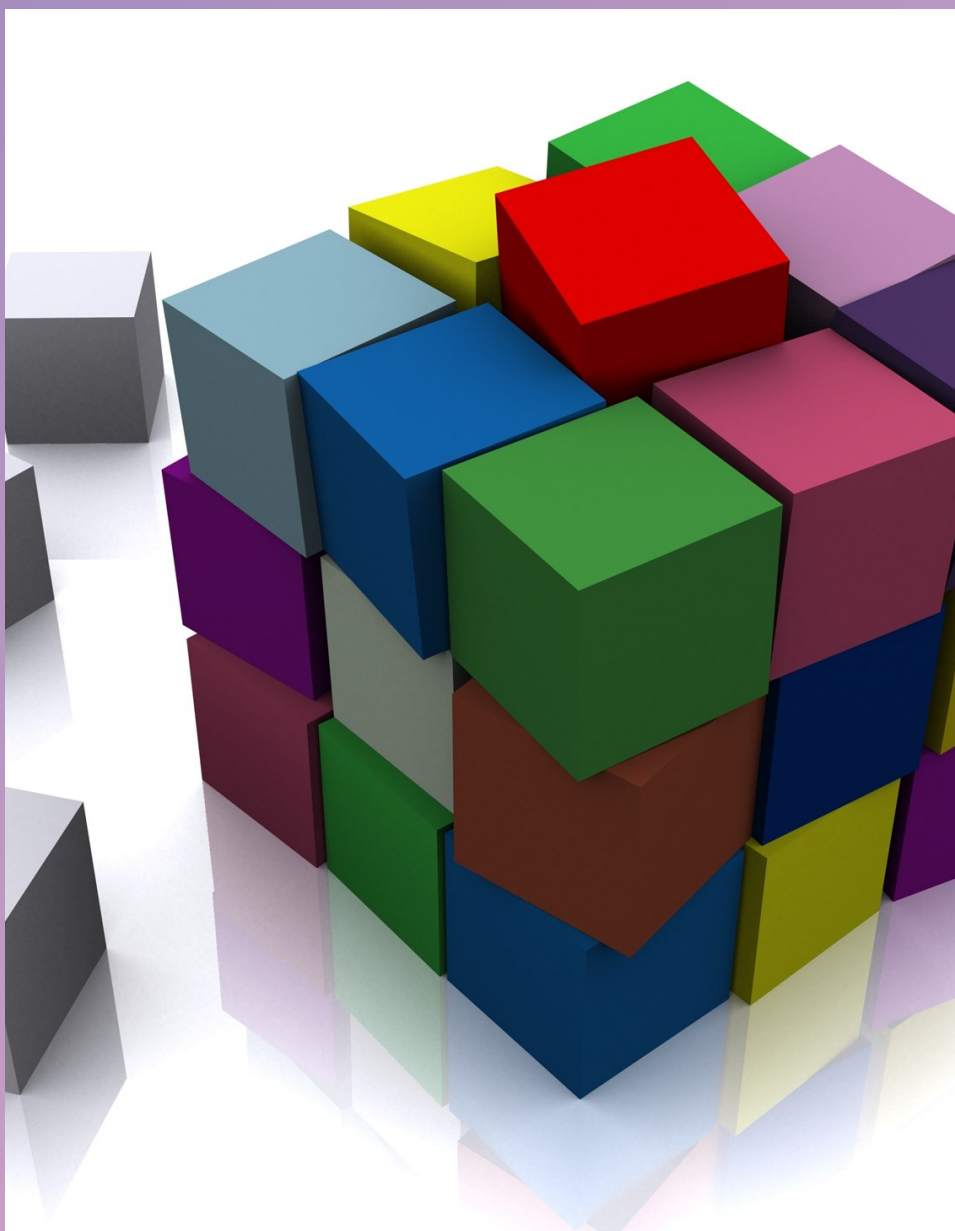


# Status for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne



## Status for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne

Udgivet af

Uddannelses- og Forskningsministeriet  
Bredgade 40  
1260 København K  
Telefon: 3392 9700  
E-mail: [ufm@ufm.dk](mailto:ufm@ufm.dk)  
[www.ufm.dk](http://www.ufm.dk)

Foto

Fotolia

Publikationen kan hentes på [ufm.dk/publikationer](http://ufm.dk/publikationer)

ISBN (elektronisk publikation): 87-90797-92-2



# Indhold

<b>1. Indledning</b>	<b>4</b>
1.1 Hovedkonklusioner	4
1.2 Tilrettelæggelse af processen	5
1.3 Læsevejledning	5
<b>2. Baggrund og vilkår for medbestemmelse og medinddragelse</b>	<b>6</b>
<b>3. Lovgivningsmæssige rammer for medbestemmelse og medinddragelse</b>	<b>8</b>
3.1 Bestyrelsen	8
3.2 Akademisk råd	9
3.3 Ph.d.-udvalg	9
3.4 Studienævn	9
3.5 Samarbejdsudvalg	10
<b>4. Implementering af medbestemmelse og medinddragelse i vedtægter m.v.</b>	<b>11</b>
4.1 Nye vedtægter	11
4.2 God ledelseskultur	13
4.3 Retningslinjer ved dårlig ledelse	14
4.4 Møder med ledelsen	14
4.5 Opsummering	15
<b>5. Den oplevede medbestemmelse og medinddragelse</b>	<b>16</b>
5.1 Undersøgelse af den oplevede medbestemmelse og medinddragelse	16
5.2 Studerende og medarbejders deltagelse	19
5.3 Åben postkasse	19
5.4 Konference om medbestemmelse og medinddragelse	20
5.5 Input fra centrale aktører	22
5.6 Opsummering	24
<b>6. Status for medbestemmelse og medinddragelse</b>	<b>25</b>

# 1. Indledning

I 2011 blev universitetslovens bestemmelser om medbestemmelse og medinddragelse ændret. Af de almindelige bemærkninger til lovforslaget fremgik det, at *”senest 3 år efter lovens ikrafttræden følges der op på, om universiteterne i tilstrækkeligt omfang har sikret medbestemmelse og medinddragelse for medarbejdere og studerende”*. Uddannelses- og Forskningsministeriet giver her en status for medbestemmelse og medinddragelse for medarbejdere og studerende på universiteterne som led i den opfølgning.

## 1.1 Hovedkonklusioner

I første halvår af 2014 har Uddannelses- og Forskningsministeriet indsamlet forskellige perspektiver til denne status på medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne. Der har været nedsat en teknisk arbejdsgruppe med Akademikerne, Danske Studerendes Fællesråd og Danske Universiteter, som har bidraget til arbejdet med deres perspektiver.

Universiteternes redegørelser har vist, at universiteterne kontinuerligt har arbejdet med at implementere medbestemmelse og medinddragelse i deres organisering. På baggrund af lovændringen i 2011 har universiteterne udarbejdet nye vedtægter, som alle er godkendt af den daværende minister for forskning, innovation og videregående uddannelser i juni 2012.

Vedtægterne viser, at der er fundet forskelligartede løsninger på tilrettelæggelsen af medbestemmelsen og medinddragelsen på de enkelte universiteter. Flere universiteter har ud over de lovpligtige organer etableret yderligere formelle kollegiale organer, såsom universitets- og institutråd, samt supplerende procedurer med henblik på at inddrage de ansatte og studerende i universitetets virksomhed.

På det lovbestemte niveau kan det sammenfattende siges, at universiteterne har implementeret de nødvendige rammer for medbestemmelse og medinddragelse, som loven foreskriver.

Universiteternes redegørelser og de øvrige input i denne status har samtidig vist, at der er en række forhold, som har indflydelse på medarbejderes og studerendes oplevelse af medbestemmelse og medinddragelse og som universiteterne fortsat skal arbejde med. Disse vedrører:

1. Gennemsigtighed
2. Kompetencedeling
3. Forventningsafstemning
4. Engagement
5. Ledelsesudvikling

Det er Uddannelses- og Forskningsministeriets vurdering, at det er vigtigt, at universiteterne fortsat og løbende arbejder med at udnytte og udfolde rammerne for medbestemmelse og medinddragelse i den lokale kontekst på det enkelte universitet.

## 1.2 Tilrettelæggelse af processen

Arbejdet med at give en status har taget udgangspunkt i en åben og bred proces med inddragelse af medarbejdere, studerende og ledelser på universiteterne. I processen har der været fokus på, hvordan de formelle rammer anvendes på institutionerne, i hvilket omfang universitetsledelserne inddrager medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger, og om medarbejdere og studerende udnytter deres muligheder for indflydelse.

Det har været et væsentligt hensyn, at processen har givet mulighed for, at alle synspunkter kunne komme frem. Derfor har der været nedsat en teknisk arbejdsgruppe med Akademikerne, Danske Studerendes Fællesråd og Danske Universiteter.

Ud over dialogen i den tekniske arbejdsgruppe er der indhentet perspektiver og bidrag på følgende vis:

- På ministeriets hjemmeside har der været en *åben postkasse*, hvor interesserede har kunnet komme med input og holdninger i forhold til medbestemmelse og medinddragelse.
- Der er gennemført en *undersøgelse* af den oplevede medbestemmelse og medinddragelse.
- Universiteterne har *redegjort* for deres arbejde med medbestemmelse og medinddragelse i praksis.
- Der blev i maj 2014 afholdt en fælles *konference* om medbestemmelse og medinddragelse. Konferencen var tilrettelagt, så studerende, medarbejdere og ledelser kunne komme til orde i forhold til deres erfaringer med medbestemmelse og medinddragelse.
- Endelig har Akademikerne, Danske Studerendes Fællesråd og Danske Universiteter ydet et væsentligt bidrag med deres skriftlige refleksioner vedrørende medbestemmelse og medinddragelse. Disse bidrag indgår som bilag.

De forskellige perspektiver har bidraget til denne status på medbestemmelse og medinddragelse og er således med til at give et samlet og aktuelt billede af medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne anno 2014.

## 1.3 Læsevejledning

Indledningsvist beskrives baggrunden og vilkår for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne med et tilbageblik på universitetsloven i 2003, der indførte ansatte ledere og bestyrelser med eksternt flertal. Dernæst beskrives de lovgivningsmæssige rammer for medbestemmelse og medinddragelse, som de kommer til udtryk i ændringen af universitetsloven i 2011.

På den baggrund bliver der set nærmere på, hvordan de enkelte universiteter konkret har implementeret de organisatoriske rammer om medbestemmelse og medinddragelse i såvel vedtægter som i den daglige virksomhed og samarbejde.

Derefter følger et afsnit med perspektiver på den aktuelt oplevede medbestemmelse og medinddragelse med udgangspunkt i dels en undersøgelse foretaget af Epinion i foråret 2014 blandt studerende, ansatte og ledelser på universiteterne, dels de input, der er kommet via bl.a. indlæg i den elektroniske postkasse samt på konferencen om emnet afholdt i maj 2014.

Endelig afsluttes med en sammenfatning, hvor der gøres samlet status på medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne i dag.

## 2. Baggrund og vilkår for medbestemmelse og medinddragelse

Universitetsreformen i 2003 gjorde universiteterne til selvejende institutioner inden for den offentlige forvaltning. Fokus i reformen var på styrket ledelse, øget frihed og stabil økonomi. Ledelsesstrukturen blev ændret fra en kollegialt valgt ledelse til en professionel ledelse, hvor alle ledere fra rektor til institutleder er ansatte. Der blev indført bestyrelser med udefra kommende flertal. Dermed kom universiteternes ledelsesstruktur til at minde mere om den, der gælder for såvel (større) offentlige og private virksomheder som for mange udenlandske universiteter. De ansatte og studerendes medbestemmelse og medinddragelse i forhold til væsentlige anliggender for universitetet skulle fortsat sikres.

I 2009 blev der gennemført en universitetsevaluering af et uafhængigt internationalt panel. Evalueringspanelet fandt, at universitetsloven fra 2003 som udgangspunkt var en god ramme for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne. Panelet konstaterede dog også, at universiteterne ikke i tilstrækkelig grad havde sikret medbestemmelse og medinddragelse og dermed ikke i tilstrækkelig grad havde løftet udfordringen med at udvikle en ny ledelseskultur. Evalueringen mandede ud i følgende anbefalinger om medbestemmelse:

- Universiteterne burde indføre tilstrækkelige medbestemmelsesprocedurer og -strukturer i overensstemmelse med intentionerne i universitetsloven.
- Universitetsloven eller lovbemærkningerne burde ændres, således at universiteternes bestyrelser gøres ansvarlige for, at universiteterne indfører interne procedurer og strukturer for medbestemmelse.
- Universitetsbestyrelserne burde kræve, at universiteternes øverste ledelse i samarbejde med det videnskabelige personale og de studerende udvikler procedurer og organisatoriske mekanismer til sikring af effektiv inddragelse af personale og studerende i overensstemmelse med moderne ledelsespraksis i videnorganisationer og de danske (og nordiske) traditioner i universitetssektoren.

I 2011 blev universitetslovens bestemmelser om medbestemmelse og medinddragelse ændret, så det blev tydeliggjort, at medbestemmelse og medinddragelse er bestyrelsernes ansvar, og at

universiteternes organisering af medbestemmelse og medinddragelse skal beskrives i universiteternes vedtægter. Samtidig fik universiteterne friere rammer til at organisere sig.

Det fremgår af lovbemærkningerne, at den enstrengede ledelse fastholdes, og at det forventes, at den effektive inddragelse af medarbejdere og studerende sker på alle organisatoriske niveauer, samt at det er ledelsens og bestyrelsens ansvar, at der sikres en balance mellem disse hensyn. Med legalitetskontrollen af vedtægten er det ministerens ansvar bl.a. at sikre, at de lokale procedurer og organisatoriske mekanismer for medbestemmelse og medinddragelse er fastlagt med respekt for den enstrengede ledelsesstruktur.

Det fremgår videre af lovbemærkningerne, at universiteterne hver især skal udarbejde nærmere standarder for, hvad de betragter som god ledelse. Desuden skal der gives retningslinjer for, hvilke handlemuligheder studerende og medarbejdere har, hvis de oplever, at den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelserne om medbestemmelse og medinddragelse eller standarderne for god ledelse. Disse standarder skal ikke nødvendigvis fremgå af vedtægterne.

# 3. Lovgivningsmæssige rammer for medbestemmelse og medinddragelse

I det følgende er en kort gennemgang af de besluttende og rådgivende organer på universiteterne, der har betydning i forhold til medbestemmelse og medinddragelse, og som er fastsat i universitetsloven, det vil sige bestyrelsen, akademisk råd, ph.d.-udvalg og studienævn. Universiteterne kan ud over de opgaver, der er beskrevet i loven også tillægge disse råd og nævn opgaver, som beskrives i vedtægten.

## 3.1 Bestyrelsen

Bestyrelsen er øverste myndighed for universitetet og et besluttende organ. Bestyrelsens opgaver er varetagelse af universitetets interesser som uddannelses- og forskningsinstitution og fastlægger retningslinjer for universitetets organisation, langsigtede virksomhed og udvikling.

Bestyrelsen sammensættes af medlemmer, der er valgt blandt universitetets ansatte videnskabelige og teknisk-administrative personale samt de studerende og udefrakommende medlemmer. Bestyrelsen skal sammensættes med et flertal af udefrakommende medlemmer. Bestyrelsen vælger en formand blandt de medlemmer, der er udefrakommende. Det er sikret i loven, at de studerende har to repræsentanter i bestyrelsen.

Universiteterne har bestyrelser, som har mellem 9 og 11 medlemmer.

**Tabel 3.1**  
Antal og fordeling af medlemmer i universiteternes bestyrelser

Universitet	SDU, RUC, ITU	DTU	KU, AU, AAU, CBS
Eksterne medlemmer	5	6	6
Interne medlemmer:			
- valgt blandt det videnskabelige personale	1	1	2
- valgt blandt det teknisk-administrative personale	1	1	1
- valgt blandt de studerende	2	2	2
<b>Medlemmer, i alt</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

Kilde: Universiteternes vedtægter



### **3.2 Akademisk råd**

Efter loven nedsætter rektor et eller flere akademiske råd, herunder for at sikre medbestemmelse og medinddragelse om akademiske forhold. Akademisk råd kan ud over de opgaver, der er beskrevet i loven, også tillægges opgaver beskrevet i vedtægten.

Akademisk råds lovbestemte opgaver er at udtale sig til rektor om den interne fordeling af bevillinger, centrale strategiske forsknings- og uddannelsesområder samt planer for videnukveksling. Derudover indstiller akademisk råd sammensætningen af sagkyndige udvalg, der skal bedømme ansøgere til videnskabelige stillinger til rektor og tildeler ph.d.- og doktorgraden.

Akademisk råd sammensættes af repræsentanter for de studerende og det videnskabelige personale (herunder ansatte ph.d.-stipendiater) på det organisatoriske niveau, som det enkelte akademiske råd skal dække. Akademisk råd indgår ikke i rektors ledelseshierarki og er således ikke underlagt rektors instruktionsbeføjelse. Rektor kan dog i helt særlige tilfælde opløse akademisk råd eller overtage akademisk råds opgaver.

### **3.3 Ph.d.-udvalg**

Rektor nedsætter et eller flere ph.d.-udvalg, herunder for at sikre de studerendes og de videnskabelige medarbejders indflydelse på ph.d.-uddannelsen. Ph.d.-udvalget består af repræsentanter for det videnskabelige personale og for de ph.d.-studerende, som vælges af og blandt henholdsvis det videnskabelige personale og de ph.d.-studerende. Ph.d.-udvalget indgår ikke i rektors ledelseshierarki og er således ikke underlagt rektors instruktionsbeføjelse. Rektor kan dog i helt særlige tilfælde opløse ph.d.-udvalget eller overtage ph.d.-udvalgets opgaver.

