



## Justering af intern institutorganisering på Arts

<b>1. Formål</b>	<b>2</b>	
<b>2. Baggrund</b>	<b>2</b>	Mette Thunø
<b>3. Sammenhængen mellem APV-undersøgelsens resultater og den interne institutorganisering</b>	<b>3</b>	Dekan Dato: 03-03-2014
<b>4. Principper og mål for justering af intern institutorganisering</b>	<b>4</b>	
<b>5. Justeringer af den interne institutorganisering</b>	<b>5</b>	
5.1 Styrket ledelseskompetence på fjerde niveau med fokus på nær personaleledelse, medarbejderrepræsentation og driften af uddannelserne	5	Side 1/16
5.2 Styrket medarbejderinddragelse gennem bedre repræsentationsmuligheder på institutniveau	8	
5.3 Styrkelse af forskningsprogrammernes betydning for institutternes forskningsstrategi og -udvikling	9	
5.4 Styrket forskeruddannelsesorganisering	9	
5.5 Styrket strategisk ledelse på institutniveau og bedre adgang til institutleder	11	
<b>6. Implementering af justeringer</b>	<b>11</b>	
<b>BILAG A: Beskrivelse af afdelingslederfunktion</b>	<b>12</b>	
<b>BILAG B: Beskrivelse af forskningsprogramlederfunktion (ny ift. 2011)</b>	<b>15</b>	



## 1. Formål

Formålet med dette notat er at beskrive justeringen af den interne institutstruktur, der er blevet vedtaget endeligt af fakultetsledelsen den 9. januar 2014. Det skal understreges, at notatet alene vedrører justeringer af den struktur, som blev vedtaget primo 2012 og beskrevet i 'Ny institutstruktur på Arts, AU' af 19. oktober 2011 ([http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/hovedomraader/Arts/Ny\\_institutstruktur\\_paa\\_Arts.pdf](http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/hovedomraader/Arts/Ny_institutstruktur_paa_Arts.pdf)). En samlet beskrivelse af institutorganiseringen med de vedtagne justeringer vil foreligge snarest herefter.

## 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 uhensigtsmæssigheder.

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 blev påbegyndt før sommeren 2013 med nærmere analyser af uddannelseslederfunktionen og studielederfunktionen.

I november 2012 blev den tilbagevendende APV gennemført. Som opfølgning på denne blev der i 2013 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 affattede sidstnævnte et forslag til justering af den interne institutorganisering med henblik på drøftelser og kommentering på institutterne. Høringsudkastet, der blev sendt ud 3. december 2013, var udarbejdet af fakultetsledelsen på baggrund af et diskussionsoplæg, der blev sendt ud i oktober 2013 og de efterfølgende foreløbige kommentarer fra institutterne, der indkom i november 2013.

Nærværende notat baserer sig på høringsudkastet samt hørings svar afgivet (med frist 23. december 2013) af følgende organer på fakultet og institutter: Institutforum på IUP, institutforum på IÆK (inkl. forskningsudvalg og LSU), Institutforum på IKS, Studienævn på IÆK, Studienævn på IUP, Studienævn på IKS, Teologisk Studienævn,

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



ph.d.-programlederne ved Graduate School Arts, Akademisk Råd på Arts, de tre studieledere på Arts, Uddannelseslederen for masteruddannelserne ved IUP, Forskningsudvalget på IUP, samt fra FTR Per Dahl, FTR Marianne Schleicher, FTR Charlotte Palludan (b-sidemedlemmer for VIP af FSU) - og høringssvar fra B-sidemedlemmer i LSAU på IUP.

### **3. Sammenhængen mellem APV-undersøgelsens resultater og den interne institutorganisering**

APV-undersøgelsen udpegede tre problemkomplekser, der i særlig grad relaterer sig til den nye institutorganisering: for fjern personaleledelse, for svagt fokus på det fagnære niveau på uddannelserne samt et behov for større medarbejderinddragelse og bedre repræsentationsstrukturer. Endelig viser APV'en, at VIP-medarbejdere hverken føler sig tilstrækkeligt informeret af ledelsen eller tilfredsstillende inddraget i fakultetets beslutningsprocesser.

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 samt styrke understøttelsen af eksterne samarbejder.

Den nære personaleledelse i forhold til senior- og juniorforskere blev etableret forskelligt på de tre institutter, men APV'en viste, at hverken den ene eller anden organisering af den nære personaleledelse i tilstrækkelig grad imødekommer behovet for tydelig, miljøskabende og anerkendende ledelse. At dømme efter APV'en og de efterfølgende diskussioner på institutterne er problemet, at enten fremstår det fagnære niveau ikke stærkt nok i institutternes organisering (IKS og LÆK), eller også er uddannelsesniveaet 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.

