



Høringsudkast vedr. justering af intern institutorganisering på Arts

| | | |
|--|-----------|----------------------------|
| 1. Formål | 2 | |
| 2. Baggrund | 2 | Mette Thunø |
| 3. APV-undersøgelsens resultater i relation til den interne institutorganisering | 3 | Dekan |
| 4. Principper og mål for justering af intern institutorganisering | 4 | Date: 02-12-2013 |
| 5. Justeringer af den interne institutorganisering | 6 | Direkte tlf.: +45 87152037 |
| 5.1 Styrket ledelseskompetence på fjerde niveau med fokus på nær personaleledelse, medarbejderrepræsentation og driften af uddannelserne | 6 | Mobil tlf.: +45 29799330 |
| 5.2 Styrket medarbejderinddragelse gennem bedre repræsentationsmuligheder på institutniveau | 6 | E-mail: met@adm.au.dk |
| 5.3 Styrkelse af forskningsprogrammernes betydning for institutternes forskningsstrategi og -udvikling | 9 | |
| 5.4. Styrket forskeruddannelse for de ph.d.-studerende | 10 | |
| 5.5 Styrket strategisk ledelse på institutniveau og bedre adgang til institutleder | 11 | |
| BILAG A: Beskrivelse af afdelingslederfunktion | 12 | |
| BILAG B: Beskrivelse af forskningsprogramlederfunktion (ny ift. 2011) | 15 | |



1. Formål

Indeværende høringsudkast baserer sig på fakultetsledelsens diskussionsoplæg til justeringer af den interne institutorganisering og institutternes efterfølgende kommentarer. Høringsudkastet udsendes nu til høring i samme medarbejderorganer på fakultets- og institutniveau.

Det skal bemærkes, at høringsudkastet relaterer sig til justeringer af den nuværende struktur beskrevet i 'Ny institutstruktur på Arts, AU' (19. oktober 2011) og således kun beskriver ændringerne i forhold til den nuværende struktur og ikke den samlede institutorganisering.¹

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 delvis 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.² Denne evaluering er påbegyndt før sommeren 13 med nærmere analyser af uddannelseslederfunktionen og studielederfunktionen.

I november 2012 blev den tilbagevendende APV gennemført. Som opfølgning på denne er 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. På baggrund af indkomne kommentarer er nedenstående høringsforslag forfattet.

¹ Den nuværende institutstruktur er beskrevet i notat af 19. oktober 2011 "Ny institutstruktur på Arts, AU".

² 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/>.



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

Side 3/16

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

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

Den nære personaleledelse i forhold til senior- og juniorforskere blev etableret forskelligt på alle tre institutter, men APV'en viser, at hverken den ene eller anden organisering af den nære personaleledelse i tilstrækkelig grad imødekommer behovet for tydelig, miljøskabende og anerkendende ledelse. At dømme 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.

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

Organiseringen af forskeruddannelsen og personaleledelse af de ph.d.-studerende er et særligt forhold. Det fremgår af APV'en, at de ph.d.-studerende føler usikkerhed om deres placering på Arts. Det samme giver lederne af forskeruddannelsesprogrammerne udtryk for i deres fælles kommentar til forslaget om institutjustering. Forslaget skal derfor både forholde sig til de ph.d.-studerendes personaleforhold, til deres studieforbånd, til deres integration i forskningen og til organiseringen og ansvaret for forskeruddannelsen.



Endelig viser APV'en, at VIP-medarbejdere hverken føler sig tilstrækkeligt informeret af ledelsen eller tilfredsstillende inddraget i fakultetets beslutningsprocesser.