Ph.d.-udvalget varetager de opgaver, der er beskrevet i loven f.eks. at godkende ph.d.-kurser, at udarbejde forslag til interne retningslinjer for ph.d.-skolen, at udtale sig om evaluering af ph.d.-uddannelse og at udtale sig om alle sager af betydning for ph.d.-uddannelse og -vejledning, som rektor forelægger. Derudover kan ph.d.-udvalget tillægges yderligere opgaver i vedtægten.

### **3.4 Studienævn**

Studienævnet er et kollegialt organ, der nedsættes af rektor med det formål at sikre studerendes og videnskabelige medarbejders medbestemmelse og medinddragelse i uddannelse og undervisning. Studienævnet er sammensat af et lige stort antal repræsentanter for det videnskabelige personale og de studerende, der vælges af og blandt henholdsvis det videnskabelige personale og de studerende. Studienævnet indgår ikke i rektors ledelseshierarki og er således ikke underlagt rektors instruktionsbeføjelse. Rektor kan dog i helt særlige tilfælde opløse studienævnet eller overtage studienævnets opgaver.

Studienævnet har til opgave at sikre tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af uddannelse og undervisning, og herunder at godkende ansøgninger fra studerende om merit, herunder forhåndsmerit, og om dispensation.

**Tabel 3.2**  
Antal indskrevne studerende og studienævn

Universitet	Antal indskrevne studerende på bachelor- og kandidatuddannelser (2012)	Antal studienævn (2013)
Københavns Universitet	38.867	34
Aarhus Universitet	37.624	19
Syddansk Universitet	20.254	41
Roskilde Universitet	7.741	27
Aalborg Universitet	16.251	36
Danmarks Tekniske Universitet	7.843	20
Copenhagen Business School – Handelshøjskolen	15.887	28
IT-Universitetet i København	1.821	2
<b>I alt</b>	<b>146.288</b>	<b>207</b>

Kilde: Rapport om tematisk tilsyn med studienævnenes afgørelsesvirksomhed, side 8.

### 3.5 Samarbejdsudvalg

Ud over de kollegiale besluttende og rådgivende organer, der er beskrevet i universitetsloven, er der også samarbejdsudvalg på alle offentlige arbejdspladser herunder universiteterne.

Samarbejdsudvalgene medvirker til at sikre dialogen mellem ledelse og medarbejdere, og er derfor sammensat af repræsentanter fra begge sider. Samarbejdsudvalget behandler relevante emner inden for arbejds- og personaleforhold, der har betydning for arbejdspladsen. Det er op til det enkelte samarbejdsudvalg at vurdere, hvilke emner der er særligt relevante, for at der er en strategisk sammenhæng mellem samarbejdsudvalgets arbejde og institutionens mål. Det kan f.eks. være: 1. Arbejds- og personaleforhold, 2. Tillid, samarbejde og trivsel og 3. Omstilling på arbejdspladsen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Samarbejdsaftalen 2013 – er offentliggjort på samarbejdssekretariatet.dk

## 4. Implementering af medbestemmelse og medinddragelse i vedtægter m.v.

I dette afsnit sættes der fokus på universiteternes konkrete arbejde med at implementere bestemmelserne om medbestemmelse og medinddragelse. Universiteternes bidrag er offentliggjort på Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside.

### 4.1 Nye vedtægter

Alle universiteter har udarbejdet nye vedtægter, som er blevet underskrevet af ministeren og bestyrelsesformanden for det enkelte universitet i juni 2012. Det fremgår heraf, at flere universiteter, ud over akademisk råd på fakultets-niveau, også har institutråd (på hvert institut) med henblik på at inddrage medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger på netop dette niveau.

Aarhus Universitet og Syddansk Universitet har som noget nyt oprettet kollegiale organer på universitetsniveau. På Aarhus Universitet sker dette ved, at formændene for de akademiske råd udgør en formandsforsamling, som holder møder med universitetsledelsen et par gange om året. Formændene fremlægger en samlet rapport om de akademiske råds arbejde i den forløbne periode, og universitetsledelsen orienterer formændene om forhold af interesse for de akademiske råd, herunder kommende initiativer.

Syddansk Universitet har oprettet et centralt universitetsråd, der består af formændene for de akademiske råd, rektor samt valgte repræsentanter for teknisk-administrative medarbejdere og studerende med henblik på at inddrage medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger vedrørende den daglige ledelse. Rådet skal drøfte og rådgive direktionen vedrørende universitetspolitiske forhold.

Aarhus Universitet har præciseret i vedtægten, at institutlederne skal sikre medbestemmelse om akademiske forhold gennem løbende og rettidig medinddragelse. Derfor skal lederne drøfte væsentlige spørgsmål inden for forskning, talentpleje, videnuveksling og uddannelse i de kollegiale organer. Desuden skal dekanen sikre medbestemmelse om akademiske forhold i bred forstand gennem løbende og rettidig medinddragelse og skal derfor drøfte væsentlige spørgsmål inden for forskning, talentpleje, videnuveksling og uddannelse med akademisk råd.

Roskilde Universitet har fastlagt, at bestyrelsen én gang om året foretager en generel vurdering af medarbejderen og studerendes inddragelse i væsentlige beslutninger. Bestyrelsens behandling baseres på en redegørelse fra rektor, som har været forelagt akademisk råd og hovedsamarbejdsudvalget.

Af Danmarks Tekniske Universitets vedtægt fremgår, at væsentlige ledelsestiltag på universitetet, institutterne og andre universitetsenheder skal drøftes med medarbejdere og studerende, samt at det i forbindelse med udarbejdelsen af universitetets centrale ledelsesinstrumenter skal fremgå, hvorledes medarbejdere og studerende har været inddraget i processen.

#### **AKADEMISK RÅD – EKSEMPLER PÅ YDERLIGERE KOMPETENCER**

Med ændringen af universitetsloven i 2011 blev universiteterne givet frihed til i deres vedtægter at tillægge de akademiske råd flere opgaver end hidtil, jf. universitetsloven § 15, stk. 2, nr. 5.

De akademiske råd på Aalborg Universitet har ifølge vedtægten til opgave:

1. at godkende strategiplan for hovedområdet efter indstilling fra dekanen og inden for rammerne af den strategi, der fastlægges på institutionsniveau,
2. at udtale sig om centrale strategiske forsknings- og uddannelsesområder og planer for videnudveksling,
3. at drøfte og indstille budget for hovedområdet til dekanen, herunder i forhold til stillingsallokeringer,
4. at nedsætte sagkyndige udvalg til bedømmelse af ansøgere til videnskabelige stillinger,
5. at tildele ph.d.- og doktorgrader,
6. at fastlægge retningslinjer til fremme af en god videnskabelig praksis og for behandling af sager om videnskabelig uredelighed,
7. at afgive udtalelser vedrørende den fysiske udbygning,
8. at arbejde for diversitet og ligebehandling i forskning og undervisning samt
9. at rådgive dekanen i spørgsmål om kvalitetssikring af ph.d.-uddannelser og øvrige uddannelser ved hovedområdet.

Derudover er Aalborg Universitet gået videre end universitetslovens bestemmelser foreskriver, idet rådet kan drøfte, hvorvidt forskningsfriheden respekteres under de forskellige hovedområder.

På Copenhagen Business School – Handelshøjskolen påser akademisk råd ligeledes, at bestemmelsen om forskningsfrihed og videnskabsetik i vedtægtens § 1, stk. 2, efterleves.

### **AKADEMISK RÅD MED DELTAGELSE AF TEKNISK-ADMINISTRATIVT PERSONALE**

På Syddansk Universitet nedsatte man i forbindelse med lovændringen et vedtægtsudvalg, som havde til opgave at undersøge, hvordan universitetslovens bestemmelser om medbestemmelse og medinddragelse kunne implementeres på Syddansk Universitet. Udvalget anbefalede, at de akademiske råd ud over opgaver vedrørende akademia også fik tildelt opgaver af ikke-akademisk karakter. Ved behandling af disse ikke-akademiske forhold har det videnskabelige personale, det tekniske administrative personale og studerende samme deltagerstatus.

Eksempler på disse ikke-akademiske opgaver er:

1. Fakultetets udviklingsarbejde og strategi på forskning, uddannelse og videnudveksling.
2. Fakultetets bidrag til universitetets udviklingskontrakt.
3. Fakultetets organisering.
4. Fakultetets kvalitetssikring.
5. Økonomi og budget.
6. Ansættelsespolitik i relation til uddannelse og forskning.
7. Fysiske og sociale rammer for medarbejdere og studerende.
8. Studentermiljø og -trivsel, herunder frafald.
9. Ledelsesbeslutninger.

I forbindelse med universiteternes bidrag har nogle universiteter desuden beskrevet, at de fortsat har et arbejde med at klarlægge snitfladerne mellem de forskellige besluttende og rådgivende organer.

#### **4.2 God ledelseskultur**

I bemærkningerne til lovforslaget fra 2011 er det forudsat, at universitetet udarbejder nærmere standarder for, hvad universitetet betragter som god ledelse.

Universiteterne har i forbindelse med denne opfølgning redegjort for deres arbejde med medbestemmelse og medinddragelse, og alle universiteterne har gennem længere tid arbejdet med ledelseskulturen og ledelsesudviklingen. Alle universiteter har udarbejdet standarder for god ledelse. Nedenfor er eksempler på, hvordan nogle universiteter har arbejdet med ledelse og med at udvikle en ny ledelseskultur.

### **TO LEDELSESKODEKS**

Copenhagen Business School – Handelshøjskolen har udviklet to ledelseskodeks ét for ansatte og ét for studerende. Grunden til at man har valgt at udarbejde to kodeks er, at der er tale om to forskellige grupper med forskelligt behov for inddragelse. Universitetet kan ikke lede de studerende, som i sagens natur ikke er i et ansættelsesforhold, men universitetet kan alligevel udvise lederskab.

#### **ET SAMMENHÆNGENDE LEDELSESSYSTEM**

Danmarks Tekniske Universitet har udarbejdet *DTU Excellence*, som er et sammenhængende ledelsessystem, der er tilpasset Danmarks Tekniske Universitet som et monofakultært universitet. Ledelsessystemet er Danmarks Tekniske Universitets egen ledelsesmodel. Fundamentalt for DTU Excellence er en udbredt organisatorisk dialog: Gennem en struktureret ledelsesdialog skal der sikres en aktiv inddragelse og meningsfuld involvering af medarbejdere og andre interessenter f.eks. studerende. Formålet er at skabe en universitetskultur, der løbende skaber robuste og konkrete resultater.

### **4.3 Retningslinjer ved dårlig ledelse**

I bemærkningerne til lovforslaget fra 2011 er det forudsat, at universitetet udarbejder nærmere standarder for, hvilke handlemuligheder studerende og medarbejdere har, hvis de oplever, at den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelserne om medbestemmelse og medinddragelse eller standarderne for god ledelse.

Nogle universiteter har udarbejdet standarder for, hvilke handlemuligheder studerende og medarbejdere har, hvis de oplever dårlig ledelse. Andre universiteter oplyser, at det er kutyme at medarbejdere og studerende tager problemstillingen op med tillidsrepræsentanten (kun medarbejdere) eller ledelsesniveauet over nærmeste leder.

For eksempel peger IT-Universitetet i København på, at der i organisationen er en høj grad af tillid til den måde, tingene fungerer på. Bestyrelsen har henvendt sig til Hovedsikkerheds- og Samarbejdsudvalget (H-Sisu) om etablering af en ”whistle blower-ordning”. H-Sisu afslog forslaget, da man ikke fandt det nødvendigt at etablere en sådan ordning. Afslaget begrundedes i, at tingene er velfungerende, som de er, og der er således ikke etableret en ”whistle blower-ordning” på universitetet.

#### **STUDENTERAMBASSADØR**

Bestyrelsen for Københavns Universitet har besluttet at etablere en studenterambassadør, der kan varetage de studerendes interesser, og som er uafhængig af Københavns Universitet. Studerende kan spørge studenterambassadøren til råds om alle forhold på Københavns Universitet. Det kan enten være, hvis studerende mener, der er begået en fejl, eller oplever, at være i en formel eller proceduremæssig gråzone.

### **4.4 Møder med ledelsen**

Derudover er der flere eksempler på mere uformelle møder mellem ledelserne og medarbejderne og studerende. På Copenhagen Business School – Handelshøjskolen mødes bestyrelsen med akademisk råd en gang om året, på Aalborg Universitet har bestyrelsesformanden i 2013 afholdt dialogmøder med medarbejderne med to gennemgående temaer: Universitetets økonomiske situation og opsamling af medarbejderbidrag til kriterier ved ansættelse af ny rektor.

Primo 2014 nedsatte rektor på Københavns Universitet et midlertidigt paritetisk 12-mandsudvalg, som havde til opgave at lokalisere tiltag, der kan sikre, at Københavns Universitet bliver i stand til at leve op til studiefremdriftsreformen uden at gå på kompromis med studiekva-

liteten. Udvalget bestod af seks medlemmer fra Københavns Universitets ledelse (fra rektoratet og fakultetsledelserne) og seks medlemmer udpeget af Studenterrådet.

#### **DAGSORDENMØDER**

På Roskilde Universitet tilrettelægges møderne i de beslutningstagende og rådgivende organer i dialog med organernes medlemmer, og mødedagsordenerne bliver til i et samarbejde med de repræsenterede valggrupper. I Akademisk råd og HSU har der de senere år f.eks. fast været afholdt dagsordensmøder forud for ordinære møder, hvor de repræsenterede grupper i organet deltager i beslutningen om, hvilke punkter, der skal sættes på dagsorden og behandles.

#### **INTROMØDER**

På bl.a. Aarhus Universitet afholdes der introduktionsmøder med nyvalgte medlemmer af universitetsbestyrelsen, hvor bl.a. bestyrelsens opgaver og arbejdsform gennemgås for nye medlemmer. Der afholdes også årlige seminarer med repræsentanter for de studerende i studienævnene, hvor fokus bl.a. er på medbestemmelse og medinddragelse.

### **4.5 Opsummering**

Universiteterne har udarbejdet vedtægter, som er godkendt af ministeren. Alle institutioner arbejder i en eller anden form med kodeks for god ledelse. Nogle universiteter har beskrivelser af handlemuligheder for medarbejdere, der måtte opleve, at en leder ikke overholder institutionens kodeks for god ledelse eller vedtægter. Andre universiteter har redegjort for, at det er naturligt i tilfælde af dårlig ledelse, at medarbejderen tager kontakt til tillidsrepræsentanten. Flere universiteter har etableret supplerende procedurer med henblik på at inddrage de ansatte og studerende i universitetets virksomhed og formelle kollegiale organer til at supplere de i universitetsloven fastsatte organer, f.eks. i form af universitets- eller institutråd.

# 5. Den oplevede medbestemmelse og medinddragelse

Medbestemmelse og medinddragelse afhænger ikke alene af de formelle organer og redskaber, der er til rådighed. Det handler også om, hvordan ansatte og studerende oplever at blive inddraget og hørt, og hvordan de tager mulighederne til sig.

I forbindelse med arbejdet med opfølgningen har det derfor været væsentligt at få input fra forskellige sider. Det er sket gennem dialogen og input fra Akademikerne, Danske Studerendes Fællesråd og Danske Universiteter, der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse, der har været en åben postkasse på ministeriets hjemmeside, og der er blevet afholdt en konference om medbestemmelse og medinddragelse. De forskellige indtryk er samlet i afsnittet nedenfor.

## 5.1 Undersøgelse af den oplevede medbestemmelse og medinddragelse

På vegne af Styrelsen for Videregående Uddannelser har Epinion i foråret 2014 gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere og studerende på de otte universiteter. Formålet med undersøgelsen var at tegne et øjebliksbillede af medarbejderes, studerendes og lederes holdninger til og oplevelse af medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne. Undersøgelsen er til dels en gentagelse af de spørgsmål, der blev stillet om medbestemmelse og medinddragelse i forbindelse med evalueringen i 2009.

I forbindelse med undersøgelsen blev 26.904 studerende og 32.722 medarbejdere inviteret til at deltage, svarprocenten har ligget på 12 pct. for de studerende og 34 pct. for medarbejderne.

Metodemæssigt er der for medarbejdere gennemført en populationsundersøgelse, mens der for studerende er gennemført en stikprøveundersøgelse. For at sikre et tilstrækkeligt antal interview fra alle institutioner blev stikprøven præstratificeret. Efterfølgende er data vægtet i forhold til kendte forskelle mellem populationen og den realiserede sample, dvs. i forhold til institutionernes indbyrdes størrelsesforhold, hovedområder og medarbejdertyper. På baggrund af vægtningen og størrelsen af den realiserede sample vurderer Epinion, at undersøgelsens resultater er valide for tendenserne i udviklingen af den oplevede medbestemmelse og medinddragelse.

Den kvantitative analyse er suppleret med to kvalitative fokusgruppinterview med videnskabeligt personale og studerende, der sidder med i et besluttende eller rådgivende organ.



## EPINIONS UNDERSØGELSE

Ansatte og studerende er bl.a. blevet spurgt om deres oplevelse af ledelsens lydhørhed over for deres synspunkter på de forskellige organisatoriske niveauer.

I forhold til de ansatte ligger resultatet for oplevelse af lydhørhed på 27 pct. i 2014. I 2009 var det tilsvarende tal 28 pct. Som det ses i tabellen nedenfor dækker resultatet over nogle forskydninger universiteterne i mellem. På 5 af 8 universiteter er der sket et fald i den oplevede lydhørhed, f.eks. er Aarhus Universitet faldet fra 27 pct. til 17 pct., hvorimod der på Roskilde Universitet er sket en stigning fra 29 pct. til 46 pct.