Strukturen med opdeling i forskningsprogrammer og uddannelsesfagudvalg med personaleledelse hos enten forskningsprogramledere (for juniorforskere) eller uddannelsesledere/instituttleder (for seniorforskere) har efter APV'en at dømme været medvirkende til at gøre ledelsesstrengen uklar for både medarbejdere og mellemledere. Den todelte struktur har også nogle steder været kritiseret for at 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 stærkt matrixorganiseret uddannelses- og forskningsstruktur, som det er tilfældet på IUP.

Organiseringen af forskeruddannelsen og personaleledelse af de ph.d.-studerende udgør en særlig udfordring. Det fremgår af APV'en og ph.d.-rapporten "Kvalitet i



ph.d.-forløb” fra 2014

([http://www.au.dk/fileadmin/www.au.dk/kvalitetiphd/KVALITET\\_I\\_PHD\\_\\_DA\\_.pdf](http://www.au.dk/fileadmin/www.au.dk/kvalitetiphd/KVALITET_I_PHD__DA_.pdf)), at de ph.d.-studerende føler usikkerhed omkring deres placering på Arts. Det samme giver lederne af ph.d.-programmerne udtryk for. En justering skal derfor både forholde sig til de ph.d.-studerendes personaleforhold, til deres studieforløb, til deres integration i forskningsmiljøer og til organiseringen af forskeruddannelsen.

En justeret institutstruktur bør på én gang være enkel og sammenhængende. Den skal styrke faglighed samtidig med, at den skaber gode rammer for tværfaglige samarbejder. Justeringen må endvidere sikre en nær personaleledelse og effektivt kunne understøtte driften af kerneopgaverne, herunder særligt uddannelserne. Desuden bør ændringen skabe rammer, der understøtter sammenhæng i VIP'ernes forsknings- og uddannelsesaktiviteter. Sidst, men ikke mindst skal en justering af institutstrukturen styrke medinddragelse, sikre en institutorganisering med en aktiv, akademisk offentlighed og gennemskuelig i repræsentationsmuligheder i forhold til blandt andet beslutninger om strategi og resurser.

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

Principperne for institutorganiseringen indført i 2011 var baseret på fire præmisser, som fortsat vil 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>

Fakultetsledelsen lægger vægt på, at gevinsterne ved den organisering, som blev vedtaget og gennemført i 2012, fastholdes efter en justering.

- a) *VIP og ph.d.-studerendes obligatoriske organisering i forskningsprogrammer* og forskningsenheder fastholdes. Det vurderes på baggrund af hørings svar, at formaliserede programmer fortsat er den bedste måde at kunne understøtte kreativitet, forskningskvalitet, integration af junior-VIP samt hjemtagning af eksterne forskningsmidler. På baggrund af hørings svar vurderer fakultetsledelsen endvidere, at god forskningsledelse primært er af faglig karakter og derfor ikke behøver at indebære et formaliseret personaleledelses-

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



ansvar. Endelig muliggør organisering af forskningen i programmer, at institutternes forskningsstrategiske drøftelser kan fokuseres bedre. Som det blev vedtaget i 2012, udelukker organiseringen i forskningsprogrammer ikke, at der kan etableres nye, som for eksempel går på tværs af institutter, eller nedlægges forskningsprogrammer.

- b) *Organiseringen af uddannelser i et studienævn* pr. institut samt et særligt teologisk studienævn fastholdes for at imødekomme de voksende krav til ensartethed i afgørelsessager af hensyn til de studerendes retssikkerhed samt de stærkt øgede krav til systematisk kvalitetssikring af uddannelserne, der følger med de mange nye tiltage i forbindelse med institutionsakkreditering og implementering af regeringens 'Fremdriftsreform'. Institutionsakkrediteringen vil bl.a. kræve vedtagelse og overholdelse af detaljerede kvalitetsmål, mens fremdriftsreformen forventes at afføde mange dispensations- og meritansøgninger med behov for ensartet afgørelse af hensyn til de studerendes retssikkerhed. Endvidere vil fremdriftsreformen stille nye krav til progression og læring, når gennemførelstiden skal sænkes væsentligt. Begge reformer vil sætte særligt fokus på studienævnenes regelsættende og regelfortolkende opgave samt udvikling af uddannelserne og understøttende aktiviteter ift. de studerende. Som mindre og mere fagnære arbejdsudvalg vil uddannelsesfagudvalgene derfor blive drivkraften i udviklingen af de enkelte uddannelser, mens studienævnene vil sætte de overordnede rammer for fagudvikling og kvalitetssikring. Det anses endvidere for nødvendigt at have få, store studienævne for at styrke de tværgående samarbejder om uddannelserne, sikre udbuddet af undervisningstimer på alle uddannelser, og bedst muligt sikre grundlaget for en sammenhængende, ensartet og effektiv uddannelsesadministration.
- c) *Organiseringen af uddannelser i uddannelsesfagudvalg* fastholdes som konsekvens heraf, idet de store studienævne giver behov for en tættere dialog med de studerende på det faglige niveau, ligesom VIP'ernes faglige og pædagogiske ekspertise skal kunne finde vej til studienævnet.
- d) *Organisering af forskeruddannelse i ph.d.-programmer under Ph.d.-skolen Arts*  
Forskeruddannelsens organisering i programmer fortsætter under fakultetets Ph.d.-skole, men programmerne skal forankres bedre på institutterne og indgå på linje med øvrige kerneopgaver og funktioner. Forskeruddannelsesprogrammerne vil fremover blive betegnet som 'ph.d.-programmer' og forskeruddannelsesprogramlederne som 'ph.d.-programledere'.