En justeret institutstruktur bør på én gang være enkel og sammenhængende. Den skal styrke det faglige arbejde 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. Endelig bør ændringen skabe en ramme, der understøtter sammenhæng i VIP'ernes forsknings- og uddannelsesaktiviteter og sikrer medinddragelse. Sidstnævnte indebærer en institutorganisering med en aktiv, akademisk offentlighed og gennemskuelse i repræsentationsmuligheder i forhold til 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 fakultetsledelsen fortsat mener, bør være gældende i forbindelse med en justering af den interne institutorganisering:

- 1) Strukturen skal sikre balance mellem kvalitet, innovation og resurseforbrug
- 2) Strukturen skal skabe en dynamisk kobling mellem forskning og uddannelser
- 3) Strukturen skal styrke uddannelsernes faglighed, pædagogiske tilgange, økonomi og administration
- 4) Strukturen skal skabe klare rammer for forskningssamarbejder og forskningsledelse³

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

- a) *Organiseringen i forskningsprogrammer og forskningsenheder fastholdes, idet formaliserede programmer fortsat vurderes at være den bedste måde at kunne understøtte forskningskvalitet, integration af junior-VIP samt hjemtagningen af eksterne forskningsmidler. Det er endvidere fakultetsledelsens vurdering på baggrund af institutdrøftelserne, at god forskningsledelse ikke nødvendigvis behøver at indebære et formaliseret personaleledelsesansvar. Endelig har en organisering af forskningen i programmer på hele fakultetet den store fordel, at institutternes forskningsstrategiske drøftelser får en bedre forankring end situationen uden formaliseret forskningsorganisering. En fastholdelse af forskningsprogramorganiseringen på nuværende tidspunkt udelukker ikke, at der på et senere tidspunkt kan etableres nye eller nedlægges nuværende forskningsprogrammer.*

³ "Ny institutstruktur på Arts, AU" af 19. oktober 2011



- b) *Organiseringen af uddannelser i eet studienævn* pr. institut fastholdes for at imødekomme de voksende krav til ensartethed i afgørelsessager af hensyn til de studerendes retssikkerhed samt kvalitetssikring og -udvikling af uddannelserne, hvilket ikke mindst rejser sig i forbindelse med den forestående institutionsakkreditering og implementering af regeringens 'Fremdriftsreform'. Institutionsakkrediteringen vil bl.a. kræve vedtagelse og overholdelse af diverse kvalitetsmål, mens 'Fremdriftsreformen' forventes at afføde mange dispensationsansøgninger med behov for ens tilgange og et forøget behov for fælles tilgang til studieordninger, der underbygger studieprogression. Udviklingen af de enkelte uddannelser forventes bedst at kunne finde sted i uddannelsesfagudvalgene med både underviser og studenterrepræsentation for herefter at kunne løftes op i Studienævnene. Det anses endvidere for nødvendigt at have få, store studienævn for at styrke de tværgående samarbejder 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 studienævn giver behov for en tættere dialog med de studerende på et lavere organisatorisk niveau, ligesom VIP'er på dette niveau sikres mulighed for at udvikle og få indflydelse på den faglige og pædagogiske udvikling af uddannelserne.
- d) *Organisering af forskeruddannelse i forskeruddannelsesprogrammer under Ph.d.-skolen Arts*
Forskeruddannelsens organisering fastholdes i samme antal forskeruddannelsesprogrammer som hidtil under fakultetets Ph.d.-skole, men programmerne skal forankres i 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'.

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

1. Styrket sammenhæng mellem uddannelser og forskning gennem fokus på nær og velfungerende personaleledelse i en organisering på fjerde niveau
2. Styrket medarbejderinddragelse gennem en klar institutstruktur med bedre muligheder for medinddragelse og repræsentation af fagmiljøer i et institutledelsesorgan og relevant ledelseskommunikation
3. Sikring af de ph.d.-studerendes personale- og studieforhold samt etablering af forskeruddannelsesaktiviteter af høj kvalitet

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



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 under institutlederen, 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 ikke opfyldt behovene for tilstrækkelig nær personaleledelse og for uddannelsesledelse.

Samtidig har organiseringen i forskningsprogrammer parallelt med uddannelsesorganiseringen med delvis personaleledelse for juniorforskere vist sig u hensigtsmæssig 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, for at skabe en mere entydig og nær personaleledelse og for at skabe bedre mulighed for at koble uddannelser 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 er tværgående. Afdelingen ledes af en afdelingsleder, der får ansvar for fagudvikling, for varetagelse af uddannelserne og for den daglige personaleledelse af tilknyttede VIP. Personaleledelsen vil blive udvidet og præciseret, således at den enkelte medarbejder har en tydelig reference til og dialog med sin daglige leder om arbejdsopgaver og udviklingsmuligheder.