**Tabel 5.1**

"I hvor høj grad oplever du, at ledelsen er lydhør overfor medarbejdernes synspunkter?" og "I hvor høj grad føler du dig i stand til at påvirke ledelsen?" Procentandel af medarbejdere som angiver 'I høj grad / I nogen grad'.

	2014										2009							
	Univer sitets niveau		Fakul tets niveau		Institut niveau		Studie adm. niveau		N	Univer sitets niveau		Fakul tets niveau		Institut niveau		Studie adm. niveau		N
	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen		Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen	Ledelsen er lydhør	Kan påvirke ledelsen			
Aalborg Universitet	22	10	31	16	63	49	52	44	958	29	11	35	16	62	50	50	40	766
Aarhus Universitet	17	6	24	9	60	40	34	26	2487	27	8	37	18	65	53	35	28	1767
Danmarks Tekniske Universitet	33	14	-	-	62	47	39	29	1108	23	10	-	-	66	50	30	21	1559
Copenhagen Business School	39	23	-	-	54	44	52	44	370	46	22	-	-	63	52	55	45	336
IT- universitetet	54	36	-	-	56	42	53	42	112	64	54	-	-	51	45	60	52	97
Københavns Universitet	25	10	36	19	62	46	37	29	2246	25	8	35	18	59	46	38	28	2673
Roskilde Universitet	46	24	-	-	56	43	56	50	272	29	14	-	-	60	44	54	45	317
Syddansk Universitet	34	11	44	22	64	48	50	43	1007	40	14	46	27	65	52	49	40	854
Humaniora	20	8	29	13	71	55	61	53	705	22	6	32	16	71	56	62	54	714
Samfundsvidenskab	24	10	30	13	69	54	55	47	913	25	9	35	15	70	59	55	49	839
Sundhedsvidenskab	21	8	30	14	64	45	41	31	718	24	9	33	15	64	51	42	30	628
Teknisk videnskab og naturvidenskab	22	8	29	11	68	49	46	36	1756	24	8	34	13	69	55	43	33	2055
Alle	27	11	32	15	61	45	41	33	8560	28	11	37	19	63	50	40	31	8369

Kilde: Epinion, Medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne, dddrag af tabel 1, side 7.

Anm.: Måling blandt medarbejdere uden ledelsesmæssigt ansvar (n=8.560). Det afrapporterede n er ensbetydende med det uvægtede procentueringsgrundlag. På fakultetsniveau er det kun svar fra ansatte på Aalborg Universitet, Aarhus Universitet, Københavns Universitet og Syddansk Universitet, der indgår i andelen. Ved nedbrud på hovedområder er det kun svar

---

fra VIP-niveauet, der indgår i andelen. I 2009 havde medarbejderne mulighed for at angive mere end ét hovedområde, hvorfor det afrapporterede antal besvarelser ved nedbrud på hovedområde ikke summerer til antallet af besvarelser fra VIP-niveauet.

Blandt de studerende har der været en stigning i antallet, der oplever ledelserne på universitetsniveau som lydhor – fra 29 pct. 2009 til 37 pct. i 2014.

Af de medarbejdere, der deltager i de besluttende og rådgivende organer, oplever 81 pct., at de har mulighed for at udfylde den tilsigtede rolle som repræsentanter. Det er en statistisk signifikant stigning fra 77 pct. 2009. 76 pct. oplever at være med til at kvalificere de endelige beslutninger, det er en lille stigning fra 74 pct. i 2009.

Af de studerende, der deltager i de besluttende og rådgivende organer, oplever 91 pct., at de har mulighed for at udfylde den tilsigtede rolle som repræsentanter. Det er en statistisk signifikant stigning fra 81 pct. i 2009. 85 pct. oplever at være med til at kvalificere de endelige beslutninger.

Epinions undersøgelse viser, at 57 pct. af medarbejderne i rådgivende eller besluttende organer oplever, at de er med til at kvalificere væsentlige beslutninger på universitetet. Særligt ph.d.-studerende (64 pct.) og professorer (63 pct.) oplever, at de er med til at kvalificere væsentlige beslutninger. 80 pct. af de studerende i rådgivende eller besluttende organer oplever, at de er med til at kvalificere væsentlige beslutninger på universitetet.

Medarbejderne bruger i gennemsnit 80 minutter på forberedelse før møderne, og de studerende bruger i gennemsnit 91 minutter.

Epinion har også spurgt medarbejdere og studerende, der ikke er med i besluttende/rådgivende organer, om deres oplevelse af, om de er med til at kvalificere væsentlige beslutninger på universitetet. Det oplever 26 pct. af medarbejderne og 21 pct. af studerende, at de er. Særligt markant er denne oplevelse hos professorer (58 pct.).

*Epinions undersøgelse kan læses i sin helhed på Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside ([ufm.dk/publikationer](http://ufm.dk/publikationer)).*

---

Overordnet set er medarbejdernes samlede oplevelse af ledelsernes lydhorhed på universitetsniveau på samme niveau i 2009 og 2014, men tallene varierer betydeligt fra universitet til universitet. Blandt de studerende er der sket en stigning i antallet, der oplever ledelserne på universitetsniveau som lydhor. Herudover er det oplevelsen hos 80 pct. af de studerende, der deltager i besluttende og rådgivende organer, at de er med til at kvalificere væsentlige beslutninger på universitetet. 57 pct. af medarbejderne i rådgivende eller besluttende organer oplever, at de er med til at kvalificere væsentlige beslutninger på universitetet.

Formålet med undersøgelsen har været at tegne et aktuelt billede af medarbejderes, studerendes og lederes oplevelse af medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne. Undersøgelsen giver derfor en retning for sektoren og de enkelte institutioner, men oplevelsen af medbestemmelse og medinddragelse afhænger også af den aktuelle situation på de enkelte institutioner.

## 5.2 Studerende og medarbejderes deltagelse

I forbindelse med opfølgningen har universiteterne indsendt data over afholdelse af valg til diverse besluttede og rådgivende organer.

Der er i perioden 2010-2013 afholdt mellem 532 og 742 valg årligt på universiteterne. Over 80 pct. af valgene er afholdt som fredsvalg jf. tabel 5.2.

**Tabel 5.2**

Oversigt over antal valg, fredsvalg og bortfaldne valg 2009-2013

Universitet	2010		2011		2012		2013	
	Antal valg	Fredsvalg	Antal valg	Fredsvalg	Antal valg	Fredsvalg	Antal valg	Fredsvalg
Københavns Universitet	103	84	75	61	200	181	280	252
Aarhus Universitet	100	82	179	165	66	52	62	51
Syddansk Universitet	134	120	70	61	187	149	140	120
Copenhagen Business School – Handelshøjskolen	30	19	31	10	66	44	33	11
Roskilde Universitet	42	37	62	56	72	64	76	65
IT-Universitetet i København	7	5	13	10	17	14	13	7
Danmarks Tekniske Universitet	28	27	90	84	47	43	41	40
Aalborg Universitet	88	71	204	182	87	64	91	65
<b>Universiteter, i alt</b>	<b>532</b>	<b>445</b>	<b>724</b>	<b>629</b>	<b>742</b>	<b>611</b>	<b>736</b>	<b>611</b>

Anm: AAU - 2011: Valget i 2011 omfattede studerende, videnskabeligt personale og teknisk-administrativt personale til forskel for de øvrige anførte valg, hvor primært studerende var omfattet.

Nogle universiteter har indberettet 'bortfald', som dækker over, at der ikke er anmeldte kandidater til et valg, hvilket medfører, at enten alle pladser inden for et repræsentationsområde står vakante, eller at ikke alle pladser er blevet besat ved det ordinære valg. Universiteternes forsøg på at fylde disse ved et suppleringsvalg har været forgæves, dvs. at organet henstår med delvist vakante pladser, jf. bilag A.

## 5.3 Åben postkasse

I forbindelse med opfølgningen har der på Uddannelses- og Forskningsministeriets hjemmeside været en åben postkasse, hvor interesserede har kunnet komme med input og holdninger til emnet. Sammen med udsendelse af spørgeskemaundersøgelsen blev ansatte og studerende opfordret til at komme med deres input på ministeriet hjemmeside. Derudover har der være en pressemeddelelse og en opfordring på Twitter til at komme med input i postkassen. Postkassen har været åben fra medio marts 2014 til medio maj 2014, og i den periode har der været 14 henvendelser.

### EKSEMPLER FRA DEN ÅBNE POSTKASSE

Henvendelserne har en stor bredde, som er kort gengivet ved følgende eksempler:

- God ide, at studerende holder semester møder med linjelederen, hvor der er mulighed for at komme med ris og ros, og der er plads til en diskussion af, hvad der kunne gøres anderledes.
- Underligt, at teknisk-administrativt personale har observatørstatus i akademisk råd.
- Hvorfor har ansatte på universiteterne en særlig rettighed (til medbestemmelse) i forhold til alle andre offentligt ansatte? Rettighedstænkningen medfører en risiko for at begrænse den reelle indflydelse. I stedet burde det interessante være, hvordan der skabes optimale beslutningsprocesser, dvs. måder at træffe beslutninger på.
- Den nuværende universitetslov med dens topstyrede ledelse sikrer ikke kvalificeret ledelse af universiteterne – tværtimod fører den til en uheldig koncentreret af magten i nogle ledelser, som er selvtilstrækkelige og rettet mod, hvad de tror politikerne ønsker i et lukket feedback-kredsløb uden for demokratisk kontrol eller offentlighedens viden.
- Institutrådet bør forhandle institutledelsens udkast til instituttets budget. Hvis institutrådet ikke kan tilslutte sig budgettet, skal institutrådet orientere dekanen om dette. Desuden skal institutrådet forhandle undervisnings- og forskningsplaner samt strategi for fremtidige stillingsopslag. Hvis institutrådet ikke kan tilslutte sig disse planer og strategier, skal institutrådet orientere dekanen om dette.

## 5.4 Konference om medbestemmelse og medinddragelse

Den 15. maj 2014 havde Styrelsen for Videregående Uddannelser sammen med Akademikerne, Danske Studerendes Fællesråd og Danske Universiteter inviteret til konferencen om medbestemmelse og medinddragelse. Formålet med konferencen var, at studerende, ansatte og ledelse på universiteterne kunne mødes til en dialog om medbestemmelse og medinddragelse.

Konferencen var tilrettelagt, så første del af dagen handlede om rammerne for medbestemmelse og medinddragelse, og anden del af dagen handlede om, hvordan rammerne blev udfyldt lokalt på universiteterne. Konferenceprogrammet er bilagt som bilag B.

### 5.4.1 Rammer for medbestemmelse og medinddragelse – oplæg ved konferencen

Som en del af konferencen holdt professor Bjørn Stensaker fra Universitetet i Oslo et oplæg på baggrund af artiklen *Re-inventing shared governance – Implications for culture and leadership (2013)*, som han har skrevet i samarbejde med Agnete Vabø fra Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning. Der peges i artiklen på behovet for at genfortolke *shared governance*, så der opbygges mere fleksible beslutningsstrukturer. En hovedpointe fra Stensakers oplæg var, at der er en genforhandling i gang af kontrakten mellem samfund og universitet. I den forbindelse har universitetsledelsen fået et stort ansvar for at skabe tillid, engagement og støtte fra det akademiske personale i de strategiske planer.

### SHARED GOVERNANCE I ET UDVIKLINGSPERSPEKTIV

I artiklen *Re-inventing shared governance – Implications for culture and leadership* beskrives fire organisationsformer som analyseramme, og der peges på forskellige dimensioner for, hvordan medbestemmelse kan spille en rolle i en strategisk ud-

viklingsproces:

		Aktører involveret i beslutningsprocessen	
		Interne interessenter	Eksterne interessenter
Måden beslutningen træffes på	Formel	The university democracy model	The corporate enterprise model
	Uformel	The traditional collegial model	The entrepreneurial model

Kilde: Higher Education Quarterly Volume 67, No. 3, July 2013, pp 256–274, tabel 1 side 264

De fire modeller kan også ses som del af en udvikling og som udtryk for en ændret kontrakt mellem universitet og samfund.

- I *The traditional collegial model* var det professorerne, der bestemte. Beslutninger er baseret på enighed som centrale karakteristika for en strategisk udvikling. Beslutningsprocessen var uformel og uigennemsigtig.
- *The university democracy model* først i 1960'erne begyndte man at tale om demokrati på universiteterne. Alle bør høres, inkl. lektorer, videnskabeligt personale, studerende, administrativt personale.
- I *The corporate enterprise model* begynder New Public Management at spille en rolle. Samfundsinteresser bliver dominerende, og kundebegrebet opstår. Staten/samfundet har ret til at styre og bestemme. Eksterne interessenter i beslutningstagende fora ses som en måde at linke institutionen til det omgivende samfund.
- *The entrepreneurial model* – Behov for dynamisk governance-model. Universitetet er nødt til at forholde sig til omgivelserne. Ting sker så hurtigt, at man ikke har tid til at vente på beslutninger via de formelle kanaler. Mere decentral og hurtig handling. Ledelse er nødvendig for at skabe alliancer og netværk internt og eksternt.

Der er en række implikationer eller udfordringer for *shared governance* i forhold til de universiteter Stensaker et al. har undersøgt:

- Ledelsen er udfordret af et stort behov for at kunne træffe hurtige beslutninger. Men der er også mere behov for gode beslutninger, hvor der gives mulighed for kreativitet før den formelle beslutning.
- Et muligt paradoks: Før var det en langsom beslutningsproces, og tingene var implementeret, før beslutningen blev truffet. I dag træffes beslutningerne hurtigt, men der er dårlig tid til at vente på, at de bliver implementeret.
- Hvordan opnår man balance mellem hurtighed/effektivitet og tillid/engagement?

Der peges i artiklen på behovet for at genfortolke *shared governance*, så der er mere fleksible måder og strukturer til at træffe beslutningerne på.

#### 5.4.2 Hvordan bliver rammerne udfyldt – uddrag af paneldebat ved konferencen

Formålet med konferencen om medbestemmelse og medinddragelse var, at studerende, ansatte og ledelser på universiteterne kunne mødes til en dialog om medbestemmelse og medinddragelse. Panelerne var sammensat, så forskellige synspunkter kunne komme frem fra studerende, medarbejdere og ledelserne, og det er ikke muligt at drage en entydig konklusion på baggrund af dagenes forskellige synspunkter.

Nedenfor er samlet nogle af de tværgående temaer, der kom frem i forbindelse med paneldebatterne på konferencen.

- *Inddragelse af omverden.* Der blev bl.a. peget på, at det omkringliggende samfund i stigende grad er interesseret i universiteterne, og at universitetet som en væsentlig del af samfundet også skal være med til at løfte de udfordringer, et samfund står overfor. Derfor er det også legitimt, at samfundet er repræsenteret i bestyrelserne gennem de eksterne medlemmer. Et perspektiv var, at der burde være repræsentation fra alle hovedområderne i bestyrelsen, og at der er andre måder at inddrage den øvrige verden end gennem bestyrelsen.
- *Bedre beslutninger.* Yderligere inddragelse i idefasen var et perspektiv, der blev delt af studerende, medarbejdere og ledelse. På konferencen var der enighed om, at det ikke er nok med drøftelser i formelle fora, men diskussionerne skal bredes ud. Og det er nødvendigt med en forventningsafstemning i forhold til, om man er med til at bestemme, eller om man er med til at komme med input og ideer. En bestyrelsesformand spurgte på konferencen, *hvordan kan det være, at vi ikke er blevet bedre til at tage beslutninger?*
- *Monitorering.* Universiteterne har tilrettelagt medinddragelsen forskelligt. Der blev peget på behovet for monitorering af de forskellige eksperimenter med medbestemmelse og medinddragelse, der foregår.
- *Ledelseskultur.* Universitetsloven tager udgangspunkt i den ideelle leder, og at meget afhænger af arbejdskultur. Derudover blev der peget på, at god lederadfærd og lederevalueringer er helt centralt. Det blev fremhævet, at det er vigtigt, at der findes tillid mellem medarbejdere og ledere og meningsfulde rum at handle i.
- *Udvikling af medarbejdere.* Der blev peget på, at det ikke blot var ledelserne, der havde brug for udvikling, men også studerende og medarbejdere har brug for udvikling i forhold til medbestemmelses- og medinddragelsesprocesserne. De studerende er særligt udsatte i forhold til det videntab, der er fra generation til generation, når der kommer nye studerende ind i f.eks. studienævn og bestyrelserne.
- *Handlerummet for medbestemmelse og medinddragelse.* Handlerummet for medbestemmelsen er påvirket af forskellige politiske initiativer som f.eks. fremdriftsreformen. En paneldeltager beskrev, at der er et 'clash' mellem enstrenget ledelse og de kollegiale organer, samt at der nogle steder er usikkerhed om ansvarsfordeling.
- *Studerende og medarbejders deltagelse.* Nogle steder blev det beskrevet som en udfordring, at interessen for at deltage var vigende. Det blev fremhævet, at ligestilling var det farligste.

