



**LSAU den 13. november 2013 kl. 13.00-15.00**  
**D118**

**GODKENDT**  
**REFERAT**

**Medlemmer A-siden:** Hanne Løngreen (afbud), Mette Mejlvang, Claus Holm

**Medlemmer B-siden:** Charlotte Palludan, Tine Fristrup (afbud), Niels Christian Mossfeldt Nickelsen (afbud), Mette Greve (afbud), Else Thousig, Jakob Krause-Jensen

**Tilforordnede:** Per Lindblad Johansen (afbud), Steen Jessen, Susie Petersson (afbud)

**Desuden:** Lise Skanting (referent)

Dato: 17. december 2013  
Sagsnr.:  
Ref:

Side 1/3

*Claus Holm* bød velkommen til mødet og sagde, at han havde fået be- myndigelse af Hanne Løngreen til at fungere på hendes vegne. Hanne Løngreen var blevet kaldt til møde for samtlige institutledere med rektor i Aarhus. Han sagde videre, at eneste punkt på dagsordenen var justering af institutorganiseringen.

### **Justering af institutorganiseringen**

*Claus Holm* henviste til fakultetsledelsens udkast og til 2. udgave af insti- tutledelsens udkast til svar, fremsendt fredag den 8. november.

Processen på instituttet var startet allerede i maj måned, hvor institutle- delsen på et seminar med forskningsprogramledere og uddannelsesledere havde drøftet en organisering, der hviler på en lige vægtning af forskning og uddannelse og med et princip om delt ledelse. Der havde ydermere væ- ret et opfølgende møde før sommerferien, men arbejdet var stoppet på baggrund af en meddelelse fra dekanen om, at der ikke skulle være delt ledelse på AU. Efterfølgende kom der et udkast til justering af institutor- ganiseringen fra fakultetsledelsen. Dette udspil har været drøftet i insti- tutforum, forskningsudvalget og uddannelsesudvalget samt på institut- møder – alle steder 2 gange.

I LSAU bliver det nu behandlet 1 gang, fordi der var et ønske fra B-siden om at afvente 2. udkast til svar fra institutledelsen. Han erindrede om, at institutledelsens 1. udkast til svar havde omfattet både en organisatorisk og en strategisk del, da der i hælene på processen om organisering følger en proces om strategi. Det indgår ikke i 2. udkast, selv om de to processer hænger sammen.

Han refererede til, at Hanne Løngreen i andre fora har nævnt, at det er muligt at indsende høringssvar direkte, selv om vurderingen er, at insti- tuttet står stærkere, hvis der er enighed. Fakultetsledelsen drøfter hø-



ringssvarene den 5. december, men pt. kendes datoen ikke for dekanens afgørelse. Det er efterfølgende meddelt, at der kommer et nyt udkast fra fakultetsledelsen med en høringsfrist den 23. december 2013.

*Charlotte Palludan* orienterede om, at fakultetsledelsens udkast havde været behandlet i FSU, hvor b-sidens synspunkter er referatført. B-siden tager derfor udgangspunkt i fakultetsledelsens udkast i dagens behandling af institutledelsens udkast til svar. B-siden har forberedt et svar, som kan indgå i referatet eller sendes direkte. Generelt oplevede hun mange forskellige synspunkter i organisationen og færre samlende synspunkter.

*Claus Holm* svarede, at det nok ikke er muligt at opnå fuld konsensus. Derfor vil det ikke være overraskende, hvis der kommer andre hørings-svar. Han foreslog, at b-sidens hørings-svar sendes direkte, da referatet ikke kan nå at være færdigt, før der skal afsendes svar.

*Charlotte Palludan* spurgte, om det kunne være efter aftale med A-siden, hvilket *Claus Holm* bekræftede.

*Mette Mejlvang* erindrede om, at Hanne Løngreen i andre fora havde sagt, at der vil blive fremsendt et følgebrev, hvor det ville fremgå, i hvilke fora på instituttet fakultetsledelsens udkast og institutledelsens udkast til svar havde været behandlet.

