail. Der var bred enighed om, at afdelingen burde formulere et høringsvar. Dette blev blandt andet begrundet i det forhold, at afdelingen har en række uddannelsessamarbejder med eksterne partnere, hvilket stiller særlige krav til organisering. Høringsvaret er dels nogle overordnede betragtninger, dels nogle kommentarer til specifikke dele af forslaget.

Der blev blandt afdelingens medarbejdere givet udtryk for en stor tilfredshed med forslaget og dets overordnede intentioner. Udspillet blev set som en mulighed for at kunne adressere de u hensigtsmæssigheder, der er fulgt i kølvandet på den faglige udviklingsproces, og som lå til grund for en stor del af den utilfredshed, der kom til udtryk igennem APV-undersøgelsen sidste år. Nedenfor anføres kommentarer til to af de fem emneområder, som forslaget er inddelt i. Som det fremgår var det område, der optog folk mest, det om fakultetets organisering.

Ledelsesansvar og nærvær

Udspillets forslag om overlappende ledelsesgrupper blev hilst velkommen. Der var især stor tilfredshed med ønsket om fuld transparens for fakultetets, institutternes og afdelingernes økonomi.

Organisatorisk indretning af fakulteterne

Der var generelt enighed om, at de eksisterende institutter var for store og heterogene, og at der skulle bruges ressourcer på at finde en mere meningsfuld opdeling i mindre enheder. Dette omhandlede i sagens natur primært Institut for Æstetik og Kommunikation. Selvom der ikke var enighed om, hvordan stregerne skulle trækkes i en restrukturering, var der bred enighed om, at fakultetet i sin nuværende struktur ikke er hensigtsmæssigt. Det blev også fremført, at et sammenfald imellem beliggenhed og organisatorisk enhed klart var at foretrække. I forlængelse heraf blev det dog også pointeret, at en ny struktur primært skal baseres på faglige hensyn, og at der skal være plads til forskelligartede løsninger på tværs af fakultetet. Det skal imidlertid også understreges, at der var en udbredt opfattelse af, at dele af administrationen bør flyttes tættere på fagmiljøerne.

Det blev desuden pointeret, at det bør ekspliciteres, at det er fakultetets organisering, der skal diskuteres og altså ikke kun institutstrukturen. Det betyder, at organiseringen i centre og andre enheder (fx "schools") også skal diskuteres. I forlængelse deraf blev det fremhævet, at der bør være plads til organisatoriske rammer, der muliggør et øget samarbejde på tværs af institutter og fakulteter. Endelig

blev det også påpeget, at det behov for synlighed af indfusede enheder, der ekspliceres som særlig vigtige på de tre fakulteter ikke skal ses som noget, der kan/skal overskygge, at andre (tidligere) enheder kan have lignende og andre behov for synliggørelse.