#### 5.5 Input fra centrale aktører

Akademikerne, Danske Studerendes Fællesråd og Danske Universiteter har bidraget med deres skriftlige overvejelser og refleksioner i forhold til medbestemmelse og medinddragelse anno

2014. Nedenfor er et kort resumé af deres bidrag, som desuden er gengivet i deres helhed i bilag C, D og E.

### **5.5.1 Akademikerne**

*Akademikerne* kommer i sit bidrag om medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne med en række anbefalinger:

1. at medbestemmelse og medinddragelse gøres til et tema for ministeriets tilsyn med universiteterne.
2. at ledelse og ledelseskulturen gøres til et centralt indsatsområde for bestyrelsens arbejde, og at handlemuligheder ved dårlig ledelse udfoldes og indskrives i vedtægterne.
3. at linjeledelsen – fra rektor til institutleder – fremover bør kategoriseres som VIP.
4. at det indskrives i vedtægterne, at akademisk råd en gang årligt mødes med bestyrelsen, bl.a. med henblik på at få drøftet status og strategi for forskningen, uddannelserne, undervisningen og andre væsentlige intrauniversitære forhold på universitetet.
5. at det nedskrives i vedtægterne, hvilke forhold institutrådene skal tage sig af, samt at der etableres klare forretningsordener for, hvordan institutrådet skal agere.
6. at rammebetingelserne skal understøtte universiteternes autonomi, så der er et reelt ledelsesrum og dermed tilsvarende muligheder for medbestemmelse.

Bidraget fra Akademikerne kan læses samlet i bilag C.

### **5.5.2 Danske Studerendes Fællesråd**

*Danske Studerendes Fællesråd* kommer i sit bidrag om medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne med en række anbefalinger. Tre forhold mener Danske Studerendes Fællesråd bør sikres gennem lovændringer:

1. Sikring af handlemuligheder i tilfælde af dårlig ledelse
2. Styrkelse af kompetencer til Akademisk råd
3. Begrænsning på størrelsen af studienævnene

Danske Studerendes Fællesråd peger på fire forhold, der bør arbejdes videre med inden for den gældende lovgivning:

1. Støtte til opkvalificering af indvalgte
2. Større støtte til reklamering for universitetsvalgene
3. Årlig evaluering af medbestemmelse og medindflydelsen
4. Ordentlige rammer omkring beslutningsprocesser

Derudover supplerer Danske Studerendes Fællesråd med nogle områder, som det vil arbejde videre med i forlængelse af opfølgningen. Det drejer sig bl.a. om at øge den nationale erfaringsudveksling om arbejdet i de kollegiale organer med særligt fokus på studienævnene. I den forbindelse vil Danske Studerendes Fællesråd udvikle et nationalt kursus for indvalgte. Danske Studerendes Fællesråd ser gerne en dialog med Uddannelses- og Forskningsministeriet og evt. Danske Universiteter og Akkrediteringsinstitutionen. Bidraget fra Danske Studerendes Fællesråd kan læses samlet i bilag D.

### **5.5.3 Danske Universiteter**

*Danske Universiteter* peger i sine refleksioner vedrørende medbestemmelse og medinddragelse på følgende:

1. Det er en forudsætning for, at universiteterne kan fungere som mangfoldige, innovative, videntunge og samfunds bærende institutioner, at de har en kultur præget af gensidig lydhørhed, højt informationsniveau og høj grad af medbestemmelse.
2. Universiteterne er finansieret af samfundet, som dermed har en legitim interesse i at kunne følge med i universiteternes virke.
3. Alle universiteter har revideret deres organisationsstruktur og vedtægter for at leve op til bestemmelserne i lovændringen fra 2011. Måderne, hvorpå man har indrettet sig, er forskellige. Nogle steder har man udvidet sagsområderne for de eksisterende kollektive organer, mens man andre steder har nedsat nye tværgående strukturer.
4. Det er væsentligt, at universiteterne inddrager medarbejdernes og studerendes engagement på en måde, der er tilpasset den enkelte institutions egenart og kulturelle normer. Derfor er der ikke én samlet model, der kan fremhæves som eksempel til efterfølgelse for alle institutioner.
5. Epinions undersøgelse viser, at ønsket om medbestemmelse og medinddragelse inden for forskellige konkrete områder varierer meget fra universitet til universitet. Danske Universiteter mener, at denne pointe understreger behovet for, at den enkelte institution har ansvaret og muligheden for selv at tilrettelægge procedurer og indhold i beslutningsprocesserne.
6. Universiteterne oplever en række eksterne aktører, som indirekte eller direkte har dikterer eller anbefalinger til, hvordan universiteterne skal forvalte deres opgaver. Den store grad af ekstern styring er med til at begrænse ledelsesrummet og muligheden for at tilrettelægge en inddragende beslutningsproces internt. Opgaven for ledelsen er at balancere mellem at kunne sikre kvalificeringen af de interne beslutningsprocesser og samtidig imødekomme eksterne krav og tidsfrister.
7. Danske Universiteter er tilfredse med, at ledelsen har fået et klarere ansvar og bedre mulighed for at delegerede ledelsesretten, og anser det som afgørende, at medarbejdere og studerendes viden og erfaring inddrages i organisationens strategiske udvikling og daglige arbejde. Danske Universiteter understreger i øvrigt, at universitetslovens krav om enstrengt ledelse, ansatte ledere og tydelig delegering har skabt en formel organisation, der ikke tillader en parallel struktur for egentlig kollegial ledelse.

Danske Universiteter skriver, at universiteterne på baggrund af Epinions undersøgelse vil overveje, hvordan medarbejders og studerendes medbestemmelse og medinddragelse yderligere kan styrkes, og universiteternes rektorer er parate til at tage konkrete initiativer inden for rammerne af det enkelte universitets interne organisering. Bidraget fra Danske Universiteter kan læses samlet i bilag E.

## 5.6 Opsummering

De forskellige input viser, at lokale forhold spiller en væsentlig rolle for, hvordan medbestemmelse og medinddragelse opleves. Det overordnede indtryk er, at både de ansatte og studerende giver udtryk for, at de gerne vil inddrages mere. Ledelserne giver samtidig udtryk for, at de også ønsker at inddrage dem mere.



## 6. Status for medbestemmelse og medinddragelse

I forbindelse med denne status har der dels været fokus på, hvordan de enkelte universiteter har organiseret medbestemmelse og medinddragelse såvel formelt som uformelt, dels på hvordan de forskellige parter – studerende, ansatte og ledelserne – oplever medbestemmelse og medinddragelsen i praksis.

Perspektiverne er indsamlet gennem Epinions undersøgelse, den åbne postkasse, konferencen samt Akademikerne, Danske Studerendes Fællesråd og universiteterne, som har bidraget med forskellige indtryk af medbestemmelse og medinddragelse.

Universiteterne har kontinuerligt arbejdet med at implementere medbestemmelse og medinddragelse i deres organisering. På baggrund af lovændringen i 2011 har universiteterne udarbejdet nye vedtægter, som alle er godkendt af den daværende minister for forskning, innovation og videregående uddannelser i juni 2012.

Vedtægterne viser, at der er fundet forskelligartede løsninger på tilrettelæggelsen af medbestemmelsen og inddragelsen på de enkelte universiteter. Flere universiteter har etableret yderligere formelle kollegiale organer, som universitets- og institutråd, samt supplerende procedurer med henblik på at inddrage de ansatte og studerende i universitetets virksomhed.

Sammenfattende kan det siges, at universiteterne har implementeret de nødvendige rammer for medbestemmelse og medinddragelse, som loven foreskriver.

Samtidig er det Uddannelses- og Forskningsministeriets vurdering, at universiteterne fortsat og løbende skal arbejde for at sikre, at rammerne udnyttes bedst muligt og tilpasses den lokale kontekst, der er på det enkelte universitet. I den forbindelse vurderes det, at den aktuelle opfølgning i sig selv har sat gang i en dialog internt på universiteterne, som vil gavne den gensidige forventningsafstemning og dermed involveringen og inddragelsen af studerende og medarbejdere.

Opfølgningen peger på nogle generelle opmærksomhedspunkter i universiteternes arbejde med medbestemmelse og medinddragelse:

1. *Gennemsigtighed:* Det er vigtigt, at der arbejdes med gennemsigtighed i beslutningsprocesserne, så studerende og ansatte ved hvornår og i forhold til hvad, de har indflydelse.
2. *Kompetencedeling:* I forlængelse af vedtægtsændringerne i 2012 arbejder flere universiteter fortsat på at klarlægge form og snitflader mellem forskellige organer i organisationen.
3. *Forventningsafstemning:* Der er ikke medbestemmelse i alle beslutninger, men der er brug for at få involveret medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger på en effektiv måde til gavn for det samlede universitet.

4. *Engagement:* Lovgivning og formelle organer gør det ikke alene, de studerendes og medarbejdernes engagement er vitalt for et levende universitet, og det er en central ledelsesopgave at sikre de nødvendige rammer, der understøtter det engagement.
5. *Ledelsesudvikling:* Der skal fortsat arbejdes med udvikling af såvel ledelse som organisation på universiteterne. Universitetsledelserne har et udvidet ansvar for at skabe tillid både i det daglige samarbejde med medarbejdere og studerende og i forbindelse med de fremtidige strategiske forandringsprocesser.

Der har siden 2003 været en kulturændring i gang på universiteterne, og kultur-ændringer tager tid. De forandringsprocesser, universiteterne lokalt og sektoren som helhed gennemgår, er en udfordring for såvel ledelsen som for studerende og medarbejdere. I sidste ende er det et ledelses- og bestyrelsesansvar at sikre den nødvendige medbestemmelse og medinddragelse. Men det er de studerendes, medarbejdernes og universitetsledelsernes arbejde med medbestemmelse og medinddragelse i et dynamisk og kontinuerligt samspil og samarbejde med løbende afstemning af forventninger til hinanden, der giver gode beslutningsprocesser.

## Referencer og bilag

### Referencer til hjemmesider:

- Universiteternes bidrag:  
<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/universiteter/medbestemmelse-og-medinddragelse/filer/samlet-input-fra-universiteterne.pdf>
- Samarbejdsaftalen 2013:  
[http://www.samarbejdssekretariatet.dk/fileadmin/user\\_upload/documents/Rammer\\_for\\_SU/Publikationer/SU-aftale2013.pdf](http://www.samarbejdssekretariatet.dk/fileadmin/user_upload/documents/Rammer_for_SU/Publikationer/SU-aftale2013.pdf)
- Universitetsevalueringen fra 2009:  
<http://ufm.dk/uddannelse-og-institutioner/videregaende-uddannelse/universiteter/om-universiteterne/reformer-pa-universitetsområdet-1/universitetsevalueringen-i-2009/evaluation-report-2009-1.pdf>
- Epinions undersøgelse: Medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne:  
<http://ufm.dk/publikationer/2014/medbestemmelse-og-medinddragelse-pa-universiteterne>

### Bilagsliste:

- Bilag A: Valgdata
- Bilag B: Konferenceprogram
- Bilag C: Bidrag fra Akademikerne
- Bilag D: Bidrag fra Danske Studerendes Fællesråd
- Bilag E: Bidrag fra Danske Universiteter

# Bilag



## Oversigt over antal valg, fredsvalg og bortfaldne valg 2009-2013

Univer- sitet	2009			2010			2011			2012			2013		
	Antal valg	Freds- valg	Bort- fald	Antal valg	Freds- valg	Bort- fald	Antal valg	Freds- valg	Bort- fald	Antal valg	Freds- valg	Bort- fald	Antal valg	Freds- valg	Bort- fald
KU	169	150		103	84		75	61		200	181		280	252	
AU	153	135	20	100	82	16	179	165	19	66	52	22	62	51	21
SDU	67	56		134	120		70	61		187	149		140	120	
CBS	37	24	7	30	19	2	31	10	3	66	44	0	33	11	5
RUC	68	58		42	37	37	62	56	27	72	64	25	76	65	14
ITU	10	4	4	7	5	3	13	10	1	17	14	1	13	7	0
DTU	26	26	0	28	27	0	90	84	0	47	43	1	41	40	0
AAU	81	71		88	71		204	182		87	64		91	65	
<b>I alt</b>	<b>611</b>	<b>524</b>	<b>31</b>	<b>532</b>	<b>445</b>	<b>58</b>	<b>724</b>	<b>629</b>	<b>50</b>	<b>742</b>	<b>611</b>	<b>49</b>	<b>736</b>	<b>611</b>	<b>40</b>

Kilde: Universiteterne

Anm: AAU - 2011: Valget i 2011 omfattede studerende, VIP og TAP til forskel for de øvrige anførte valg, hvor primært studerende var omfattet.

RUC: 'bortfald' dækker over: 1. Ingen anmeldte kandidater til det valgte nævn v. det ordinære valg. Dette medfører, at alle pladser inden for et repræsentationsområde står vakante. 2. At ikke alle pladser blev besat ved det ordinære valg, og at forsøg på at fylde disse ved et suppleringsvalg var forgæves, dvs. at organet henstår med delvist vakante pladser.

# Medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne

15. maj 2014 kl. 10.00-15.15

Københavns Universitet i Bygning 35, Gammeltoftgade 13

## Program

09.30 **Morgenkaffe**

10.00 – 10.10 **Velkomst og registrering**  
v/ Direktør for Styrelsen for Videregående Uddannelser Nils Agerhus og  
moderator Anja Bo

## Blok 1: Rammen om medbestemmelse og medinddragelse

10.10 – 10.30 **Undersøgelse af medbestemmelse og medinddragelse 2014**  
I forbindelse med arbejdet med at give en status for medbestemmelse og  
medinddragelse har Styrelsen for Videregående Uddannelser haft Epinion  
til at gennemføre en undersøgelse.

Undersøgelse skal bl.a. være med til at belyse, hvordan medbestemmelse  
og medinddragelse opleves blandt studerende, medarbejdere og ledere.  
Spørgeskemaet er i nogen grad sammenligneligt med den undersøgelse,  
der blev foretaget i forbindelse med den internationale evaluering af uni-  
versitetsområdet i 2009.

Resultater af spørgeskema- og fokusgruppe undersøgelsen præsenteres  
af Epinion

10.30 – 11.30 **Bjørn Stensaker, professor fra Oslo Universitet og NIFU**  
Stensaker har i 2013 været medforfatter på artiklen Re-inventing Shared  
Governance: Implications for Organisational Culture and Institutional  
Leadership. Stensakers oplæg adresser bl.a. vilkårene for universiteter i  
dag.

11.30 – 12.15 **Frokost**

12.15 – 12.30 **Sofie Carsten Nielsen, Uddannelses- og forskningsminister**

## Blok 2: Hvordan udfyldes rammen for medbestemmelse og medinddragelse?

### 12.30 – 13.30 **Paneldebat 1: De overordnede linjer med fokus på hvordan medbestemmelse og medinddragelse prioriteres i universiteternes overordnede beslutningsprocesser**

Deltagere i paneldebatten:

- Sidsel Gro Bang-Jensen, studerende og bestyrelsesmedlem på RUC
- Thea Puggaard Frederiksen, studerende og tidligere formand for Studenterrådet på AU
- Jørgen Chr. Bang, lektor og bestyrelsesmedlem på SDU
- Signe Vikkelsø, lektor og medlem af Akademisk Råd på CBS
- Brian Bech Nielsen, rektor på AU
- Hanne Leth-Andersen, rektor på RUC

*Læs mere om de enkelte paneldeltagere nedenfor*

### 13.30 – 13.45 **Pause**

### 13.45 – 14.45 **Paneldebat 2: Det daglige samarbejde med fokus på hvordan medbestemmelse og medinddragelse prioriteres i hverdagen på institutterne og uddannelserne**

Deltagere i paneldebatten:

- Therese Cederberg Nielsen, studerende og bl.a. tidligere medlem af studienævnet og medlem af Akademisk Råd på RUC
- Tue Hammer-Lerche, studerende og medlem af studienævnet på KU
- Per Dahl, lektor og AC-fællestillidsrepræsentant på AU
- Peter Szabo, lektor og tillidsrepræsentant på DTU
- Jesper Strandskov, dekan Det Samfundsvidenskabelige Fakultet på SDU
- Mikael Vetner, institutleder fra AAU

*Læs mere om de enkelte paneldeltagere nedenfor*

### 14.45 – 15.15 **Afslutning**

Korte refleksioner fra Per Holten-Andersen, Ingrid Stage og Jakob Ruggaard

### 15.15 **Kaffe og networking**

## Mere om deltagerne i paneldebat 1

### Sidsel Gro Bang-Jensen

Studerende og medlem af universitetsbestyrelsen ved RUC, 2012 - 2014 og tidligere formand for Studenterrådet ved RUC. Har erfaring med både den daglige og formelle kontakt mellem studerende og ledelse om større strategiprocesser.

### Thea Puggaard Frederiksen

Studerende og tidligere formand for Studenterrådet ved Aarhus Universitet, 2010 - 2012. Her været aktiv i fakultetsråd, fagudvalg og har været medlem af studienævn i flere år. Thea har arbejdet med den faglige udviklingsproces på AU og den efterfølgende implementering og har herigennem erfaring med, hvilke udfordringer sådanne processer giver for medbestemmelsen.

### Jørgen Chr. Bang

Lektor, Institut for Sprog og Kommunikation, Syddansk Universitet. Medlem af bestyrelsen, HSU og fællestillidsrepræsentant på Humaniora. Har siddet i forskellige vedtægtsudvalg på SDU og har erfaring fra tidligere kollegiale organer. Herudover har han en praktisk og teoretisk indsigt i universitetsorganisation og medbestemmelse og deltager løbende i nationale og internationale konferencer herom.

### Signe Vikkelsø

Lektor, Institut for Organisation, CBS. Medlem af Akademisk Råd på CBS siden 2009. Har været inddraget i udviklingen af CBS' overordnede strategi og er ofte repræsentant for Akademisk Råd i forskellige udvalg og arbejdsgrupper på CBS.

### Brian Bech Nielsen

Rektor på Aarhus Universitet og næstformand i Rektorkollegiet. Frem til august 2013 dekan ved hovedområdet Science and Technology ved Aarhus Universitet og har tidligere været institutleder på Institut for Fysik og Astronomi.