Afdelingsstrukturen har til hensigt at skabe en tættere og mere balanceret relation mellem uddannelse og forskning. Da forskningsbaserede uddannelser er et af vores vigtigste bidrag til samfundet og udgør efterhånden den vigtigste og mest stabile indtægtskilde på alle tre institutter, gøres de tilknyttede uddannelser til udgangspunkt for afdelingsstrukturen. Varetagelse af uddannelser er forbundet med en række retslige forpligtelser og øgede krav til kvalitetssikring og fordrer derfor 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/uddannelsesklynger samlet i uddannelsesfagudvalg med eventuelle modifikationer vil danne grundlaget for oprettelsen af afdelinger. Afdelinger vil således kunne variere, hvad angår antallet af tilknyttede VIP, men vil typisk omfatte 20-25 VIP (adjunkt, lektor og professor). Ansvar for tværgående uddannel-



ser og moduler (fx masteruddannelser, tværgående kandidatuddannelser, profilfag, HUM-fag) tildeles udpegede afdelinger og vil formodentlig nødvendiggøre ekstra koordinering mellem flere afdelingsledere med assistance fra udpegede koordinatore.

For at styrke den nære personaleledelse udpeger institutlederen en afdelingsleder for en treårig periode (med mulighed for forlængelse) i dialog med relevante medarbejderorganer. Institutlederen uddelegerer et større ledelsesrum (end det var tilfældet med uddannelseslederne) til afdelingslederen, der refererer til institutlederen. Afdelingslederen tildeles det primære personaleansvar for alle VIP (undtaget viceinstitutleder(e), studieleder og ansatte ph.d.-studerende). Desuden vil det i samarbejde med studieleder, som har det overordnede ansvar for uddannelsesplanlægning og resurseallokering til uddannelserne, blive afdelingslederens ansvar at fordele arbejdsopgaver inden for uddannelse, forskning, talentudvikling og myndighedsrådgivning blandt VIP tilhørende afdelingen (med anvendelse af den såkaldte instruktionsbeføjelse uddelegeret af institutleder) og i overensstemmelse med Arts' arbejdstidsaftale og AU's personalepolitik. Afdelingslederen afholder også MUS med 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 samarbejder afdelingslederen med studieleder, ph.d.-programledere, forskningsprogramleder samt evt. andre afdelingsledere og institutlederen. Hver afdeling vil under ledelse af afdelingslederen og gennem uddannelsesfagudvalget have ansvaret for en eller flere uddannelser og dermed et eller flere faglige eller tværfaglige områder. Afdelingslederen har ansvaret for samarbejdet om den faglige udvikling og særligt om uddannelsesudviklingen gennem indkaldelse og ledelse af uddannelsesfagudvalgsmøder, afdelingsmøder, seminarer og lignende. 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 nedenfor). Det påhviler heller ikke afdelingslederen at afholde lønforhandlinger eller ansætte/afskedige medarbejdere (se funktionsbeskrivelsen for afdelingsledere i appendiks A).

Afdelingsledere er valgbare til studienævnet under forudsætning af, at de bidrager aktivt til undervisningen. I de tilfælde, hvor afdelingslederen ikke samtidig er studienævnsmedlem, kan denne tildeles en observatørpost for at skabe en god sammenhæng mellem uddannelsesfagudvalg og studienævn. 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 bekendtgørelsesfastsatte opgaver og rådgiver institutledelsen om uddannelsesstrategi.



I de tilfælde, hvor der i afdelingerne indgår flere uddannelser, eller hvor der bidrages til uddannelser, der skal koordineres på tværs af flere afdelinger, kan der være behov for at udpege særlige uddannelseskoordinatorer, som står til rådighed for afdelingslederen med faglig ekspertise og kan uddelegeres særlige opgaver. Det er op til institutleder i dialog med studieleder at vurdere behovet for koordinatorer.