*Jakob Krause-Jensen* konstaterede, at detaljerne fra institutledelsens 1. udkast ikke var med i 2. udkast.

*Claus Holm* bekræftede og gav udtryk for, at det kræver tid at drøfte strategi og sektionsopdeling, selv om det hænger sammen. I lyset af tidspresset havde institutledelsen valgt et udkast uden disse detaljer. Han sagde om 2. udkast, at det indeholder fire forslag: a. en sektionsstruktur, b. personaleledelse, hvor der ikke er sammenfald mellem sektionsleder og forskningsprogramleder eller uddannelsesleder, c. udpeget og ikke valgt leder – for at undgå at blande valgstrengen sammen med ledelsesstrengen og d. sektionslederne er både en del af institutledelsen mht. vedtagelse af strategi og budget samt leder af og koordinator i sektionen.

Institutledelsen mener, at forslaget om sektionsledere, der hverken er uddannelsesledere eller forskningsprogramledere løser nogle af de problemer, der er påpeget i forbindelse med APV-undersøgelsen, men ikke alle. Det vil sige, at det er institutledelsens opfattelse, at en sektionsorganisering med lige vægtning af forskning og uddannelse og med udpegede tredjepersonsledere kan imødekomme kravene i fx en forestående institutionsakkreditering, ligesom denne organisering og ledelse er et svar på øn-



sket om strategisk ledelse og personaleledelse, som er blevet efterlyst af nogle af medarbejderne. En udpeget sektionsleder kan tage MUS-samtaler og skal have et budgetansvar. De udestående punkter vedrører de problemer, der udspringer af, at administrationen blev udskilt. Det kan justeringen af institutorganiseringen ikke løse. Udestående er også spørgsmålet om bedre kommunikation mellem dekanatet og institutterne, som iflg. APV'en kunne være bedre. Det adresseres heller ikke i institutorganiseringen. Det samme gælder institutlederens råderum og instituttets autonomi.

På et spørgsmål om rådgivningsgruppens sammensætning svarede han, at den var sammensat af 2 uddannelsesledere: Henrik Vase Frandsen og Marianne Høyen og to forskningsprogramledere: Venka Simovska og Dorte Marie Søndergaard.

*Else Thousig* spurgte til økonomien i sektionerne, og om midlerne skulle tages fra institutterne, programmerne eller andre steder.

*Claus Holm* svarede, at det var et relevant spørgsmål, som han ikke kunne besvare, fordi instituttet endnu ikke har et budget.

*Jakob Krause-Jensen* sagde, at de 20.000 kr. der pt. var til den enkelte VIP til konferencer mv. fortsat bedst kunne forvaltes i forskningsprogrammerne, da omkostningerne relaterer sig til medarbejdernes forskning.

*Else Thousig* spurgte, om den administrative hjælp skal flyttes til sektionerne, så forskningsprogrammerne får mindre hjælp.

*Mette Mejlvang* svarede, at der skal laves et administrativt match til den ny struktur, så den administrative support skaber størst mulig værdi. Institutet vil næppe få flere årsværk til administration.

*Claus Holm* svarede, at sektionslederen skal lede sektionen. Bekymringen hos forskningsprogramlederne skal formentlig ses i forhold til sektionslederen som strategisk aktør mens uddannelsesledernes bekymring formentlig er, hvordan uddannelserne bemandes. Ønsket her er, at sektionslederen er forpligtet på at bemande uddannelserne. Han sagde endvidere, at der vil ske ændringer for forskningsprogramledere og uddannelsesledere, når der indføres et 4. ledelseslag. Derfor understreges det, at sektionslederen skal være koordinerende, og at sektionslederen er forpligtet på at skabe en samarbejdende ledelse mellem sektionslederen, forskningsprogramledere og uddannelsesledere.



*Charlotte Palludan* spurgte, hvordan ledelsen vurderer omkostningerne ved at gennemføre modellen, set i lyset af information om, at der er knaphed på ressourcer, og forestiller man sig, at der skal være tillæg.