### Hanne Leth Andersen

Rektor på Roskilde Universitet. Frem til april 2014 prorektor på RUC og kom til RUC i 2010 fra en stilling som direktør ved CBS Learning Lab. Har tidligere været prodekan, professor og studieleder ved Aarhus Universitet.

## Mere om deltagerne i paneldebat 2

### Therese Cederberg Nielsen

Studerende og tidligere medlem af studienævnet ved SamBach og nuværende suppleant i Studienævnet for forvaltningsfagene og medlem af Akademisk Råd ved RUC. Har via sit arbejde mange erfaringer med både udviklingen af de enkelte uddannelser og større strategiske processer fra et lokalt perspektiv.

### Tue Hammer-Lerche

Studerende og medlem af studienævnet for psykologi på KU 2010-2013. Har siddet i Akademisk Råd, været næstformand i SAMF-rådet og sidder nu i Studenterrådets forretningsudvalg. Har bl.a. deltaget i revisionen af studieordningen på psykologi og har via arbejde erfaringer med spændingsfeltet mellem formel og uformel medbestemmelse på både lokalt og overordnet niveau.



### Per Dahl

Lektor, Institut for Æstetik og Kommunikation, Aarhus Universitet. AC Fællestillidsrepræsentant.

### Peter Szabo

Lektor, Institut for Kemiteknik, DTU. Medlem af bestyrelsen og HSU. Tillidsrepræsentant ved Institut for Kemiteknik og Institut for Kemi. Medlem og næstformand i LSU ved Institut for Kemiteknik.

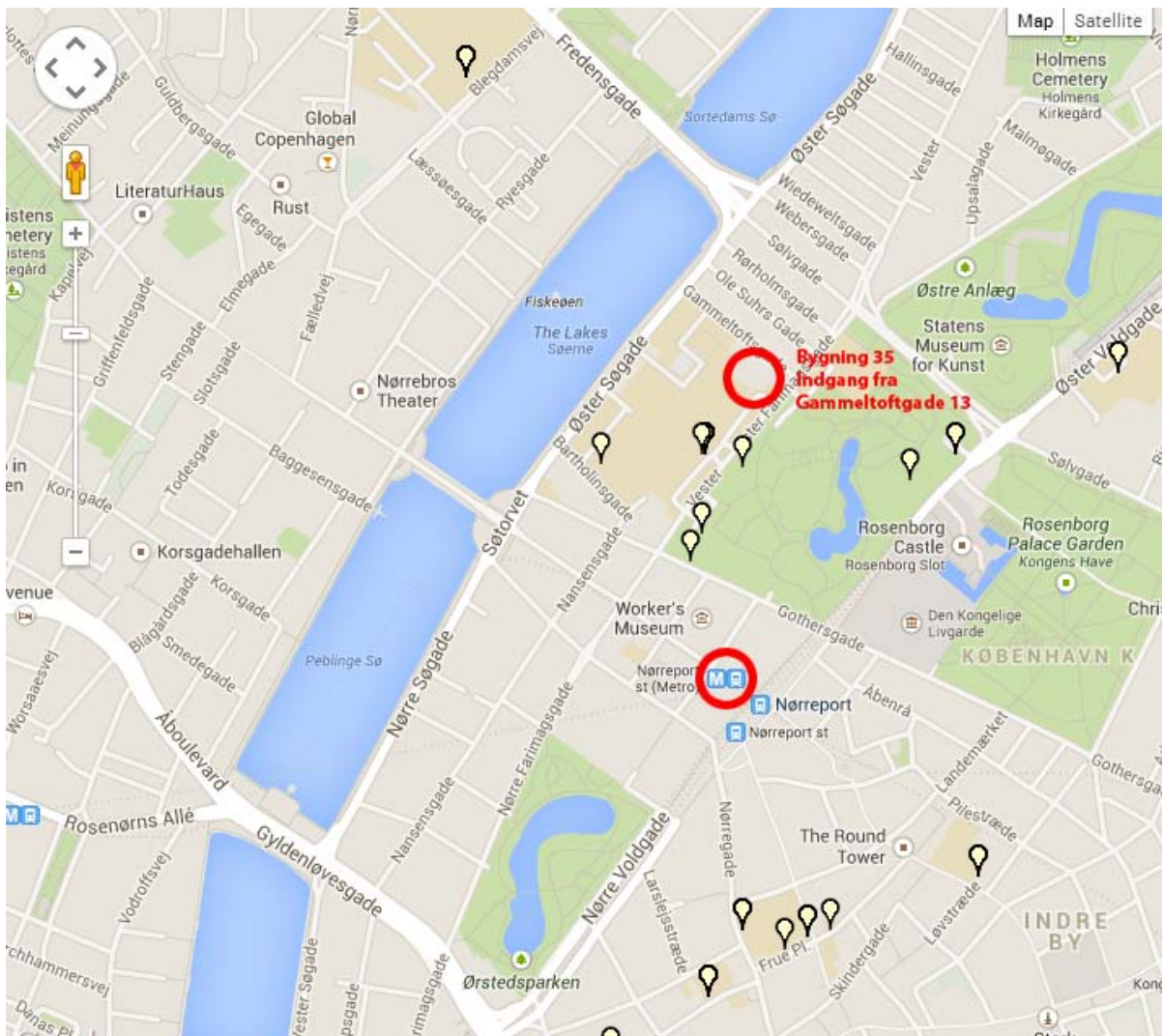
### Jesper Strandskov

Dekan, professor, dr. merc., Det Samfundsvidenskabelige Fakultet på Syddansk Universitet. Mangeårige erfaringer inden for personale- og strategisk ledelse erhvervet som dekan, institut-, studie- og forskningsleder på CBS, Århus Universitet og Syddansk Universitet.

### Mikael Vetner

Instituttleder på Institut for Kommunikation ved Aalborg Universitet. Institut for Kommunikation er placeret i såvel Aalborg som København og har godt 200 ansatte. Instituttet dækker undervisning på en række store og små uddannelser med samlet mere end 2500 studerende.

### Konferencen afholdes her:



## Opfølgning på ændringerne i universitetsloven i 2011 om medbestemmelse og medinddragelse

Den 27. maj 2014  
Sag.nr. S-2013-856  
Dok.nr. D-2014-10561  
bba/ka

Universitetsevalueringen i 2009 rettede en berettiget kritik af universitetsledelserne for ikke i tilstrækkelig grad at have sikret medarbejdernes medbestemmelse og medinddragelse, ej heller at have løftet udfordringen med at udvikle en ny involverende ledelseskultur.

Som konsekvens af denne kritik blev det skrevet ind i universitetsloven med virkning fra 2011, *"at universitetets øverste ledelse på alle niveauer i samarbejde med det videnskabelige personale og de studerende udvikler procedurer og organisatoriske mekanismer til sikring af reel, effektiv inddragelse af medarbejdere og studerende i videnskabelige og uddannelsesmæssige samt betydningsfulde intrauniversitære anliggender i overensstemmelse med moderne ledelsespraksis i videnorganisationer og de danske (og nordiske) traditioner i universitetssektoren"*.

Det er Akademikernes vurdering, at der med lovændringerne blev hejst et vigtigt politisk signal om nødvendigheden af øget medbestemmelse for de videnskabelige medarbejdere. Opfølgning her i 2014 på universitetslovsændringerne tegner imidlertid et overordnet billede af, at medarbejdernes medbestemmelse fortsat ikke er sikret i tilstrækkelig grad, trods de politiske intentioner i 2011.

Nærværende refleksion udfolder seks konkrete anbefalinger til hvorledes medbestemmelsen og medinddragelsen kan styrkes på universiteterne.

## Akademikernes kommentarer til Epinions undersøgelse

### **Medbestemmelse er generelt vigende**

Ifølge universitetsloven er det bestyrelsernes ansvar at sikre, *"at der sker medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger"*. Det bør derfor være et wake-up-call for bestyrelserne, når Epinions undersøgelse viser, at der er sket et fald fra 2009 til 2014 for *både* medarbejdernes oplevelse af ledelsens lydhørhed og medarbejdernes vurdering af mulighederne for at påvirke ledelsen på fakultets- og institutniveau.

### **Graden af medbestemmelse varierer på tværs af institutionerne**

Går man et spadestik dybere i Epinions tal, ser man, at institutionerne klarer sig ganske forskelligt i forhold til medarbejderens vurdering af medbestemmelsen. I og med universiteternes medbestemmelses- og inddragelsesstruktur er lovfæstet, peger de forskellige institutionstal fra Epinion endvidere på betydningen af ledelsens evne og vilje til at

udnytte de organisatoriske strukturer, i forhold til de politiske intentioner om styrket medbestemmelse.

### ***Risiko for demotivation og ligegyldighed***

Medbestemmelse og medinddragelse skal være reel for at blive oplevet som meningsfuldt. Hvis der nærmere er tale om konfirmation af ledelsens allerede truffne beslutninger, skaber det risiko for ligegyldighed blandt medarbejderne, hvilket er afgørende farligt for det faglige miljø og for universitetet.

Derfor bør det tages dybt alvorligt hvis medarbejderne, i resignation over oplevelsen af ikke at have reel indflydelse på beslutningerne, fravælger at involvere sig i instituttets liv. Epinions tal viser, at 43 pct. af medarbejderne ikke har forsøgt at få medbestemmelse, 46 pct. har andre prioriteringer end at få medbestemmelse, og 33 pct. ikke tror, at man kan få reel medbestemmelse.

### ***Erfarne ledere ønsker mere inddragelse af medarbejderne***

Hvorvidt medbestemmelse reelt sker og fungerer handler om (god) ledelse, ligesom graden af medbestemmelse i høj grad er personafhængig. Det er god ledelse at tilrettelægge beslutningsprocesser, der involverer og skaber ejerskab hos medarbejderne. Det sikrer kvalitet i beslutningen, skaber medansvar og medejerskab og dermed mere effektiv implementering af beslutningen efterfølgende.

Det er i forlængelse heraf værd at pege på, at Epinions tal viser, at erfarne ledere generelt ønsker mere medinddragelse af medarbejderne i ledelsens beslutninger end mindre erfarne ledere. Jo mere anciennitet lederne har, jo mere er de enig i, at medarbejderne generelt bør inddrages *mere* i ledelsens beslutninger end tilfældet er i dag. Denne bevægelse gælder på alle ledelsesniveauer: Jo mere ledelseserfaring jo større ønske om mere medinddragelse af medarbejderne.

## **Anbefalinger fra Akademikerne**

### ***Anbefaling 1:***

#### ***Myndighed og kyndighed skal kobles tættere sammen***

Populært sagt udgøres "produktionsapparatet" på et universitet af de videnskabelige medarbejderes kapacitet og hjerner. Derfor er medbestemmelse ikke blot et *mål* - det er i høj grad et *middel* til at sikre, at der træffes de bedst mulige beslutninger, som skaber ejerskab og medansvar hos medarbejderne, til gavn for universiteternes og de faglige miljøers løbende udvikling.

Medarbejdernes faglige engagement og medejerskab er en uvurderlig ressource for et universitet. Det er yderst alvorligt for udviklingen af et

fagligt miljø, hvis VIP'erne så at sige vender ryggen til, og ikke involverer sig, fordi de føler beslutningerne alligevel allerede er truffet.

Denne erkendelse har førende universiteter som Harvard, Cambridge og Oxford for længst gjort sig. Styreformen, shared governance, betyder at væsentlige beslutninger træffes i samarbejde mellem linjeledelsen og den faglige ledelse – dvs. akademisk råd, institutråd, studienævn, forskningsledere – via eksplicite procedurebeskrivelser. Dette for at skabe legitime processer som derved sikrer opbakning i de lokale fagmiljøer. Med andre ord, myndighed og kyndighed følges ad i alle væsentlige beslutninger.

Akademikerne skal anbefale, at medbestemmelse og medinddragelse gøres til et tema for ministeriets tilsyn med universiteterne.

### **Anbefaling 2:**

#### ***Handlemulighederne ved dårlig ledelse skal beskrives***

En anden central pointe i shared governance, er, at ledelse er for vigtigt et anliggende til, at man kan overlade det til den enkelte leders for godt-befindende og personlige ledelsessyn. Et godt universitet kan ikke risikere, at en tilfældig dårlig leder ødelægger universitetets omdømme. For en ikke-velfungerende leder - eller uhensigtsmæssig ledelseskultur - kan ødelægge meget i de faglige miljøer, og som det kan tage år at genopbygge. Derfor er det helt evident, at der tages hånd om de ledere, der ikke evner eller udviser vilje til at involvere medarbejderne i beslutningerne.

Det fremgår faktisk i universitetsloven, at *"universitetet udarbejder nærmere standarder for, hvad universitetet betragter som god ledelse, samt for, hvilke handlemuligheder studerende og medarbejdere har hvis de oplever, at den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelserne om medbestemmelse og medinddragelse eller standarderne for god ledelse."* Alle universiteter har i dag nedfældet et kodeks for god ledelse, mens handlemulighederne ved dårlig ledelse generelt mangler at blive beskrevet.

Akademikerne skal anbefale, at man med inspiration fra førende amerikanske og britiske universiteter får skabt et check-and-balances-system, hvor medarbejdere har mulighed for at indberette, hvis de oplever at ledelsen ikke udviser vilje eller evne til at inddrage medarbejderne i væsentlige beslutninger eller ikke følger standarderne for god ledelse. Indberetningerne skal samles i en årlig rapport, evt. af en nyoprettet "ombudsmandsfunktion" på centralt niveau og forelægges bestyrelsen en gang årligt. Ved at samle indberetningerne ét sted, er det muligt at skelne mellem problemer med enkeltledere og mere systematiske problemer med ledelseskulturen.

Endvidere muliggør en sådan ordning, at ledelse og ledelseskulturen gøres til centralt indsatsområde for bestyrelsens arbejde – sådan som

intenderet i universitetsloven. Akademikerne anbefaler, at disse handlemuligheder udfoldes og indskrives i vedtægterne.

**Anbefaling 3:**  
***Linjeledelsen skal opgøres som VIP i stedet for TAP***

Det er et bærende princip på et universitet, at det er fagpersoner, der leder universitetet. Princippet, der skal sikre ledelsen en faglig legitimitet, understøttes af universitetsloven og universiteternes vedtægter. Således understreges det, at rektor, prorektor, dekan, prodekan og institutleder skal være anerkendte forskere og have indsigt/erfaring med undervisning.

Derfor er det også uheldigt, at linjeledelsen med universitetsloven i 2003 nu kategoriseres som TAP'ere og ikke længere som VIP'ere. For ord betyder meget. Signalet der sendes, er, at man som leder ikke arbejder med forskning og uddannelse, men med administration. Dette skaber en u hensigtsmæssig afstand mellem fagmiljøerne og linjeledelsen og det sender i det hele taget et uheldigt signal til såvel ledelse som til medarbejdere.

Akademikerne skal derfor anbefale, at linjeledelsen – fra rektor til institutleder – fremover kategoriseres som VIP.

**Anbefaling 4:**  
***Akademisk råd skal have en central rolle i den faglige ledelse***

Universitetsloven giver mulighed for de flerfakultære universiteter til at etablere akademiske råd på såvel fakultets- som universitetsniveau. Herved skabes en bedre parallelitet i den faglige ledelse i forhold til linjeledelsen. Akademisk råd er og skal have en central rolle i den faglige ledelse. Og for at det kan sikres, skal arbejdet i akademisk råd opleves meningsfuldt.

Akademikerne skal anbefale, at det indskrives i vedtægterne, at akademisk råd en gang årligt mødes med bestyrelsen, blandt andet med henblik på at få drøftet status og strategi for forskningen, uddannelserne, undervisningen og andre væsentlige intrauniversitære forhold på universitetet.

Ligeledes fremgår, at *"akademisk råd vælger en formand af sin midte."* Akademikerne skal i tråd hermed anbefale, at akademisk råds formand – som intenderet i universitetsloven – findes blandt de videnskabelige medarbejdere i rådet, og ikke som på visse universiteter i dag, er placeret hos dekan eller rektor. Dette med henblik på at styrke balancen mellem den faglige ledelse og linjeledelsen.

**Anbefaling 5:*****Institutrådene skal tillægges reelt indhold***

På visse universiteter er institutrådene eller institutforaene først lige kommet i gang, og derfor er det endnu for tidligt at vurdere effekten i forhold til medbestemmelsen på institutniveau.

I og med institutrådet er del af den faglige ledelse, er det afgørende, at der lægges fagligt indhold ind i disse organer, igen med henblik på at give dem betydning. Instituttets faglige forhold skal således være omdrejningspunkt for institutrådene, herunder planlægning og strategi i forhold til forskning, undervisning og formidling. Opleves institutrådet som meningsfuldt at bruge tid på, vil det også interessere de videnskabelige medarbejdere og dermed bidrage til en bedre kobling mellem linjeledelsen og den faglige ledelse.

Akademikerne skal anbefale, at det nedskrives i vedtægterne, hvilke forhold institutrådene skal tage sig af, samt, at der etableres klare forretningsordener for hvordan institutrådet skal agere.

**Anbefaling 6:*****Rammebetingelserne skal støtte universiteternes autonomi***

Endelig afhænger graden af medbestemmelse af universiteternes rammebetingelser, fordi rammebetingelserne afgør det reelle beslutningsrum. Med andre ord har universiteternes rammebetingelser afgørende betydning for kvaliteten af de beslutninger, der skal træffes på de forskellige ledelsesniveauer.

Ubalancen mellem universiteternes egne basismidler og de eksterne forskningsbevillinger betyder eksempelvis, at universiteternes egen mulighed for at prioritere forskningen og iværksætte nye initiativer svækkes. Konsekvensen er en udhuling af det reelle ledelsesrum og dermed tilsvarende muligheden for medbestemmelse.