## 5. Justeringer af den interne institutorganisering

### **5.1 Styrket ledelseskompetence på fjerde niveau med fokus på nær personaleledelse, medarbejderrepræsentation og driften af uddannelserne**



Den hidtidige opdeling, hvor de enkelte uddannelser er organiseret i uddannelsesfagudvalg under ledelse af en uddannelsesleder med enten begrænset eller ingen personaleledelse og med tilhørende underviser teams og tovholdere har hverken opfyldt behovet for tilstrækkelig nær personaleledelse eller for uddannelsesledelse.

Samtidig har organiseringen i forskningsprogrammer med delvis personaleledelse for juniorforskere vist sig uhensigtsmæssig i forhold til tydelighed i ledelsesstrengen og i forhold til samarbejdet om uddannelsesopgaverne, herunder ikke mindst i forbindelse med allokering af undervisere til undervisning.

For at styrke det fagnære niveau, skabe en mere entydig og nær personaleledelse og for at skabe bedre mulighed for at koble uddannelse og forskning tættere sammen, foreslås en afdelingsstruktur baseret på én eller flere uddannelser. Det sidste kan være tilfældet, hvor der er tale om flere mindre uddannelser, eller hvor uddannelserne trækker på undervisere fra flere afdelinger. Afdelingen ledes af en afdelingsleder, der får ansvar for fagudvikling, for varetagelse af uddannelserne og for den daglige personaleledelse af de til afdelingen tilknyttede VIP. Personaleledelsen vil blive udvidet og præciseret, således at den enkelte medarbejder har en tydelig reference til og dialog med sin nærmeste leder om arbejdsopgaver og udviklingsmuligheder.

Forskningsbaseret uddannelse er et af vores vigtigste bidrag til samfundet og udgør samtidig den vigtigste og mest stabile indtægtskilde på alle tre institutter. Derfor gøres uddannelser til udgangspunkt for en afdelingsstruktur. Varetagelse af uddannelser er forbundet med en række retslige forpligtelser og øgede krav til kvalitetssikring og fordrer således en entydig organisering og ledelse. Desuden er uddannelserne flere steder en vigtig faktor til at skabe en fælles forskningsbasis og forskningsmæssig identitet. Endelig er en klar struktur med udgangspunkt i uddannelserne vigtig af hensyn til organiseringen af den administrative understøttelse.

De nuværende uddannelser eller uddannelsesklynger samlet i uddannelsesfagudvalg vil med eventuelle modifikationer danne grundlaget for oprettelsen af afdelinger. Afdelinger vil således kunne variere, hvad angår antallet af tilknyttede VIP, men vil typisk omfatte 25-30 VIP (adjunkt/postdoc, lektor og professor). Ansvaret for tværgående uddannelser og moduler, tværgående kandidatuddannelser, profilfag, HUM-fag og tilvalgsfag tildeles bestemte afdelinger og vil formodentlig nødvendiggøre ekstra koordinering mellem flere afdelingsledere med assistance fra udpegede koordinatører. Ansvaret for masteruddannelser vil kunne varetages af en særligt udpeget uddannelsesleder i samarbejde med et uddannelsesfagudvalg valgt af de VIP, der er særligt dedikeret til undervisning på disse uddannelser. Masteruddannelse vil, hvor det er aktuelt, således udgøre et særligt repræsentationsområde ved valg til uddannelsesfagudvalg og studienævn.

For at styrke den nære personaleledelse udpeger institutlederen en afdelingsleder for en treårig periode (med mulighed for forlængelse) i dialog med uddannelsesfagudval-



get og de til afdelingen tilknyttede VIP ('lærerkollegiet'). Institutlederen uddelegerer et større ledelsesrum (end det har været tilfældet med uddannelseslederne) til afdelingslederen, der refererer til institutlederen. For en nærmere beskrivelse af dette ledelsesrum henvises til funktionsbeskrivelsen for afdelingsledere. Afdelingslederen tildeles det primære personaleansvar for alle VIP (undtaget viceinstitutleder(e), studieleder og ansatte ph.d.-studerende). Studieleder har det overordnede ansvar for uddannelsesplanlægning og resurseallokering til uddannelserne på instituttet. Studieleder delegerer ansvar for fordeling af arbejdsopgaver inden for afdelingens uddannelser til afdelingslederen (i henhold til instruktionsbeføjelse uddelegeret af institutleder) og i overensstemmelse med Arts' arbejdstidsaftale og AU's personalepolitik. Afdelingslederen tilbyder også MUS til alle VIP (undtaget viceinstitutleder(e), studieleder og ph.d.-studerende) med henblik på efterfølgende indgåelse af aftaler om den enkelte medarbejders arbejdssituation, udviklingsmuligheder og kompetenceudviklingsønsker.