Afdelingslederen er samtidig leder af uddannelsesfagudvalget, som er paritetisk sammensat af VIP og studerende, og hvortil der er lokalt valg. Valg til studienævn medfører valg til relevant uddannelsesfagudvalg, så der skabes sammenhæng mellem udvalgets og nævnets arbejde, idet studienævnsmedlemmerne repræsenterer afdelingens uddannelse/uddannelsesklynge. 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. Fra uddannelsesfagudvalgsniveau kan der afgives indstillinger til institutledelsen, afdelingsleder og studienævn. Uddannelsesfagudvalget skal endvidere medvirke til, at beslutninger om uddannelsesudvikling gennemføres på hver enkelt uddannelse, og at kvalitetssikring af uddannelserne finder sted. Kommissorium og forretningsorden for uddannelsesfagudvalg tilpasses efterfølgende.

5.2 Styrket medarbejderinddragelse gennem bedre repræsentationsmuligheder på institutniveau

For at skabe en klarere og mere sammenhængende organisation organiseres ledelse og medarbejderindflydelse efter de samme principper på fakultets- og institutniveau. Således skal den enkelte medarbejder sikres bedre mulighed for at blive inddraget i instituttets beslutningsprocesser gennem direkte såvel som indirekte repræsentation i afdelingens og instituttets anliggender. Medinddragelse og medbestemmelse skal imødekommes gennem medarbejdernes direkte repræsentation i institutforum, LSU, LAMU, uddannelsesfagudvalg og forskningsprogrammer samt indirekte gennem afdelingsledernes medlemskab af institutledelsen og forskningsprogramledernes medlemskab af instituttets forskningsudvalg.

Der etableres på hvert institut en institutledelse bestående af institutleder, evt. viceinstitutleder(e), studieleder og alle afdelingsledere. Institutledelsen vil derved komme til at spejle fakultetsledelsen. Det vil således være i den samlede institutledelse, at instituttets strategi, bemandingsplaner og budget vedtages efter forudgående drøftelse i de medarbejdervalgte organer, samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg, institutforum, uddannelsesfagudvalg og studienævn. Det påhviler desuden institutlederen at konsultere instituttets forsknings- og videnuudvekslingsudvalg og ph.d.-programledere vedr. instituttets strategi, bemandingsplaner og budget. For at sikre en central placering af forskningen i instituttet etableres et årligt fællesmøde for alle mellemlidende (afdelingsledere, forskningsprogramledere og ph.d.-programledere) med henblik på



at drøfte det kommende års strategiske satsninger, bemandingsplaner og økonomiske råderum.

Side 9/16

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

Den mere direkte medarbejderrepræsentation i instituttets medarbejder- og ledelsesorganer har endvidere til hensigt at skabe bedre muligheder for at repræsentere instituttets interesser i Fakultetsledelsen, Akademisk Råd, FSU og FAMU samt generelt i relation til fakultetets kommentering- og høringsprocesser.

5.3 Styrkelse af forskningsprogrammernes betydning for institutternes forskningsstrategi og -udvikling

Ved at overdrage afdelingslederne det samlede personaleansvar sikres en klarere ledelsesstreng, således at der skabes tydelighed omkring ledelsen af den enkelte medarbejder i personale spørgsmål. Hermed påhviler der 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 medlemmers forskningsudvikling evt. og efter aftale med institutleder gennem forskningsudviklingssamtaler (FUS). Det påhviler ikke forskningsprogramlederne at gennemføre forskningstilsyn, men de skal forholde sig aktivt til, hvorledes forskningsprogrammets medlemmer publicerer i relation til fakultetets og instituttets forskningsstrategi.

Med frigørelsen af forskningsprogramlederne fra personaleledelsesansvaret er det tanken at styrke forskningsprogrammernes fleksibilitet og dynamik, idet medlemmernes instituttilhørsforhold vil være mindre betydningsfuldt for programmet. Hermed vil programmer kunne gå på tværs af institutter, hvilket vil kunne forbedre mulighederne for interdisciplinære samarbejder og dermed hjemtagningen af eksterne forskningsmidler og øgede muligheder for internationalisering.

Forskningsprogramlederne indgår ikke direkte 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 videnuvekslingsudvalg. Endvidere skal institutleder aktivt inddrage forskningsprogramlederne i rekrutteringssager.