Det internationale evalueringspanel i 2009 leverede en markant kritik af det politiske / administrative niveau for at udvise graverende mangel på tillid til universiteterne. Dette blev af panelet vurderet som problematisk, fordi denne tilgang til sektoren medfører overregulering og uhenigtsmæssig finansiel styring, der hæmmer det enkelte universitets mulighed for at skabe sin egen særlige profil i en national og international konkurrencesituation.

Her i 2014 må Akademikerne konstatere, at panelets kritik stadig står til troende. De eksterne forskningsmidler fylder fortsat alt for meget i de faglige miljøer i forhold til universiteternes egne basismidler. Senest illustrerer fremdriftsreformen det politiske / administrative niveaus fortsatte forkærlighed for detailstyring og "one-size-fits-all"-tilgang i uddannelsespolitikken.

# EVALUERINGEN AF MEDBESTEMMELSE OG MEDINDFLYDELSE PÅ UNIVERSITETERNE

## Overordnede betragtninger

Danske Studerendes Fællesråd vil indledningsvis takke uddannelsesministeren og uddannelsesministeriet for processen omkring evalueringen af medbestemmelsen og medinddragelsen på universiteterne. Vi er glade for at være inddragede i processen på lige fod med Danske Universiteter og Akademikerne, og vi synes at samarbejdet på mange måder har været frugtbar. Vi håber meget på at blive inddraget på samme måde i lignende processer i forbindelse med fremtidige evalueringer og udviklingsprocesser på universitets- og uddannelsesområdet.

DSF mener grundlæggende, at demokratisk styring af universiteterne er afgørende og en grundlæggende forudsætning for, at universitet til fulde kan være en samfundsrelevant institution, der udvikler samfundet i en demokratisk, innovativ og progressiv retning. Kun via medbestemmelse og medindflydelse til studerende og medarbejdere på alle væsentlige beslutninger kan det sikres, at universiteterne løbende og dynamisk udvikler sig på baggrund af velkvalificerede beslutninger, der er rodfæstet i hele institutionen. Samtidig bidrager dette til, at danne studerende på universitet til demokratiske borger, der engagerer sig i deres hverdag på universitetet og i det øvrige samfundsliv.

Der er for os at se en meget klar forskel på de to begreber, som universitetsloven kræver af universiteterne, nemlig medbestemmelse og medinddragelse. Ved medbestemmelse er studerende og medarbejdere reelt set med til at træffe en given beslutning og har så at sige et reelt 'mandat' til at støtte eller afvise en beslutning. Således har studerende og medarbejdere medbestemmelse i f.eks. universitetsbestyrelserne og studienævnene. Ved medinddragelse har medarbejdere og studerende ikke del i beslutningen. Denne ligger hos en anden beslutningstager, f.eks. rektor, der lytter til, hvad de studerende og medarbejdere har af 'inputs', for herefter muligvis at ændre sin beslutning. For os at se er medbestemmelse klart at foretrække, da denne sikrer reel indflydelse og ejerskab til studerende og medarbejdere, om end medinddragelse inden for den nuværende ledelsesstruktur nogle gange er det bedst mulige.

Spørgsmålet som evalueringer skal besvare er, hvorvidt universiteterne efter ændringerne af universitetsloven i 2011 har sikret tilstrækkelig medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende og har fulgt op på de øvrige ændringer og intentioner i lovgivningen. Det er DSF's klare opfattelse, at de foreliggende bidrag til evalueringen samt et væld af erfaringer fra området klart viser, at universiteterne ikke har levet op til deres ansvar, og at der mange steder stadig er meget store problemer i medbestemmelsen og medindflydelsen.

Dette problem er naturligvis en følge af, at der særligt fra nogle universitetsledelsers side har været ført en ledelsesstil, hvor medbestemmelsen og medindflydelse kun i meget ringe grad har haft en strategisk prioritet, og hvor væsentlige beslutninger er blevet truffet igennem uden om studerende og medarbejdere. At denne ledelsesstil gang på gang forekommer på flere forskellige universiteter, anser vi dog i høj grad for at være et produkt af den nuværende universitetslovs enstrengede ledelse og meget store centralisering af magt på enkelte personer. Ligeledes anser vi det for at være et resultat af, at universitetsloven ikke tilstrækkelig grad



sikrer, at medarbejdere og studerende har muligheder for at gribe ind i de situationer, hvor de oplever dårlige ledelser, som derfor i årevis kan forvalte universiteter i strid med samfundets og universitetets egne interesser. Vi mener derfor, at evalueringen i høj grad kalder på politisk handling for at sikre en mere ansvarlig, dynamisk og demokratisk styring af universiteterne, hvor medbestemmelse og medindflydelse spiller en helt afgørende rolle.

I det følgende vil vi gennemgå vores refleksioner over de nærværende bidrag til evalueringen, hhv. spørgeskemaundersøgelsen, konferencen og universiteternes bidrag. Efterfølgende vil vi komme med nogle øvrige betragtninger på baggrund af de erfaringer, som aktive studerende i vores organisationer har fra arbejdet på universiteterne. Til sidst vil vi komme med vores fremadrettede perspektiver for medbestemmelsen og medinddragelsen på universiteterne, herunder vores anbefalinger til ændringer. Vil vil også redegøre for, hvilket arbejde DSF og vores medlemsorganisationer vil lægge i forlængelse af evalueringen.

## BETRAGTNINGER OVER EVALUERINGEN

### Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen efterlader efter vores opfattelse 4 overordnede indtryk.

*Kun små ændringer i oplevelsen af medbestemmelsen og medinddragelse siden 2009.*

På trods af, at der kan spores en vis udvikling både indenfor medarbejdes og de studerendes svar i undersøgelsen, så er udviklingen ikke entydig og peger i stedet i forskellige retninger for de forskellige grupper, de forskellige niveauer og på de forskellige universiteter. Dette efterlader således det overordnede indtryk, at universiteterne samlet set ikke har øget medbestemmelsen og medinddragelsen siden lovændringen i 2011.

*Niveauet er generelt meget lavt*

Uanset udviklen mellem de to undersøgelser er det helt klart, at undersøgelsen efterlader et indtryk af, at niveauet for medbestemmelse og medindflydelse generelt er meget lavt. At kun ca. 25 % - 35 % studerende og medarbejdere oplever at universitetsledelsen er lydhør, og at under 20 % oplever, at de kan påvirke universitetsledelsen, bør langt fra være tilfredsstillende for hverken universiteter eller politikere. Det samme gælder for fakultetsniveauet og på institutniveauet, hvor det, på trods af en generel større oplevelse af lydhørhed, i gennemsnit er under halvdelen, der oplever, at de kan påvirke ledelsen.

*Der er meget store forskelle universiteterne imellem*

Gennemsnitstallene dækker over meget store udsving imellem de forskellige universiteter. Mens oplevelsen af hhv. ledelsen som lydhør og at kunne påvirke ledelsen er hhv. 54% og 36 % på IT-universitetet og 46% og 24 % på RUC, er tallene 22 % og 10 % på Aalborg Universitet og kun 17% og 6 % på Aarhus Universitet. Disse tal vidner naturligvis om, at det kan lade sig gøre i et vist omfang at sikre en vis grad af medbestemmelse og medindflydelse indenfor de nuværende rammer. Det vidner dog samtidig om, at medbestemmelsen bliver meget afhængigt af den konkrete ledelse og de konkrete personer, og at studerende og medarbejdere hermed langt fra er sikret via lovgivningen. Som en fokusgruppe siger i et af rapportens kvalitative afsnit. "Mængden af indflydelse er ekstremt personafhængig. Det spænder fra rent hvidt til rent sort."



### *Medarbejdere og studerende ønsker mere indflydelse og engagerer sig i høj grad*

Ud over at vise nogle stærkt bekymrende tendenser ift. det generelle niveau for oplevelsen af medbestemmelsen og medindflydelsen på universiteterne, viser undersøgelsen, at der trods dette er et stort ønske om indflydelse, og at der generelt er et stort engagement. For både medarbejdere og studerendes vedkommende er der et generelt stort ønske om at blive inddraget mere i ledelsens beslutninger – både i de daglige spørgsmål som undervisningsplanlægning og studiemiljø men i høj grad også i decentrale og overordnede strategier (f.eks. tabel 5, 6 og 7). Det er i denne sammenhæng naturligvis positivt, at lederne i undersøgelsen er af samme opfattelse, om end ledernes indsats bør vurderes ud fra de studerendes og medarbejdernes oplevelse af medbestemmelse.

Hvad angår ønsket om konkret at involvere sig i udvalgs-, nævns- og rådsarbejde viser undersøgelsen, at hhv. 42 % af medarbejderne og 34 af de studerende, der ikke i forvejen er eller har været involverede, har dette ønske. I betragtning af at der generelt, som det bl.a. udtrykkes i flere fokusgruppeinterviews, er en oplevelse af, at det er svært og uoverskueligt at få indflydelse, og at det er ganske naturligt, at en andel af både medarbejdere og studerende har andre prioriteter, betragter vi det som en relativt stor andel.

For de medarbejdere og studerendes vedkommende, der er indvalgte i udvalg, nævn og råd, viser undersøgelsen klart, at der generelt bliver lagt en stor og engageret indsats i arbejdet. Dette viser sig blandt andet i den store mængde tid, der bliver lagt i forberedelse til møder, og i den meget store andel, der har sagt noget på seneste møde. Det er naturligvis også positivt, at der generelt er omkring 80 % af både medarbejdere og studerende, der oplever at de kan udfylde den tilsigtede rolle som repræsentant. Vi vurderer dog, at man bør være varsom med at opfatte dette som et udtryk for, at de indvalgte mener, at de har tilstrækkelig med indflydelse på ledelsens beslutninger. Det må først og fremmest ses som et udtryk for, at de adspurgte føler sig kompetente og i stand til at medvirke i beslutningsprocessen.

Tallene tyder generelt på, at størstedelen af de indvalgte finder, at rammerne for arbejdet er tilfredsstillende. Samtidig vurderer en væsentlig andel på 15 % - 35 % af både studerende og medarbejdere, at rammerne omkring arbejdet såsom størrelse og administrativ understøttelse ikke er tilfredsstillende.

## **Universiteternes bidrag**

### *Angående udvikling af nye procedurer og ramme, som sikrer højere grad af medbestemmelse*

Universiteternes bidrag til evalueringen viser, at der på flere universiteter er blevet arbejdet med at udvikle rammerne for medbestemmelse og medindflydelse siden ændringen i universitetsloven i 2011. Det er positivt, at der flere steder er oprettet nye organer, f.eks. institutråd, at Akademisk Råds kompetencer flere steder er udvidede, og at der flere steder er sat et større fokus på medbestemmelsen end tidligere. I forhold til spørgeskemaundersøgelsen er det i den forstand overraskende, at der ikke er nogle markante forbedringer i oplevelsen af medbestemmelse og medindflydelse blandt studerende og medarbejdere. Dette kan muligvis skyldes, at mange af de nye organer og bestemmelser kun har været virksomme i kort tid. Den mest oplagte forklaring er dog, at disse nye organer i vidt omfang kun er rådgivende, og at den enstrengede ledelse er fastholdt. Herved er den reelle medbestemmelse ikke øget, selvom der nogle steder er etableret flere fora, hvor ledelsen kan få inputs fra medarbejdere og studerende. De nye fora er således ikke en sikring mod, at ledelser kan gennemtrumfe beslutninger, der ikke har opbakning blandt medarbejdere og/eller studerende, og der kan således findes talrige eksempler fra samme perioder, hvor dette er blevet gjort (se eksemplerne senere).

Det er generelt også vores indtryk, at der, på trods af at der mange steder er igangsat tiltag og oprettet nye organer for at øge medinddragelsen, generelt er en mangel på løbende og strategisk prioritering af medbestemmelsen og medinddragelse. Flere steder efterlader materialet indtryk af, at fokus kun er rettet mod emnet i kort tid i begrænsede dele af beslutningsprocesserne, frem for løbende at være integreret i alt arbejde.

#### *Angående standarder for god ledelse*

Det fremgår af materialet, at de fleste universiteter arbejder mere eller mindre systematisk med ledelsesudvikling og ledelse. De fleste universiteter har i den forbindelse også, som det forudsættes i lovbemærkningerne til lovændringerne i 2011, udarbejdede egentlige retningslinjer for god ledelse i form af ledelseskodexer. Dette gælder dog ikke alle universiteter - f.eks. henviser Aarhus Universitet kun til universitetets strategi og personalepolitik. Formålet med et kodeks/standard for god ledelse er efter vores opfattelse i høj grad at tydeliggøre, hvilke standarder for ledelse, medbestemmelse og medinddragelse studerende kan forvente og hermed også stille krav om, hvis de ikke bliver overholdt. *Vi opfordrer til, at man fra ministerielt eller politisk hold indskærper, at universitetet er forpligtet til at udarbejde sådanne retningslinjer og ligge dem frit tilgængeligt for offentligheden.*

#### *Angående standarder for handlemuligheder i tilfælde af dårlig ledelse*

Af samme lovbemærkning som nævnt ovenfor, fremgår det, at universiteterne skal udarbejde standarder for, hvilke handlemuligheder studerende og medarbejdere har, hvis de oplever, at den nærmeste leder ikke følger vedtægtsbestemmelser om medbestemmelse og medinddragelse eller standarder for god ledelse. Ud fra det materiale, som universiteterne har indsendt til evalueringen, er det vores indtryk, at kun ganske få universiteter har udarbejdet sådanne retningslinjer. Dette er stærkt problematisk og kritisabelt, da sådanne retningslinjer netop bør være en sikkerhed for, at medarbejdere og studerende har nogle klare muligheder for at reagere, hvis de oplever dårlig ledelse og manglende medbestemmelse. Der har over de senere år været talrige eksempler på, at der på nogle universiteter har været praktiseret meget dårlig ledelse og manglende medbestemmelse og medinddragelse, uden at studerende og medarbejdere reelt har haft mulighed for at handle. Dette viser, at der i høj grad er en mangel på 'checks and balances-mekaniser'. *Vi opfordrer på det kraftigste til, at der fra politisk sikres, at alle studerende og medarbejdere har klare retningslinjer for, hvordan de kan handle, hvis de oplever dårlig ledelse og manglende medbestemmelse og medinddragelse, både fra nærmeste leder men også fra de øvrige ledelseslag.*

## **Konferencen**

Det er vores overordnede indtryk, at konferencen om medbestemmelse og medinddragelse afholdt d. 15. maj 2014, forløb godt, og bidragede med en række interessante perspektiver på evalueringen. Efter vores opfattelse var der 2 hovedkonklusioner på konferencen

#### *De lovmæssige rammer er afgørende*

På trods af at konferencen i udgangspunktet fokuserede på forbedringer og gode eksempler på medbestemmelse og medinddragelse indenfor universitetslovens nuværende rammer, var der blandt de fleste paneldeltagere og i en stor del af publikum en stor interesse for at diskutere universitetsloven. Der var generelt stor enighed om, at de nuværende rammer ikke i tilstrækkelig sikrer medbestemmelse og medinddragelse, og kritik af blandt andet den enstrengede ledelse, det eksterne flertal i bestyrelserne og de mange større organisatoriske og strategiske beslutninger, der træffes uden inddragelse og medbestemmelse. Kritikken gik blandt andet på, at den enstrengede ledelse er i uoverensstemmelse med demokratisk og kritisk

dannelse på universitetet, og at den udprægede top-down styring kan være en forhindring for en dynamisk udvikling af universitetet, hvor studerende og ansatte har ejerskab over organisation og beslutninger. Konferencen viste således et stort behov for, at der tages en grundig politisk diskussion af universitetslovens styringsbestemmelser med henblik på at skabe forandringer, der sikrer mere dynamiske beslutningsprocesser med langt større lokal forankring blandt studerende og medarbejdere.

*Politikere og ledelser hindrer medbestemmelsen ved konstant at påtvinge universiteterne nye detaljerede regler*

Ud over den gennemgående kritik af universitetsloven, fremførte repræsentanter fra både studerende, medarbejdere og ledelser, at den vedvarende strøm af nye reguleringer og reformer, som man fra politisk side pålægger universiteterne, i høj grad sætter barrierer op for, at man har tid og rum til at sikre nytænkende og inddragende processer lokalt. Det blev dog også påpeget af studerende og medarbejdere, at ledelserne selv ofte iværksætter stor omstruktureringer og udviklingsprocesser, der kræver stort fokus og tager tid fra f.eks. studienævn, hvorved det bliver meget svært at få tid til den lokale idéudvikling og udvikling af uddannelserne. Som kontrast til disse blev der også fremlagt flere eksempler på, hvordan netop lokale udviklingsprocesser i f.eks. studienævn, hvor studerende og medarbejdere har indflydelse, har skabt stor faglig og pædagogisk udvikling i nogle uddannelser. Konferencen pegede hermed efter vores opfattelse på, at der er brug for en langt større prioritering fra både politisk og ledelsesmæssig side af, at skabe tid, plads og rammer for, at studerende og medarbejdere kan være aktive spillere i udviklingen af universitet, både på lokalt og mere overordnet niveau.