Ved fordelingen af arbejdsopgaver og under forberedelsen af MUS inddrager afdelingslederen studieleder, forskningsprogramleder samt evt. andre afdelingsledere og institutlederen.

Hver afdeling vil under ledelse af afdelingslederen og i samarbejde med uddannelsesfagudvalget og studienævnet have ansvaret for ledelsen af driften og den faglige udvikling af uddannelserne tilknyttet afdelingen. Det påhviler ikke mindst afdelingslederen at sikre sammenhængen mellem forskning og uddannelse i samarbejde med forskningsprogramlederne. Afdelingslederen tildeles ikke budgetansvar, men indgår i institutledelsen, hvor strategi og budget fastlægges årligt (se mere om institutledelse nedenfor). Det påhviler heller ikke afdelingslederen at afholde lønforhandlinger eller ansætte/afskedige medarbejdere (se funktionsbeskrivelsen for afdelingsledere i bilag A).

Afdelingslederen er som øvrige VIP valgbar til studienævnet under forudsætning af, at universitetslovens krav om at undervise inden for studienævnets område opfyldes. Det skal imidlertid understreges, at studienævnet ikke kan fungere som et ledelsesorgan, men er et fagligt organ, og at uddannelsesledelsen varetages af studieleder og afdelingsledere. Studienævnet varetager de bekendtgørelsesfaste opgaver og rådgiver institutledelsen om uddannelsesstrategi.

I de tilfælde, hvor afdelingens undervisere bidrager til flere uddannelser, og hvor uddannelserne derfor går på tværs af flere afdelinger, eller hvor der er flere uddannelser i afdelingen, kan der være behov for at udpege særlige uddannelseskoordinatorer, som står til rådighed for afdelingslederen med faglig ekspertise og kan uddelegeres særlige opgaver vedrørende koordinering af bestemte uddannelser. Omfanget af disse opgaver vil variere fra uddannelse til uddannelse, men vil på nogle uddannelser være omfattende. Det er op til studieleder i samråd med afdelingsleder at vurdere behovet for delegering af opgaver til uddannelseskoordinatorer.



Møder i uddannelsesfagudvalget indkaldes og ledes af en formand (VIP), der indstilles af udvalgets medlemmer til institutleder. Formanden forbereder møderne i samarbejde med afdelingslederen, der deltager som observatør, hvis han eller hun ikke er medlem. Formandsposten kan varetages af afdelingslederen, såfremt denne vælges til uddannelsesfagudvalget og indstilles af dets medlemmer. Uddannelsesfagudvalget vælges lokalt af afdelingens VIP og studerende og er paritetisk sammensat af VIP og studerende. Formanden for udvalget kan med fordel samtidig være valgt til studienævnet og således repræsentere en afdelings uddannelse eller uddannelsesklynger.

Uddannelsesfagudvalg behandler og forbereder sager til studienævnet og har til opgave at tilse, at alle uddannelser drives professionelt og udvikles i dialog mellem VIP'er og studerende. Uddannelsesfagudvalgene kan afgive indstillinger til institutledelsen, afdelingsleder og studienævn. Uddannelsesfagudvalget skal endvidere medvirke til, at beslutninger om uddannelsesudvikling gennemføres på hver enkelt uddannelse, og at systematisk kvalitetssikring af uddannelserne finder sted.

### ***5.2 Styrket medarbejderinddragelse gennem bedre repræsentationsmuligheder på institutniveau***

For at skabe en større entydighed og sammenhæng organiseres ledelse og medarbejderindflydelse efter de samme principper på de tre niveauer, fakultet, institut og afdeling. I den justerede struktur opereres der med en mere gennemgående repræsentation. Medinddragelse og medbestemmelse på institut- og afdelingsniveau skal imødekommes gennem medarbejdernes repræsentation i institutforum, i LSU, i LAMU, i studienævn og i uddannelsesfagudvalg. Afdelingerne fungerer som repræsentationsområder både for valg til studienævn og til institutforum. I sidstnævnte repræsenterer medlemmerne således deres afdelinger. På fakultetsniveau er medarbejderne repræsenteret i Akademisk Råd, Ph.d.-udvalg, FSU og FAMU samt generelt i forskningsprogrammer og lærerkollegier.

Indirekte medinddragelse sker desuden gennem afdelingsledernes medlemskab af institutledelsen og forskningsprogramledernes medlemskab af instituttets forsknings- og videnukvekslingsudvalg.