*Claus Holm* svarede, at der ikke foreligger en beregning, og at der også mangler fastlæggelse af timenormeringer. En beregning vil også afhænge af antallet af sektionsledere og hvilken effekt, der vil være for forskningsprogramledere mht. færre timer, hvis de ikke får personaleledelse, det vil være et spørgsmål, som dekanen i sidste instans skal afgøre.

*Jakob Krause-Jensen* spurgte, om andre institutter kunne have en anden kompensation til sektionsledere.

*Claus Holm* svarede, at det afhænger af institutternes råderum og muligheder mht. at fastlægge organisation og ledelsesmodeller. Han sagde, at der på de andre institutter også synes at være ønske om et større råderum for lokal tilrettelæggelse.

*Mette Mejlvang* supplerede med, at det set fra dekanens side måske skal ses i lyset af de penge, der er til rådighed, dvs. enten ekstra omkostninger eller færre timer på 5. niveau.

*Charlotte Palludan* sagde, at en enhedsmodel havde været drøftet i FSU, hvor vilkårene efterfølgende måtte forhandles. Man havde dog ikke talt om niveauet.

Hun præsenterede de kommentarer, som B-siden ville sende til dekanen. Kommentarerne er delt i to: 1. spørgsmålet om hvilket problem, der skal løses og 2. spørgsmål til institutledelsens svarudkast. Hun understregede, at bevæggrundene for institutjusteringer er APV'en. Kommentarerne er vedhæftet som bilag til referatet.

Hun sagde videre, at B-sidens kommentarer til fakultetsledelsens udkast er noteret i referatet fra FSU fx vedrørende valgt eller udpeget ledelse, hvor nogle formuleringer er uklare samt at IUPs særkende, hvor VIP'ere er tilknyttet flere uddannelser, ikke er adresseret. Hun havde forstået, at fakultetsledelsen ville komme med et nyt gennemskrevet oplæg, der kommer til høring.

*Charlotte Palludan* erindrede om APV-resultaterne og de manglende MUS og sagde, at der skal findes en løsning på spørgsmålet om den nære ledelse som sådan. Opmærksomheden på MUS skal i høj grad forstås sådan, at MUS er et symbol på den nære personaleomsorg, der hænger sammen med den daglige drift og interessen for denne.



*Claus Holm* svarede, at han opfatter det som en del af sektionslederens ansvar.

*Jakob Krause-Jensen* spurgte om, hvorfor institutledelsen havde valgt at udpege sektionslederne frem for som i fakultetsledelsens udkast at både vælge og udpege, hvilket giver legitimitet udadtil.

*Claus Holm* svarede, at der er forskellige typer af legitimitet, og at det ikke alene behøver at knytte sig til valg, ligesom han refererede til, at institutledelsen som sagt ikke ønsker at sammenblende ledelsesstrengen og valgstrengen.

*Charlotte Palludan* havde forstået, at det var en måde at skabe legitimitet på, og at der var tale om et både-og.

*Mette Mejlvang* sagde, at Hanne løngreen i andre fora havde gjort opmærksom på, at en udpeget leder havde et bedre udgangspunkt end en valgt leder mht. den svære samtale, arbejdsforhold mv., og at det ville medføre et dilemma i forhold til andre dele, hvor valg er mere naturligt.

*Charlotte Palludan* sagde, at det er en måde at få etableret mere legitimitet i en kludret organisation. Nogle har fx gode erfaringer med uddannelsesledere, fordi de er valgt. Fra et TR-synspunkt er det et problem, at en så relativt stor del af medarbejdergruppen udpeges som ledere.

*Jakob Krause-Jensen* stillede spørgsmålstegn ved, hvorfor man ikke tror på valgte ledere, og sagde, at afstanden mellem ledere og medarbejdere kunne henføres til universitetsloven af 2003.

*Claus Holm* svarede, at det skyldes, at sektionslederen både er valgt og udpeget, da der vil være modstridende hensyn mellem rollerne.

*Claus Holm* konkluderede, at institutledelsen ville tage bestik af, hvad der siges i forskellige fora, og at der under alle omstændigheder vil blive lagt vægt på en principiel lige vægning af forholdet mellem forskning og uddannelse.