## **YDERLIGERE ERFARINGER OG OVERVEJELSER**

Det generelle indtryk, som vi i DSF har fra studerende i vores medlemsorganisationer lokalt på universiteterne er, at der er meget stor forskel på, hvordan medbestemmelsen og medinddragelsen fungerer både universiteterne imellem og internt på universiteterne. Dette skyldes først og fremmest den nuværende enstrengede ledelsesstruktur, hvor al ledelseskompetencer udgår fra rektor. Herved kan ledelsen, hvis den vil, gennemtrumfe beslutninger, og graden af medbestemmelse og medindflydelse bliver hermed ekstremt personafhængig. Når det drejer sig om større beslutninger, skal universitetsbestyrelsen naturligvis vedtage beslutningerne, men det er ofte oplevelsen, at bestyrelserne kun i mindre grad er et reelt modspil og en reel 'kontrolinstans' overfor rektor og universitetsledelsen. Dette skyldes blandt andet det eksterne flertal, som af studenterrepræsentanterne på nogle universiteter opleves som havende en relativt ukritisk indstilling til både rektors og bestyrelsesformandens indstillinger, ofte fordi de ikke har tilstrækkelig indsigt i universiteternes organisering og funktion.

De problemer, som den enstrengede ledelse medfører, viser sig konkret i en række forhold, som beskrives i det følgende, både hvad angår beslutningsprocesser og hvad angår organiseringen af universitet.

### **Beslutningsprocesser**

Når større eller mindre beslutninger skal tages om universitets strategiske udvikling, udvikling af de fysiske miljøer, organisation, administration osv., er der en række forhold, der er afgørende for, om medbestemmelsen kan fungere. Nogle af de afgørende forhold, hvor der ofte opleves problemer, er følgende:

- *Manglende information og uklare rammer:* Hvis en ledelse ønsker at igangsætte større eller mindre forandringsprocesser, er det altafgørende, at studerende og medarbejdere tidligt informeres om processen, inden beslutningerne er taget. Det er ligeledes afgørende, at der er en klar struktur for den videre proces, og at det er klart, hvordan studerende og medarbejdere har medbestemmelse i processen. Ofte opleves det desværre, at disse forhold ikke er i orden. I stedet for klare rammer og et klart beslutningsrum, oplever man nogle steder, at det er uklart hvilke beslutninger, der skal træffes hvornår, og hvem der træffer hvilke beslutninger. Dette gør det særdeles svært at spille ind i processen både for studerende og medarbejdere i relevante råd, nævn og udvalg, men også for øvrige studerende og medarbejdere, der har relevante inputs..
- *Pseudoprocesser frem for reel medbestemmelse:* Som beskrevet indledningsvis er der for os at se en meget klar forskel på at have reel del i en konkret beslutning og at have en mere eller mindre uklar indflydelse på en beslutning, som træffes andre steder. Begge former opleves i beslutningsprocesser på universitetet. Nogle steder oplever studerende at sidde med i f.eks. arbejdsgrupper, der har et klart kommissorium og et klart mandat til at træffe reelle beslutninger – f.eks. om indretning af et studiemiljø, strategi for kvalitetssikring eller lignende. Andre steder oplever man desværre, at studerende og medarbejdere kun bliver bedt at komme med 'input' til beslutningsprocesser, og at selve beslutningen herefter træffes af ledelsen. Herved opleves det ofte som om, at ledelsen blot medtager de inputs, som passer ind i en på forhånd fastlagt plan, uden at studerende eller medarbejdere reelt kan påvirke eller flytte beslutningen.
- *Korte høringsprocesser:* Høringsprocesser bør være en naturlig del af enhver større beslutning. Rammerne omkring denne skal indrettes, så både medarbejdere og studerende reelt har tid til at forholde sig til de foreslåede og være i dialog med hinanden omkring dem. Ofte opleves det dog, at store beslutninger sendes i høringer af 1 uge eller 14 dages varighed, så f.eks. studenterdemonstrationer ikke har mulighed for at drøfte beslutningerne internt.
- *Dårligere muligheder for forberedelse og kvalificering:* Når medarbejdere og studerende skal indgå i en beslutningsproces, er det afgørende, at de er klædt på med de relevante informationer og at de har disse informationer i god tid, så de har mulighed for at forholde sig til dem og diskutere dem. Nogle gange oplever studerende og medarbejdere dog, at det relevante grundlag for en beslutning eller ledelsens udkast til en beslutning først fremlægges på det møde, hvor beslutningen skal træffes, eller først bliver tilsendt få dage inden et møde.
- *Manglende indsigt i økonomien bag beslutningerne:* Viden om det økonomiske råderum og de økonomiske aspekter er afgørende, når der skal træffes større beslutninger. Ofte har medarbejdere og studerende dog kun begrænset indsigt i den økonomiske baggrund og de økonomiske konsekvenser af forskellige beslutninger – enten fordi at f.eks. budgetter ikke er til rådighed, eller fordi at de tilgængelige budgetter er uigennemskuelige på den ene eller anden måde. Dette forhindrer ofte en velkvalificeret diskussion og giver ledelsen et langt bedre udgangspunkt for indflydelse end studerende og medarbejdere.

## **De strukturelle rammer – størrelsen af studienævn**

Studienævnene er i udgangspunktet organer, der giver gode muligheder for, at studerende har medbestemmelse og medindflydelse på kvalitetssikringen og udviklingen af uddannelserne. De lovmæssige rammer giver studienævnene en række afgørende kompetencer til bl.a. at evaluere uddannelserne, udarbejde forslag til ændringer i studieordningerne, godkende planer for tilrettelæggelse af undervisning, prøver og eksamener og at godkendte merit- og dispensationsansøgninger. Samtidig sikrer loven, at studerende og undervisere hver har halvdelen af pladserne i nævnet, og at uddannelserne således udvikles i et ligeværdigt samspil mellem studerende og undervisere. Hermed kan uddannelserne løbende udvikle både undervisningsmetoder, sammensætning af undervisningsforløb og selve uddannelsernes indhold. Dette sikrer, at uddannelserne hele tiden er pædagogisk opdaterede, og at det faglige indhold udvikler sig i takt med den nyeste udvikling indenfor uddannelsens fagområde.

Et barriere, der i stigende grad opleves som et problem på universiteterne, er, at ledelserne nedsætter større og større studienævn, med et stort antal forskellige uddannelser. På Aarhus Universitet er der eksempler på studienævn, der dækker over op mod 20 uddannelser. En sådan størrelse kan både betyde, at ikke alle uddannelser kan være repræsenterede i studienævnet, og at der ikke er plads til at behandle den enkelte uddannelse grundigt. Somme tider forsøges disse problemer løst ved at nedsætte underudvalg, men disse har ofte ikke tilstrækkeligt faste og formelle rammer og administrativ bistand til at sikre en god varetagelsen af kvalitetssikringen og udviklingen af uddannelserne. På RUC er man ved at etablere en lignende struktur, hvor de studerende også er bekymrede for, at medbestemmelsen og nævnenes funktion svækkes.

## **FREMTIDIGE PERSPEKTIVER IFT. MEDBESTEMMELSE - ANBEFALINGER**

### **Ændringer i lovgivningen**

Det er DSF's opfattelse, at problemerne beskrevet ovenfor i høj grad er et udtryk for de strukturer og rammer, som universitetsloven sætter for medbestemmelsen og medindflydelsen. Vi mener derfor, at det er afgørende, at man fra politisk side fremadrettet tager ansvar for at forbedre de strukturelle rammer for medbestemmelsen og medinddragelsen på universitetet. Man bør herved også indrette styringen af universiteterne, så den tilpasses langt mere dynamiske og decentrale beslutninger, hvor den store viden blandt studerende og medarbejdere udnyttes til fulde, frem for den nuværende styring, der er præget af centralisme og 'top-down'-styring. Vi har derfor følgende 3 anbefalinger til ændringer:

### **Sikring af handlemuligheder i tilfælde af dårlig ledelse**

Som nævnt ovenfor er det i den nuværende universitetslov meget vanskeligt for studerende og medarbejdere at gøre noget, hvis de oplever, at rektor eller ledere på andre niveauer praktiserer dårlig ledelse uden medbestemmelse og medindflydelse. Dette er særdeles problematisk, da det kan medføre dårlige beslutninger og dårlig styring i årevis til skade for både universitet og det omgivende samfund. Vi anbefaler derfor, at lovgivningen ændres således, at studerende og medarbejdere får formaliserede veje, hvor de kan reagere på og klage over dårlig ledelse på alle niveauer. Konkret foreslår vi, at alle studienævn og akademiske råd får en lovsikret ret til at henvende sig til universitetsbestyrelsen, hvor de kan klage over relevante sager eller personer, og bede bestyrelsen om at forholde sig til, om universitetslovens krav om medbestemmelse og medinddragelse opfyldes og om ledelsen lever op til sit eget ledelseskodeks.

## **Styrkelse af kompetencer til Akademisk Råd**

For at sikre øget medbestemmelse og ejerskab over vigtige beslutninger om universiteternes struktur, strategi, økonomi mv. anbefaler vi, at Akademisk Råds kompetencer udvides på en række områder, så rådet i stedet for blot at drøfte og udtaler sig, skal godkende centrale beslutninger. Vi foreslår, at kompetencen udvides til at gælde bl.a.:

- Godkendelse af uddannelses- og forskningsstrategier på det relevante niveau
- Beslutning om den lokale studienævnstruktur
- Endelig godkendelse af studieordninger
- Mulighed for godkendelse af lokale budgetter
- Ret til at udtale sig direkte til bestyrelsen om relevante forhold – f.eks. ledelsens håndtering af medbestemmelse

## **Begrænsning på størrelse af studienævn**

For sikre at studienævnene har en funktionsdygtig størrelse, sikres det, at der på enten nationalt eller lokalt niveau fastsættes en grænse for, hvor mange uddannelser et studienævn må dække.

## **Ændringer indenfor lovens rammer**

Ændringer af de lovmæssige rammer er som nævnt efter vores opfattelse afgørende for at sikre medbestemmelsen og medinddragelsen på universiteterne. Indenfor de nuværende rammer er der dog flere punkter, hvor man fra universitetsledelsen side bør sætte ind, for at sikre de bedst mulige forhold:

### **Støtte til opkvalificering af indvalgte**

Arbejdet i de kollegiale organer kræver ofte mere viden om universitetets indretning og sammenhænge, end den 'almindelige' studerende har. Det drejer sig f.eks. om viden om universitets opbygning, de økonomiske rammer og de lovmæssige rammer. Studerende (og medarbejdere), der vælges ind i disse organer, har derfor ofte brug for opkvalificering i disse forhold for at kunne udfylde deres rolle på den bedst mulige måde. Udskiftningen af studerende i råd, nævn og udvalg sker naturligt ganske ofte, og derfor er det afgørende for de studerendes mulighed for at lægge en konstruktiv og kritisk arbejdsindsats, at der løbende og systematisk foregår en opkvalificering af medlemmerne. På flere universiteter står studenterorganisationerne allerede i dag for opkvalificering af indvalgte i samarbejde med universitetet. Det er afgørende, at der på alle universiteter sikres regelmæssig og systematisk opkvalificering, i samarbejde mellem studenterorganisation og universitet.

### **Større støtte til opreklamere universitetsvalgene**

Som det fremgår af valgprocenterne fra universiteterne i evalueringen, er der alle steder plads til betydelige forbedringer i stemmeprocenten. Studenterrådene tager hvert år et meget stort ansvar for at gøre opmærksom på valgene og få de studerende til at stemme ved omfattende kampagner og tilstedeværelse blandt de studerende op til og under valgene. Universiteternes indsats for at opreklamere valgene er mange steder derimod meget lille. Ofte drejer det sig blot om en enkel mail ved valgets begyndelse. Universiteterne bør derfor påtage sig et langt større ansvar for at opreklamere universitetsvalgene.

### **Årlig evaluering af medbestemmelsen og medindflydelsen**

For at understøtte et løbende fokus og en løbende diskussion af medbestemmelsen og medinddragelsen, bør der årligt foretages en evaluering af ledelsen. Evalueringen skal ske både



skriftligt og mundtligt i de kollegiale organer og med input fra studenterorganisationer og samarbejdsudvalg. Fokus bør være på, hvordan ledelsen har sikret medbestemmelse og medejerskab til studerende og medarbejdere i større beslutninger i det forgange år. Dette bør desuden understøttes af en årlig skriftlig evaluering blandt alle studerende og medarbejdere.

### **Ordentlige rammer omkring beslutningsprocesser**

Der er flere aspekter, hvor universiteterne kan gøre en indsats for at skabe de bedst mulige rammer i beslutningsprocesser. Nogle afgørende aspekter er:

- At der i god tid informeres bredt om, at en proces skal forgå, og at det er klart, hvad rammerne er for processen og for på hvilken måde studerende og medarbejdere og såvel kollegiale organer som i andre fora har medbestemmelse.
- Der nedsættes såvidt muligt arbejdsgrupper med et ligeligt antal studerende og medarbejdere til udarbejdelse og konkretisering af væsentlige dele af beslutningerne. Arbejdsgrupper, der nedsættes, har klare rammer for arbejdet og har samtidig reel beslutningskraft over det pågældende område - beslutningerne er ikke truffet af ledelsen på forhånd.
- Studerende, der udpeges til styregrupper, arbejdsgrupper og lignende skal udpeges af studerende i kollegiale organer eller studenterorganisationer – ikke af ledelser
- Høringer skal udsendes i god tid og skal indgå på et meningsfuldt tidspunkt i beslutningsprocessen.
- Informationer om baggrunden for diskussioner og beslutninger sendes ud i god tid inden drøftelser på møder. Alle relevante informationer skal være tilgængelige, også informationer om det økonomiske grundlag for og de økonomiske konsekvenser af beslutningerne.

## **DSF'S FREMTIDIGE ARBEJDE MED MEDBESTEMMELSE**

DSF arbejder løbende på at opkvalificere vores medlemsorganisationer, de lokale studenterråd på bl.a. universiteterne, til at arbejde med universitetsvalgene og til at arbejde med og opkvalificere indvalgte studerende. DSF afholder bl.a. årligt i juni et seminar om universitetsvalgene, hvor aktive fra hele landet mødes og udveksler erfaringer omkring, hvordan valget bedst muligt gribes an. Mange Studenterråd arbejder desuden systematisk med at tilbyde opkvalificering, erfaringsudveksling og netværksmøder osv. for indvalgte i studienævn, akademisk råd, institutråd mv.. Studenterrådene tager ofte ansvar for at oplyse om universitetsvalgene og opfordre studerende på uddannelser til at stille op til f.eks. studienævn. Hvis der er uddannelser, hvor det er svært at finde studerende til et studienævn, gør studenterrådene ofte en indsats for at finde studerende, der vil.

Alt dette arbejde udvikles løbende, og der gøres en stor indsats for at overlevere viden og praksisser, når der er udskiftning blandt studerende både i de kollegiale organer, i studenterrådne osv.. Derfor er vi altid interesserede i at indgå i tættere og mere forpligtende samarbejder på universiteterne om at lave f.eks. opkvalificerende arrangementer,

oplysningskampagner osv., og mange steder er der en velfungerende dialog på området.

DSF har desuden som ambition, at øge den nationale erfaringsudveksling omkring arbejdet i de kollegiale organer, særligt studienævnene. Særligt i forbindelse med institutionsakkrediteringen og det intensiverede fokus på kvalitetssikring spiller studienævnene en afgørende rolle, og et nationalt samlingspunkt for de indvalgte ville efter vores opfattelse være særdeles givende. DSF arbejder derfor i første omgang på at udvikle et koncept for et nationalt kursus for indvalgte. Vi er i den forbindelse meget interesserede i at indgå i et samarbejde med bl.a. uddannelsesministeriet og eventuelt Danske Universitet og Akkrediteringsinstitutionen om dette, og vi vil opfordre til, at der tages en dialog om dette i den nærmeste fremtid.

Ud over arbejdet med de kollegiale organer arbejder DSF og studenterrådene i høj grad med organiseringen af de studerende udenfor de kollegiale organer i fagudvalg, fakultetsråd og lignende og i at bistå og facilitere det arbejde, der styrker indflydelsen hos de studerende udenfor de kollegiale organer. Dette sker blandt andet gennem kampagner, lyttemøder, stormøder, høringer og lignende. Senest har mange studenterråd i forbindelse med 'kvalitetsdagsordenen' gjort en stor indsats for at være i dialog med studerende omkring uddannelseskvalitet, blandt andet med henblik på at formulere kvalitetspolitikker på både lokalt og nationalt plan. DSF arbejder løbende med at give studenterrådene redskaber til at føre denne dialog med såkaldt 'almindelige' studerendes via bl.a. kurser, netværk osv..



# EKSEMPLER PÅ GOD OG DÅRLIG MEDBESTEMMELSE OG MEDINDDRAGELSE

## Eksempler på dårlige beslutningsprocesser

### *KU, Det Humanistiske Fakultet – plan for hurtigere gennemførelse på kandidatuddannelsen*

Som en del af KU's strategi for at efterkomme det politiske ønske om at få de studerende hurtigere igennem uddannelserne igangsatte Det Humanistiske Fakultet på Københavns Universitet år 2013 en plan bestående af en række initiativer, der skulle få de studerende hurtigere igennem. Blandt initiativerne var blandt andet et sænke den maksimale studietid på kandidatuddannelserne fra 3 til 2 ½ år og at fastsætte en tidligere indgåelse af specialekontrakten, så kontrakten skulle indås allerede på 3. kandidatsemester. Disse var altså ændringer, der havde særdeles stor betydning for de studerende. Alligevel oplevede de studerende i bl.a. Akademisk Råd og Studenterrådet en meget mangelfuld inddragelse i processen. Blandt andet oplevede studenterende i relevante udvalg ikke at blive indkaldt til møder, hvor procesplanen skulle behandles, og man oplevede, at ledelsen meldte sin endelige beslutning om planen ud på samme dag, som der var høringsfrist. Dette skabte en klar oplevelse af ikke at være blevet hørt og inddraget i en sag, der havde afgørende betydning for de studerendes uddannelse.