Der etableres på hvert institut en institutledelse bestående af institutleder, studieleder, der også kan betegnes viceinstitutleder med ansvar for uddannelse, evt. en viceinstitutleder mere, alle afdelingsledere og evt. sekretariatsleder. Institutledelsen vil derved komme til at spejle fakultetsledelsen. Inddragelsen af afdelingslederne i institutledelsen skal medvirke til at styrke varetagelsen af afdelingernes interesser på instituttet i forhold til fakultetsledelsen.

Det vil være i den samlede institutledelse, at instituttets strategi, bemandingsplaner og budget vedtages efter forudgående drøftelse i de medarbejdervalgte organer, samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, institutforum, uddannelsesfagudvalg, forsknings- og videnukvekslingsudvalg og studienævn.





Institutternes forsknings- og videnudvekslingsudvalg ledes fortsat af institutlederen og består af alle forskningsprogramledere og de for instituttet relevante ph.d.-programledere.

Side 9/16

### **5.3 Styrkelse af forskningsprogrammernes betydning for institutternes forskningsstrategi og -udvikling**

Ved at overdrage afdelingslederne det primære personaleansvar sikres en tydeligere ledelse af den enkelte medarbejder i personale spørgsmål. Der påhviler derfor ikke længere forskningsprogramlederne noget personaleansvar, men det er fortsat en afgørende del af det faglige ledelsesansvar for forskningsprogramlederne at understøtte/coache og motivere de enkelte VIP i deres forskningsudvikling f.eks. gennem forskningsudviklingssamtaler (FUS) og at sikre den forskningsmæssige integration af juniorforskere og ph.d.-studerende. Det påhviler ikke forskningsprogramlederne at gennemføre forskningstilsyn, men de skal forholde sig aktivt til medlemmernes forskningsaktivitet og til fakultetets og instituttets forsknings- og talentstrategi.

Med ophævelsen af forskningsprogramledernes personaleledelsesansvar er det tanken at styrke forskningsprogrammernes fleksibilitet og dynamik, idet medlemmerne vil kunne komme fra flere afdelinger. Det vil samtidig skabe mulighed for, at programmerne på sigt vil kunne gå på tværs af institutter, hvilket vil kunne skabe nyt rum for interdisciplinære samarbejder og dermed styrke hjemtagningen af eksterne forskningsmidler. Forskningsprogrammerne kan fortsat bestå af mindre forskningsenheder.

Forskningsprogramlederne indgår ikke i institutternes linjeledelse (fjerde niveau), men udfylder stadig en central rolle i den forskningsstrategiske ledelse af instituttet. Forskningsprogrammernes indflydelse på instituttets forskningsstrategi, forskningsudvikling og bemandingsplaner sikres gennem forskningsprogramledernes deltagelse i instituttets forsknings- og videnudvekslingsudvalg. Endvidere skal institutleder aktivt inddrage forskningsprogramlederne i rekrutteringssager.

I personalehenseende refererer forskningsprogramlederne til en afdelingsleder, men forskningsprogramledernes faglige reference er til institutlederen, som mindst en gang årligt afholder individuelle samtaler med alle forskningsprogramledere om deres forskningsledelsesopgaver. Forskningsprogramlederne kan tildeles ansvar for midler tildelt programmet til afholdelse af fx seminarer og forskningsrejser.

### **5.4. Styrket forskeruddannelsesorganisering**

Ph.d.-programmerne skal fremover være den bærende organisatoriske ramme for de ph.d.-studerende, således at der herigennem sikres en tydelig og velfungerende personaleledelse af de ansatte ph.d.-studerende samt en god og relevant forskeruddannelse. Ph.d.-programlederen har således både det direkte personaleansvar for de fa-



kultetsansatte ph.d.-studerende og har ansvar for ph.d.-programmets forskeruddannelsesaktiviteter i samarbejde med ph.d.-skolelederen.

Side 10/16

Ph.d.-programlederen har den primære indsigt i de ph.d.-studerendes udvikling og studievilkår og uddelegeres derfor personaleansvaret for de fakultetsansatte ph.d.-studerende. Dette indebærer bl.a. tilbud om MUS og mulighedssamtaler ifm. længerevarende sygdom. Endvidere påhviler det ph.d.-programlederen for hvert ph.d.-forløb at afklare og træffe afgørelse i dialog med afdelingsleder, hovedvejleder og den ph.d.-studerende vedrørende den ph.d.-studerendes samlede ph.d.-plan. Studieleder har som for alle øvrige VIP det overordnede ansvar for tildeling af undervisningsopgaver til ph.d.-studerende.<sup>3</sup> Med henblik på afklaring af karriererelaterede spørgsmål kan det overvejes at indføre årlige GRUS, hvor ph.d.-programlederen inddrager den relevante institutleder i opfølgningen på den årlige MUS. Ph.d.-programlederne har endvidere det overordnede ansvar for, at de ph.d.-studerende i programmet tilknyttes et forskningsprogram. Forskningsprogramlederne har fortsat ansvar for den forskningsfaglige integration af de ph.d.-studerende, der tilknyttes forskningsprogrammet.