I personalehenseende refererer forskningsprogramlederne til en afdelingsleder, men forskningsprogramledernes faglige reference er til institutlederen, som årligt afholder individuelle samtaler med alle forskningsprogramledere om deres forskningsledelsesopgaver. Endelig afholder institutleder sammen med forskningsprogramleder og



ph.d.-programledere mindst et årligt forskningsrelateret seminar. Forskningsprogramlederne har fortsat ansvar for begrænsede midler tildelt programmet af instituttet til afholdelse af fx seminarer og forskningsrejser.

5.4. Styrket forskeruddannelse for de ph.d.-studerende

Ph.d.-programmerne skal fremover være den bærende organisatoriske reference-ramme for de ph.d.-studerende, således at der herigennem sikres en tydelig og vel-fungerende personaleledelse af de ansatte ph.d.-studerende samt et kvalitativt højt forskeruddannelsesprogram. Ph.d.-programlederen bør derfor have den primære indsigt i de ph.d.-studerendes udvikling og studievilkår hvorfor ph.d.-programlederne fremover uddelegeres personaleansvaret for de fakultetsansatte ph.d.-studerende i de respektive ph.d.-programmer. Dette indebærer bl.a. afholdelse af MUS og mulighedssamtaler ifm. længere tids sygdom. Endvidere påhviler det 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, herunder udførelsen af institutarbejde og gennemførelse af udlandsophold.

Med henblik på afklaring af karriererelaterede spørgsmål kan det overvejes at indføre årlige GRUS, hvor ph.d.-programlederen inddrager institutleder og relevante afdelingsledere samt forskningsprogramledere i opfølgningen på MUS hvert efterår. Ph.d.-programlederne tildeles endvidere det overordnede ansvar for, at de ph.d.-studerende tilknyttet deres program integreres fagligt i et forskningsprogram. Derfor skal programlederne indgå i dialog med hovedvejleder og de relevante forskningsprogrammer herom. Forskningsprogramlederne har det daglige ansvar for den forskningsfaglige integration af de ph.d.-studerende.

Lederne af ph.d.-programmerne har desuden ansvar for at forestå udviklingen af forskeruddannelseskurser. Kursusforslag drøftes i god tid i forvejen (1-2 semestre) med de relevante afdelingsledere og studieleder, der ligesom på de øvrige uddannelsesområder har det overordnede ansvar for allokering af undervisningsressourcer. For at sikre en effektiv afvikling af forskeruddannelsen tildeles alle institutter ansvaret for et minimum af tilbagevendende kursusvirksomhed (antal, omfang og kadence er ved at blive præciseret i oplæg om planlægning og afholdelse af forskeruddannelseskurser ved Arts).

For at styrke ph.d.-programledernes medinddragelse i instituttets anliggender, indtager de fuldgældige pladser som medlemmer af institutternes forsknings- og videnudvekslingsudvalg.

I personalehenseende refererer ph.d.-programlederne til afdelingslederen, men fagligt set refererer de til institutlederen, der årligt afholder individuelle samtaler med



alle ph.d.-programledere om deres forskeruddannelsesledelsesopgaver. Endelig afholder institutleder sammen med forskningsprogramleder og ph.d.-programledere mindst et årligt forskningsrelateret seminar. Ph.d.-programlederne har fortsat et begrænset budgetansvar til afholdelse af programmets kurser.

Side 11/16

5.5 Styrket strategisk ledelse på institutniveau og bedre adgang til institutleder

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 og studieleder udgøre instituttets øverste ledelsesteam (svarende til dekanatet på Fakultetet).



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*
- *ledelseskommunikationen til medarbejderne*
- *faglig identitet*
- *ledelsen af afdelingens uddannelser med henblik på kvalitetssikring og faglig udvikling*
- *kursusudbuddet ifm. forskeruddannelsen*
- *faglig repræsentation i institutledelsen med henblik på mere direkte medarbejderindflydelse på instituttets beslutninger*

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:

- indgår i og repræsenterer fagmiljøer i instituttets ledelse
- bidrager til en øget ledelseskommunikation til medarbejdere knyttet til afdelingen
- udøver den daglige personaleledelse over for alle medarbejdere (ekskl. viceinstitutedere, studieleder, ph.d.-studerende) knyttet til afdelingen
- har ansvar for samarbejdet om faglig udvikling, herunder bidrage til at sammenhæng mellem uddannelse og forskning gennem afholdelse af medarbejdermøder, seminarer og lignende
- har ansvaret for i samarbejde med uddannelsesfagudvalget, studienævn og studieleder, som har det overordnede planlægningsmæssige og økonomiske ansvar, at kapacitetsplanlægge og allokere undervisningsopgaver til afdelingens medarbejdere
- ansvarlig for optimal forvaltning af de af studieleder tildelte resurser til uddannelsesafvikling og den løbende kvalitetsudvikling af uddannelserne
- ansvarlig for under inddragelse af uddannelsesfagudvalget og i samarbejde med studieleder og studienævn at uddannelserne lever op til de retlige forpligtelser og akkrediteringsmæssige kvalitetskrav
- bidrager til etablering af rammer, der understøtter nytænkning og udvikling af uddannelser og undervisning, herunder forskningsbaseret, i afdelingen og tilknyttede underviserteams
- indkalder og leder uddannelsesfagudvalgsmøder og afdelingsmøder
- kan være observatør i studienævnet



Supplerende funktionsbeskrivelse for afdelingslederen

Side 13/16

Afdelingslederens institutledelsesopgaver

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
- at være 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 undervisere 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

Afdelingslederens delegerede personaleledelsesopgaver

Afdelingslederen udøver ved delegation fra institutlederen personaleledelse over for alle videnskabelige medarbejdere. Det delegerede personaleledelse i forbindelse med afdelingslederfunktionen omfatter det primære personaleansvar for alle videnskabelige medarbejdere (undtaget viceinstitutedere, studieleder og ansatte ph.d.-studerende). 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, bringer relevante input fra MUS til institutlederens kendskab, fx ift. karriereønsker og kompetenceudvikling.
- Stå for introduktionen og præsentationen af nye medarbejdere i afdelingen
- i dialog med forskningsprogramleder og ph.d.-programleder at sikre hensynet til adjunkters, postdoc'ers og ph.d.-studerendes undervisningsportefølje
- at afholde sygefraværssamtaler (mulighedssamtaler) med ansatte videnskabelige medarbejdere, samt sikre udarbejdelse af fastholdelsesplan



- at bidrage med medarbejderinput til institutleder i forbindelse med lønforhandlingsprocessen
- at afholde indledende seniorsamtaler og evt. udarbejde senioraftaleoplæg. Endelig senioraftale afholdes af institutlederen
- at godkende ferieafholdelse
- 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)

Side 14/16

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.



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

Side 15/16

Forskningsprogramledere udpeges af institutlederen for en treårig periode (med mulighed for forlængelse) og refererer til relevant afdelingsleder i personalespørgsmål og fagligt set til institutlederen, som afholder en årlig forskningsledersamtale med programlederen. Forskningsprogramledere kan tildeles funktionstillæg og timekompensation, men har ikke mulighed for at forhandle løntillæg fra ledelsespuljen.

Forskningsprogramlederen har efter delegation fra denne følgende funktioner (jf sagsnotat 'Ny institutstruktur på Arts' (19.10.2011)).

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

Supplerende funktionsbeskrivelse for forskningsprogramleder

Nedenstående er en *supplerende uddybning* af forskningsprogramlederfunktionen på Arts således, som denne er beskrevet og vedtaget i sagsnotat 'Ny institutstruktur 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 videnuvekslingsudvalg, som er rådgivende for institutlederen i alle forhold vedrørende forskning, herunder forsk-



- nings- og rekrutteringsstrategi
- ansvar for implementering af instituttets forskningsstrategi ift. forskningsprogrammets medlemmer
- ansvar for i samarbejde med forskningsprogrammets medlemmer at udarbejde forskningsmålsætninger og -planer i overensstemmelse med instituttets forskningsstrategi
- 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 fx ift. til at søge eksterne forskningsmidler, etablere forskningsseminarer/konferencer/camps, konferencepaneldeletagelse, gensidig fagfællebedømmelse af artikler, ansøgninger mm, videnudvekslingsaktiviteter, inddrage juniorforskere i programaktiviteter, foranstalte særlige juniorforskeraktiviteter og andet, der understøtter samme formål
- ansvar for i samråd med afdelingsledere og studieleder at sikre hensynet til adjunkters og postdoc'ers undervisningsportefølje
- 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.