### *RUC – proces omkring udarbejdelse af masterplan*

I år 2013 igangsatte man på RUC en proces omkring en såkaldt 'masterplan', der skulle fastlægge udviklingen af RUC's uddannelser i 5 – 10 år frem. Processen blev sat i gang af ledelsen, men Akademisk Råd blev inddraget i processen ved et par lejligheder. Studenterrepræsentanterne i rådet oplevede løbende, at der var stor uklarhed omkring rammerne for, hvad der skulle besluttet, hvad processen skulle ende ud i og hvilke rolle Akademisk Råd spillede. Desuden oplevede man, at tidsplanen for processen løbende blev ændret. Dette gjorde det meget svært at udøve indflydelse på trods af, at processen var afgørende for udviklingen af uddannelserne på RUC, og blandt andet omhandlede en omlægning af studienævnstrukturen. De studerende oplevede desuden, at netop studienævnene i stort omfang ikke blev inddraget i processen – for mange studienævn blev planen kun fremlagt til orientering, eller i en proces der skulle gå så hurtigt, at det praktisk talt var umuligt at få indflydelse. Mange studienævn oplevede slet ikke at blive inddraget.

Processen er endt med en omfattende ændring i studienævnstrukturen, hvor mange studienævn er blevet sammenlagt, hvilket har skabt nogle store udfordringer for det kvalitetssikrings- og udviklingsarbejde, der foregår i studienævnet. Kun via en omfattende indsats fra de studerende i bl.a. Akademisk Råd er der etableret forskellige ordninger, som f.eks. underudvalg under studienævnene, som muligvis kan sikre medbestemmelse for studerende og medarbejdere og dermed rammerne for studienævnenes arbejde .

### *AU – den faglige udviklingsproces*

Det er efterhånden almindelig kendt, at 'Den faglige udviklingsproces' på Aarhus Universitet, har forløbet meget problematisk med meget stor mangel på medbestemmelse og medinddragelse og med meget uheldige resultater til følge. Processen fremstår som et af de klareste vidnesbyrd på, i hvor lille grad universitetsloven sikrer medbestemmelse og medindflydelse i større beslutningsprocesser, og hvilke særdeles alvorlige konsekvenser dette kan have for de beslutninger, der træffes. Det er de studerendes oplevelse, at hele processen har været kendetegnet ved, at store beslutninger med vidtrækkende konsekvenser, som f.eks.

institutomlægninger, ændringer i studienævnstrukturen, omlægninger i administrationen, flytninger osv. er blevet truffet uden medbestemmelse og uden at ledelsen har lyttet til de meget store og ofte entydige bekymringer, der er blevet fremført af studerende og medarbejdere. Blandt de punkter som gentagne gange blev kritiseret i løbet af processen, var den omfattende centralisering af bl.a. administrationen og samling af institutter og studienævn i meget store enheder.

En netop offentliggjort rapport i forbindelse med en intern problemanalyse af Aarhus Universitet fastslår, at netop centralisering og standardisering er et meget stort problem i forhold til at skabe plads og udfoldelsesrum til de enkelte fagligheder. Den nuværende organisationsstruktur opfatter medarbejdere og studerende mange steder ikke som sammenhængende og meningsfuld, hvilket er en stor barriere for den faglige identitet og motivation, der er afgørende for forsknings- og uddannelsesarbejdet. Ekspertudvalget foreslår derfor, at man bl.a. genovervejer store dele af institutstrukturen og organiseringen af administrationen. Tidligere evalueringer har allerede ført til, at man flere steder er i gang med at genetablere den såkaldte 'afdelingsstruktur', som ellers blev nedlagt ved udviklingsprocessen. Processen viser således, at en meget stor del af de kritikpunkter og krav, som medarbejdere og studerende har haft igennem processen, nu bredt anerkendes, og danner grundlag for nye ændringer. Havde universitetsloven sikret flere formelle muligheder for medbestemmelse, således at ledelsen ikke kunne gennemtrumfe en lang række beslutninger uden opbakning fra studerende og medarbejdere, kunne AU have undgået en række forkerte beslutninger med voldsomme personlige, faglige og økonomiske konsekvenser til følge.

Rapporten kan læses her: <http://medarbejdere.au.dk/strategi/problemanalysen/forside/>

## **Eksempler på gode beslutningsprocesser**

### *'De studerendes Universitet, SDU*

I begyndelsen af år 2011 igangsatte Syddansk Universitet projektet 'De Studerende i Centrum', som havde til formål at gøre SDU til et universitet, hvor de studerende er aktive medspillere i universitetets liv og oplever aktiverende undervisning og læring i et inspirerende miljø. Projektet er styret af en styregruppe, hvor de studerende har en stor del af pladserne, hvor der tages beslutning om, hvilke konkrete projekter, der skal igangsættes, formidles penge til osv.. Der er afsat 35 mio. kr. til projekter, som styregruppen i vid udstrækning kan fordele. Projekterne berører centrale dele af SDU's udvikling ift. uddannelse, pædagogik, studiemiljøer, administration osv., og de studerende har hermed via styregruppen væsentlig medbestemmelse over dele af både den strategiske udvikling og over helt konkrete projekter. Dette har givet de studerende en oplevelse af at blive taget seriøst og at have reel medbestemmelse, og har samtidig ført til en lang række succesfulde og bæredygtige projekter. F.eks. en studenterservice som er ét sted de studerende kan henvende sig og et brugerudvalg bestående af en række studenterrepræsentanter fra det aktive studiemiljø, hvor det fysiske og psykiske studiemiljø diskuteres, og hvor man tager stilling til handlingsplaner på området. Man har desuden udviklet nye principper om aktiverende undervisning og aktiv læring. Ud over at give studenterrepræsentanterne stor indflydelse på udviklingen af universitet er 'De Studerende i Centrum' blevet en synlig og tilgængelig indgang, hvor studerende, medarbejdere og administrativt personale kan henvende sig med bekymringer og idéer til projekter, som gruppen hurtigt behandler. Projektet udbreder således indflydelse til bredere dele af universitetsbefolkningen.

### *RUC - årlig høring om medbestemmelse og medinddragelse*

På RUC har man valgt at indføre en årlig høring hos studenterorganisationer, lokaludvalg mm vedrørende medbestemmelse og medindflydelse, som herefter drøftes i universitetsbestyrelsen. En sådan årlig evaluering kan være en god anledning til, at man på universitetet løbende har en dialog omkring medbestemmelse og medindflydelse, som universitetsledelsen og bestyrelsen er forpligtet til at forholde sig til. Oplevelsen omkring den første evaluering på RUC har dog været, at høringen ikke kom bredt ud, ikke var grundig nok, og at flere af de hørte parter ikke kunne genkende sig selv i de konklusioner, der blev truffet. Initiativet har dog potentialer til at skabe et løbende fokus på medbestemmelsen som et grundlæggende forhold, der skal gælde i alle beslutninger.

### *AAU - fokus på reel medbestemmelse og inddragelse fra starten af processer*

På Aalborg Universitet oplever studenterorganisationen Studentersamfundet generelt, at man fra ledelsens side for det meste fører en ledelsesstil, hvor studerende inddrages i god tid i væsentlige beslutninger, og blandt andet altid er repræsenterede i arbejdsgrupper med beslutningskompetence fra start. Dette skete f.eks. i forbindelse med implementeringen af fremdriftsreformen, hvor man, i modsætning til andre steder, helt fra starten nedsatte et udvalg bestående af både medarbejdere, studerende og ledelse, med klare rammer for arbejdet. Herved kunne de studerende være med til at præge processen fra starten, og de var ligeledes med til at træffe den endelige beslutning om, hvilken indstilling man ville komme med.

Ud over denne praksis med tidlig inddragelse og reel medbestemmelse, der ofte er gældende i beslutningsprocesser på AAU, har universitet valgt i sine vedtægter at give Akademisk Råd en ekstra kompetence ud over de lovsikrede kompetencer, nemlig godkendelse af strategier for hovedområder. Selvom denne ekstra kompetence ikke har haft reel virkning alle steder, har den et stort potentiale til at sikre, at alle studerende og medarbejdere får ejerskab over udviklingen på universitet og er med til at kvalificere og kvalitetssikre de beslutninger, der bliver truffet.

### *Studienævnstrukturen på CBS:*

På CBS har man bevidst valgt at lave en studienævnstruktur, hvor hver uddannelse som hovedregel har sit eget studienævn, sin egen studieleder og egen administrative understøttelse. CBS fremlægger i sin selvevalueringsrapport i forbindelse med institutionsakkrediteringen, at man har valgt denne model, på trods af at den er mere omkostningsfyldt, da den giver en række fordele. Man fremhæver blandt andet, at strukturen styrker det lokale ejerskab over uddannelserne hos studerende og medarbejdere og medvirker til at udbrede kvalitetsarbejdet til flere, end hvis man opererede med større studienævne. Dette understøtter ifølge CBS en stærk og udbredt kvalitetskultur. De uddannelsesnære studienævne understøtter desuden en tæt dialog med aftagere. De studerende på CBS, CBS Students, er ligeledes meget glade for modellen, der gør studienævnarbejdet meningsfyldt og nærværende for de studerende, og giver en høj grad af medbestemmelse på uddannelserne.

### *Studienævnsseminar på RUC*

Studienævnenes rolle er ofte præget af, at nævnet konstant skal håndtere og implementere de reformer og tiltag, som politikerne lovgiver om, eller som universitetslederne vedtager, ofte uden at inddrage studienævnene i væsentlig grad. Dette problem opleves også på RUC. For at imødekomme det har man i 2014 i studienævnet for Den Samfundsvidenskabelige Bacheloruddannelse (SamBach) i samarbejde med studielederen og sekretariatet afholdt et studienævnsseminar. På seminaret har man haft god tid til at diskutere mere udviklingsorienterede og nytænkende dagsordener omkring bl.a. universitetspædagogik og evalueringspraksis. Oplevelsen har hos flere studerende været, at seminaret har bidraget til at

skabe et fornødent rum for et mere langsigtede, strategiske og udviklingsorienteret arbejde i studienævnet, som der meget sjældent er tid til på grund af de konstante krav oppefra.

*For yderligere kommentarer, spørgsmål kontakt Rasmus Markussen - tlf. 28194501,  
[rasmus@dsfnet.dk](mailto:rasmus@dsfnet.dk)*

Uddannelses- og Forskningsministeriet  
Styrelsen for Videregående Uddannelser  
Bredgade 43  
1260 København K

Fiolstræde 44, 1. th.  
1171 København K  
Tlf. 33 36 98 05  
Fax 33 36 98 26  
www.dkuni.dk

### **Refleksioner fra Danske Universiteter vedr. medbestemmelse og medinddragelse**

Danske Universiteter er blevet bedt om at reflektere over status for medbestemmelse og medinddragelse ved universiteterne i forbindelse med Uddannelses- og Forskningsministeriets (UFM) opfølgning på universitetslovsændringen i 2011.

Med reformen af universitetsloven i 2003 blev der indført en grundlæggende ny styringsstruktur med professionelle bestyrelser og ansatte ledere. Reformen betød, at beslutningsansvaret blev omlagt fra i høj grad at være forankret i de kollegiale organer til at blive entydigt placeret hos ledelsen. Universitetslovsændringen i 2011, hvor der blev indført en bestemmelse om, at universiteternes ledelse skal sikre medbestemmelse og medinddragelse, var affødt af evalueringen af universitetsområdet i 2009 og politiske drøftelser om mulighederne for at sikre medbestemmelse og medinddragelse for universiteternes medarbejdere og studerende. Det internationale evalueringspanel beskrev i sin rapport medbestemmelse som inddragelse i beslutninger vedr. hhv. forskning, uddannelse samt administrative eller tekniske anliggender, hvilket også er den definition, som Danske Universiteter baserer sine refleksioner på.

Den enstrengede ledelse er grundstenen i en struktur, hvor de ansatte ledere er ansvarlige for samtlige beslutninger under deres ressort, og hvor den enkelte leder står til ansvar over for sin overordnede leder. I sidste ende står rektor i spidsen for universitetets daglige ledelse og står til ansvar over for bestyrelsen. En entydig placering af ansvar skulle styrke omverdenens tillid til universiteterne og dermed deres muligheder for at få øget autonomi og bevillinger.

Den gode ledelse af et universitet er kendetegnet ved at være synlig, give retning, have troværdighed, kunne prioritere og uddelegere og frem for alt kunne tage gode beslutninger. Her er det en forudsætning, at lederen kan engagere medarbejdere og studerende i kvalificeringen af beslutningerne og i implementeringen af de beslutninger, der er truffet. Det skal understreges, at der ikke er tale om demokratiske rettigheder til medarbejdere og studerende. Men det er en forudsætning for, at universiteterne kan fungere som mangfoldige, innovative, videnstunge og samfunds bærende institutioner, at de har en kultur præget af gensidig lydhørhed, højt informationsniveau og høj grad af medbestemmelse. Det er desuden ledelsens ansvar, at omverdenen kan få indsigt i og være i dialog med universiteterne. Universiteterne er finansieret af samfundet, som dermed har en legitim interesse i at kunne følge med i universiteternes virke.

Alle universiteter har revideret deres organisationsstruktur og vedtægter for at leve op til bestemmelserne i lovændringen fra 2011. Måden, hvorpå man har indrettet sig, er forskellig. Nogle steder har man udvidet sagsområderne for de eksisterende kollektive organer, mens man andre steder har nedsat nye tværgående strukturer. Det er netop væsentligt, at universiteterne inddrager medarbejderen og studerendes engagement på



en måde, der er tilpasset den enkelte institutions egenart og kulturelle normer. Derfor er der ikke én samlet model, der kan fremhæves som eksempel til efterfølgelse for alle institutioner. Universiteternes vedtægter blev godkendt af uddannelsesministeren i sommeren 2012 og har således knap været i funktion i to år. Danske Universiteter ser dialogen om medbestemmelse og medinddragelse som en velkommen mulighed for at få en tilbagemelding på oplevelsen af vilkårene for medbestemmelse og medinddragelse fra studerende og ansattes side, herunder i relation til de nye vedtægter.

Epinion har i sin spørgeskemaundersøgelse fra april 2014 spurgt ansatte og studerende om deres oplevelse af og ønsker til medbestemmelse. Svarprocenten i undersøgelsen er ikke høj, men vurderes repræsentativ og valid af Epinion. Det fremgår af undersøgelsens resultater, at ønsket om medbestemmelse og medinddragelse inden for forskellige konkrete områder varierer meget fra universitet til universitet. Danske Universiteter mener, at denne pointe understreger behovet for, at den enkelte institution har ansvaret og muligheden for selv at tilrettelægge procedurer og indhold i beslutningsprocesserne.

Epinions undersøgelse viser også, at der er mulighed at gøre mere for at høre medarbejdere og studerende, og den viser også, at lederne har viljen til at inddrage medarbejdere og studerende endnu mere. Samtidigt er der i undersøgelsen gode indikationer på, at de strukturer, universiteterne har udviklet i de nye vedtægter, fungerer. Indvalgte studerende og medarbejdere oplever i højere grad end i 2009 at kunne kvalificere beslutninger i organerne og kunne udfylde deres rolle som indvalgte. Universiteterne vil på baggrund af undersøgelsens resultater overveje, hvordan medarbejderen og studerendes medbestemmelse og medinddragelse yderligere kan styrkes, og universiteternes rektorer er parate til at tage konkrete initiativer i den forbindelse inden for rammerne af det enkelte universitets interne organisering.

Det skal bemærkes, at de mange eksterne krav og styringsværktøjer kan vanskeliggøre ledelsens arbejde med at sikre inddragelse af ansatte og studerende. I styringen af universiteterne træffes mange beslutninger fra politisk hold eller fra myndighederne. Herunder bidrager en række statslige aktører til styringen af universiteterne. Det gælder naturligvis Uddannelses- og Forskningsministeriet og dets styrelser, men også institutioner som Akkrediteringsrådet, Evalueringsinstitutionen, Censorinstitutionen, Rigsrevisionen og internationale organer som EU og Bologna-samarbejdet. Disse aktører har indirekte eller direkte diktater eller anbefalinger til, hvordan universiteterne skal forvalte deres opgaver. Den store grad af ekstern styring og regulering er med til at begrænse ledelsesrummet og muligheden for at tilrettelægge en inddragende beslutningsproces internt. Opgaven for ledelsen er at balancere mellem at kunne sikre kvalificeringen af de interne beslutningsprocesser og samtidig imødekomme eksterne krav og tidsfrister.

Danske Universiteter er tilfreds med, at ledelserne har fået et klarere ansvar og bedre mulighed for at delegerede ledelsesretten, og anser det som afgørende, at medarbejdere og studerendes viden og erfaringer inddrages i organisationens strategiske udvikling og daglige arbejde. Danske Universiteter understreger i øvrigt, at universitetslovens krav om enstregen ledelse, ansatte ledere og tydelig delegering har skabt en formel organisation, der ikke tillader en parallel struktur for egentlig kollegial ledelse.

Med venlig hilsen



Ralf Hemmingsen

---

**STATUS FOR  
MEDBESTEMMELSE OG MEDINDDRAGELSE  
PÅ UNIVERSITETERNE**

I 2011 blev universitetslovens bestemmelser om medbestemmelse og medinddragelse ændret. Af de almindelige bemærkninger til lovforslaget fremgik det, at *”senest 3 år efter lovens ikrafttræden følges der op på, om universiteterne i tilstrækkeligt omfang har sikret medbestemmelse og medinddragelse for medarbejdere og studerende”*. Uddannelses- og Forskningsministeriet giver her en status for medbestemmelse og medinddragelse for medarbejdere og studerende på universiteterne som led i den opfølgning.

---