Ph.d.-programlederne har sammen med lederen af fakultetets ph.d.-skole ansvaret for ph.d.-uddannelsen under de respektive ph.d.-programmer, herunder udviklingen af forskeruddannelseskurser. For at sikre en effektiv afvikling af forskeruddannelsen tildeles alle institutter sammen med resurser ansvaret for et minimum af tilbagevendende kursusvirksomhed (antal, omfang og kadence præciseres i notat om planlægning og afholdelse af forskeruddannelseskurser ved Arts, "Notat vedr. allokering af undervisningsressurser til faglige ph.d.-kurser"). Ph.d.-programlederne har fortsat ansvar for et begrænset budget til afholdelse af programmets kurser. Ph.d.-programlederne har desuden ansvar for at indstille ph.d.-planer, halvårsevalueringer til godkendelse samt indstilling af bedømmelsesudvalg. Ph.d.-programlederne er tilige formænd for fakultetets stående ph.d.-bedømmelsesudvalg, som behandler ansøgninger om ph.d.-stipendium og indskrivning af ph.d.-studerende.

For at styrke ph.d.-programledernes medinddragelse i instituttets anliggender er de fuldgyldige medlemmer af institutternes forsknings- og videnudvekslingsudvalg.

I personalehenseende refererer ph.d.-programlederne til afdelingslederen, men i relation til deres egne opgaver med personaleledelse af de ph.d.-studerende i deres program refererer de til institutlederen, der årligt afholder individuelle samtaler med alle ph.d.-programledere om deres opgaver. Hvad angår de specifikke faglige og administrative opgaver forbundet med forskeruddannelse, refererer de til lederen af ph.d.-skolen på Arts.

<sup>3</sup> Ph.d.-studerende ved CUDIM har undervisningsopgaver i tilknytning til uddannelser under CUDIM, men er som alle andre ph.d.-studerende tilknyttet et relevant program.



### **5.5 Styrket strategisk ledelse på institutniveau og bedre adgang til institutleder**

Side 11/16

Institutlederne vil kunne vælge at styrke egen ledelse og ledelseskommunikationen gennem uddelegering af særlige funktioner til en eller flere udpegede viceinstitutledere. Udpegning af viceinstitutledere 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. Viceinstitutlederne vil sammen med institutleder udgøre instituttets øverste ledelsesteam (svarende til dekanatet på fakultetsniveau).

## **6. Implementering af justeringer**

Implementeringen af justeringerne vil finde sted i 2014. Der skal identificeres afdelinger og udpeges afdelingsledere i samarbejde med de relevante uddannelsesfagudvalg. Udfordringerne er ikke de samme på de tre institutter. Der skal derfor være plads til en gradvis indfasning af justeringerne, f.eks. gennem en løbende identifikation af afdelinger. Det er afgørende, at medarbejderne i en afdeling kan identificere sig fagligt med den, og at den fremstår som en stærk ramme omkring de tilknyttede uddannelser. Hvor forskningsprogrammerne har været rammen om den nære personaleledelse, skal der gives tid til, at ledelsen kan ændre karakter. Forud for udpegningen af de nye afdelingsledere laves funktionsbeskrivelser, der kan danne udgangspunkt for forhandlinger om funktionstillæg og timekompensation. Da justeringerne griber ind i tidligere opgavefordelinger, skal der også laves nye beskrivelser af de funktioner, som de faglige ledere (ph.d.-programledere og forskningsprogramledere) og studielederne varetager. Udpegningen af afdelingsledere skal ske på baggrund af en grundig proces baseret på medinddragelse af de faglige miljøer i afdelingen. Fakultetsledelsen skal desuden i samarbejde med HR sikre den fornødne kompetenceudvikling, så de nye afdelingsledere bliver så godt rustet som muligt til at påtage sig de nye ledelsesopgaver. Den udvidede institutledelse skal have udviklet forretningsordener, procedurer og formater for beslutningsprocesser, herunder ikke mindst for inddragelsen af de medarbejdervalgte organer på afdelings- og institutniveau. Der skal derfor udarbejdes en detaljeret tidsplan på de enkelte institutter for gennemførelsen af justeringerne. Dog forventes det af hensyn til indmelding af repræsentationsområder, at afdelingerne er på plads i forbindelse med det kommende studienævnvalg i efteråret 2014.



## BILAG A: Beskrivelse af afdelingslederfunktion

Side 12/16

Målet med den nye afdelingslederfunktion er at styrke

- *den nære personaleledelse og skabe klar ledelse på fjerde niveau*
- *medinddragelse af medarbejdere*
- *ledelseskommunikationen til medarbejderne*
- *faglig identitet*
- *ledelsen af afdelingens uddannelser med henblik på kvalitetssikring samt faglig forankring og udvikling*
- *faglig repræsentation i institutledelsen*

### Afdelingslederen

Afdelingslederen udpeges af og har reference til institutlederen. Afdelingslederen udpeges for en treårig periode med mulighed for forlængelse. Afdelingsledere kan tildeles funktionstillæg og timekompensation, men har ikke mulighed for at forhandle løntillæg fra ledelsespuljen.

Afdelingslederen har efter delegation fra institutlederen følgende funktioner:

- udøver den daglige personaleledelse i forhold til alle medarbejdere (ekskl. viceinstitutedere, studieleder, ph.d.-studerende) knyttet til afdelingen
- har ansvar for samarbejdet om faglig udvikling, herunder bidrage til sammenhæng mellem uddannelse og forskning gennem afholdelse af medarbejdermøder, seminarer og lignende
- har efter delegation fra institut- og studieleder ansvaret for i samarbejde med uddannelsesfagudvalget, studienævn og studieleder, at kapacitetsplanlægge og allokere undervisningsopgaver til afdelingens medarbejdere
- er efter delegation fra institut- og studieleder ansvarlig for under inddragelse af uddannelsesfagudvalget og studienævn, at uddannelserne lever op til de retlige forpligtelser og kvalitetskrav til uddannelserne
- er ansvarlig for optimal forvaltning af de af studieleder tildelte resurser til uddannelsesaktivitet og den løbende systematiske kvalitetsudvikling af uddannelserne
- bidrager til etablering af rammer, der understøtter nytænkning og udvikling af uddannelser og undervisning, herunder forskningsbaseret, i afdelingen og tilknyttede underviserteams
- kan i samråd med studieleder delegere nogle uddannelsesopgaver til udpegede uddannelseskoordinatorer
- indgår i og repræsenterer afdeling og fagmiljøer i instituttets ledelse
- bidrager til en øget ledelseskommunikation til medarbejdere knyttet til afdelingen



### **Afdelingslederens delegerede personaleledelsesopgaver**

Afdelingslederen udøver ved delegation fra institutlederen personaleledelse over for alle videnskabelige medarbejdere (ekskl. Viceinstitutledere, studieleder og ph.d.-studerende) tilknyttet afdelingen. Den delegerede personaleledelse i forbindelse med afdelingslederfunktionen omfatter det primære personaleansvar. Afdelingslederen har som personaleleder ansvar for:

- at tilbyde og gennemføre medarbejderudviklingssamtaler (MUS) samt foretage opfølgning, f.eks. vedrørende kompetenceudvikling, kurser o.l. Efter aftale med medarbejderen bringe relevante input fra MUS til institutlederens kendskab, f. eks. ift. karriereønsker og kompetenceudvikling
- at afholde sygefraværssamtaler (mulighedssamtaler) samt sikre udarbejdelse af fastholdelsesplan
- at bidrage med information til institutleder i forbindelse med lønforhandlingsprocessen
- at afholde indledende seniorsamtaler og evt. udarbejde senioraftaleoplæg. Endelig senioraftale afholdes af institutlederen
- at godkende ferieafholdelse
- at rådgive studieleder om adjunkters, postdoc'ers og ph.d.-studerendes undervisningspotentialer
- at institutlederen informeres om eventuelle tjenstlige problemer, idet det dog påhviler institutlederen at afholde tjenstlige samtaler, herunder foretage påtaler og advarsler
- at varetage den faglige introduktion af nye medarbejdere i afdelingen (Arts, HR varetager den generelle introduktion til Aarhus Universitet og institutleder introduktionen til instituttet en gang i semesteret)

Afdelingslederen er ikke ansvarlig for godkendelse af orlovsansøgning. Afdelingslederen har ingen kompetence til hverken at ansætte eller afskedige medarbejdere, ej heller til at afholde lønforhandling.



## **Afdelingslederens institutledelsesopgaver**

Side 14/16

---

Afdelingslederen udøver institutledelse i form af varetagelse af følgende:

- indgår i instituttets ledelse og deltager i beslutninger vedrørende instituttets strategi samt drift
- har ikke særligt budgetansvar, men indgår i instituttets ledelse, hvor budgettet fastlægges årligt
- ansvarlig for at levere information til stillingsopslag og evt. deltage i ansættelsessamtaler samt informere om mulige kandidater blandt afdelingens medarbejdere til priser/råd/udvalg/tillæg

---

## **Afdelingslederens uddannelseslederopgave**

- i samarbejde med afdelingens uddannelsesfagudvalg og understøttet af det administrative center ved Arts at udarbejde undervisningsmålsætninger og planer for afdelingens uddannelser i overensstemmelse med instituttets uddannelses- og undervisningsstrategi
  - at være ansvarlig for at lede og etablere et stærkt uddannelses- og undervisningsmiljø samt fagfællesskab gennem motivation og inspiration af afdelingens tilknyttede undervisere, herunder gennem tilbud om kompetenceudvikling, gensidig kollegial supervision og særlige uddannelses- og undervisningsaktiviteter og andet
  - at sikre faglig udvikling baseret på en solid forankring af uddannelserne i forskningen
- 
-



## **BILAG B: Beskrivelse af forskningsprogramlederfunktion (ny ift. 2011)**

Forskningsprogramledere udpeges af institutlederen for en treårig periode (med mulighed for forlængelse) og refererer til relevant afdelingsleder i personale-spørgsmål og fagligt set til institutlederen, som afholder en årlig forskningsleder-samtale med programlederen. Forskningsprogramledere kan tildeles funktionstil-læg og timekompensation, men har ikke mulighed for at forhandle løntillæg fra le-delsespuljen.

Forskningsprogramlederen har efter delegation fra institutlederen følgende funk-tioner (jf. notatet 'Ny institutstruktur på Arts' (19.10.2011)).

- er medlem af instituttets forskningsudvalg og bidrager herigennem til insti-tuttets forskningsstrategi samt rådgiver om forhold vedrørende forskning, herunder rekruttering af videnskabelige medarbejdere
- har som sin grundlæggende ressort forskningsledelse af FP og skal være kvalitetssikrende generelt i forhold til programmets forskningsaktiviteter, publikationsstrategier, projektudvikling og ansøgninger, udvikling og for-midling
- motiverer og inspirerer de tilknyttede forskere bl.a. i form af forskningsud-viklingssamtaler (FUS), således at der finder nyskabende forskningsaktive-ter sted af høj kvalitet inden for forskningsprogrammets ramme
- har ansvaret for de midler, FP'et tildeles af instituttet
- samler viden og informerer institutlederen om FP'ets udvikling og resultater
- udarbejder i samarbejde med medlemmerne forskningsmålsætninger og -planer i overensstemmelse med instituttets forskningsstrategi
- indgår i fællesskab med forskeruddannelsesprogramledere i det aktive arbejde med at sikre de bedste vilkår for forskningstalenternes udvik-ling
- indgår i dialog med studieleder og afdelingsledere om adjunkters og post-doc'ers undervisningsportefølje
- kan afholde GRUS, evt. i samarbejde med studieleder og /eller insti-tutleder, eller således at resultater af GRUS bringes til studieleders og institutledelses kendskab og viderebehandling

### **Supplerende funktionsbeskrivelse for forskningsprogramleder**

Nedenstående er en *supplerende uddybning* af forskningsprogramlederfunktio-nen på Arts, således som denne er beskrevet og vedtaget i sagsnotat 'Ny institut-struktur på Arts' (19.10.2011).



## **Forskningsprogramlederens faglige og forskningsstrategiske ledelsesopgaver**

Forskningsprogramlederen udøver faglig ledelse i form af forskningsledelse, hvilket omfatter følgende:

- indgår i instituttets forsknings- og videnuudvekslingsudvalg, som er rådgivende for institutlederen i alle forhold vedrørende forskning, herunder forsknings- og rekrutteringsstrategi
- ansvar for implementering af instituttets forsknings- og videnuudvekslingsstrategi i dialog med forskningsprogrammets enheder og medlemmer
- ansvar for i samarbejde med forskningsprogrammets enheder og medlemmer at udarbejde forskningsmålsætninger og -planer i overensstemmelse med instituttets forsknings- og videnuudvekslingsstrategi
- ansvar for løbende at følge op på programmets forskningsmålsætninger (via PURE) og informere institutleder herom
- ansvar for at lede og etablere et stærkt forskningsmiljø og forskningsfællesskab gennem motivation og inspiration af programmets medlemmer f. eks. ift. til at søge eksterne forskningsmidler, etablere forskningsseminarer/konferencer/camps, conferencepaneldebat, gensidig fagfællebedømmelse af artikler, ansøgninger mm., videnuudvekslingsaktiviteter, inddrage juniorforskere i programaktiviteter, foranstalte særlige juniorforskeraktiviteter og andet, der understøtter samme formål
- ansvar for den faglige præsentation af nye medarbejdere i forskningsprogrammet
- ansvar for at levere information til stillingsopslag og evt. deltage i ansættelsessamtaler, informere om mulige kandidater blandt forskningsprogrammets medlemmer til priser/råd/udvalg
- kan efter behov afholde GRUS med forskningsenheder under forskningsprogrammet
- ansvar for og godkendelse af træk på programmets midler til forskningsaktiviteter (fx seminarer, workshops, gæsteforelæsere)
- ansvar for og faglig godkendelse af programmedlemmernes anvendelse af midler til forskningsrejser (faglig godkendelse af aktiviteten). Dette gælder dog ikke tjenesterejser på vegne af instituttet, der godkendes af institutlederen

Forskningsprogramlederen er ikke ansvarlig for tilsyn med programmedlemmernes forskningsindsats, ej heller for at indgå aftaler ifm. tilsyn eller opfølgende samtaler. Denne opgave påhviler alene institutlederen.