



Dagsorden for bestyrelsesmøde 2/2012

Tirsdag den 28. februar 2012 kl. 12.00-17.00

i mødelokalet, bygn. 01

DAGSORDEN

BILAG

- | | | |
|-----|--|------------------|
| 1. | <u>Godkendelse af dagsorden.</u> | |
| 2. | <u>Referat af bestyrelsens ekstraordinære møde 1/2012 den 3. februar 2012.</u> | <u>2/2012/05</u> |
| 3. | <u>Gennemgang af bestyrelsens forretningsorden.</u> | <u>06</u> |
| 4. | <u>Valg af bestyrelsens formand og næstformand.</u> | <u>07</u> |
| 5. | <u>Strategisk temadrøftelse; uddannelse, kvalitet og studieledelse (iflg. årshjul):</u>
<u>- Strategi for småfag.</u> | <u>08</u> |
| 6. | <u>RUC's satsningsområder for forskning.</u> | <u>09</u> |
| 7. | <u>Forslag til udmøntning af strategimidler.</u> | <u>10</u> |
| 8. | <u>Flerårsbudget på ph.d.-området.</u> | <u>11</u> |
| 9. | <u>Generationsskiftestrategi på RUC.</u> | <u>12</u> |
| 10. | <u>Udviklingsplan for administrationen på RUC.</u> | <u>13</u> |
| 11. | <u>Kommunikationsstrategi herunder drøftelse af alumneinitiativer.</u> | <u>14</u> |
| 12. | <u>Orientering fra formanden.</u> | |
| 13. | <u>Orientering fra rektoratet.</u> | <u>15</u> |
| 14. | <u>Eventuelt.</u> | |

Christian S. Nissen



**Pkt. 2 Godkendelse af referat af bestyrelsens ekstraordinære møde
1/2012 den 3. februar 2012**

Sagsfremstilling:

Udkast til referat af bestyrelsesmøde 1/2012 blev udsendt til bestyrelsen den 10. februar 2012. Der indkom en enkelt bemærkning, som blev indarbejdet i referatet.

Udkast til referat af lukket del af punkt 7 møde 1/2012 blev udsendt til bestyrelsen den 13. februar 2012. Ved fristens udløb den 17. februar var der indkommet enkelte kommentarer. Disse er efterfølgende blev indarbejdet i referatet, der herefter må betragtes som godkendt.

Indstilling:

Rektoratet indstiller referat af møde 1/2012 til godkendelse.



UDKAST

**REFERAT AF EKSTRAORDINÆRT BESTYRELSESMØDE
1/2011**
fredag den 3. februar 2012 kl. 13.30-16.30
Referatet godkendes på næste møde.
Opfølgning og
udførelses-an-
svarlig
Til stede:
Medlemmer:

Christian S. Nissen (formand)
Frank Birkebæk (næstformand)
Anne-Grete Lysgaard
Annette Toft
Geir Ellingsrud
Helge Hvid
Charlotte Levin
Therese Heide
Kasper Bjerring Petersen

Rektorat

Rektor Ib Poulsen
Prorektor Hanne Leth Andersen
Universitetsdirektør Peter Lauritzen

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmøde 1/2012 til såvel bestyrelsesmedlemmerne som til de mange tilhørere.

Bestyrelsesformanden foreslog, at bestyrelsen behandlede punkt 4, Drøftelse af PWC's redegørelse om NSM, som nyt punkt 7, da bestyrelsen havde behov for afslutningsvis at drøfte sagen igennem som et lukket punkt. Bestyrelsesformanden havde forudgående orienteret medlemmerne herom. De to studenterrepræsentanter havde tilkendegivet, at de fandt, at punktet skulle drøftes for åbne døre.

Bestyrelsesformanden understregede, at der ikke på dagens møde skulle træffes beslutning om naturvidenskabs eller NSM's fremtid.

Bestyrelsen godkendte herefter følgende dagsorden:

1. Godkendelse af dagsorden.

1. Godkendelse af dagsorden.
2. Godkendelse af referat af bestyrelsens møde 7/2011, 15. december 2011
3. Drøftelse af forslag til vedtægt.
4. Orientering fra bestyrelsesformanden

	5. Orientering fra rektoratet. 6. Eventuelt 7. Drøftelse af PWC's redegørelse om NSM. (Delvist lukket punkt.)	
2.	<u>Godkendelse af referat af bestyrelsens møde 7/2012, 15. december 2011.</u>	
	Bilag 1/2012/01 Referat af bestyrelsens møde 7/2011 den 15. december 2011 blev godkendt.	RKS
3.	<u>Drøftelse af forslag til vedtægtsændring.</u>	
	Bilag 02 Bestyrelsesformanden orienterede om baggrunden for vedtægtsændringsforslaget, der var udarbejdet med henblik på at implementere den pr. juli 2011 vedtagne nye universitetslov herunder bestemmelserne om medarbejderes og studerendes medinddragelse/medbestemmelse og ændret rekrutteringsprocedure vedr. de eksterne bestyrelsesmedlemmer. Vedtægtsændringsforslaget var udarbejdet af rektoratet dog undtaget forslaget om rekruttering af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer, der var udarbejdet af bestyrelsesformanden. Bestyrelsesformanden oplyste, at forslaget forudgående havde været udsendt i skriftlig høring internt på RUC og efterfølgende behandlet på 2 ekstraordinære møder i hhv. Akademisk Råd (AR) og Hovedsamarbejdsudvalget (HSU). De skriftlige høringsvar var udsendt til bestyrelsen som bilag til drøftelsen, og på bordene var uddelt 2 bilag med bemærkninger fra AR's og HSU's ekstraordinære møder. Helge Hvid gjorde opmærksom på, at der er behov for snarlig stillingtagen til forslaget om udvidelse af bestyrelsen med yderligere et VIP-medlem og et eksternt medlem, idet der er valg af VIP-medlemmer i slutningen af året. Bestyrelsesformanden oplyste, at rektoratet i forbindelse med vedtægtsændringsforslagets behandling på AR's og HSU's ekstraordinære møder havde foretaget en række ændringer til det udsendte forslag. Et revideret vedtægtsændringsforslag påført disse ændringer var uddelt på bordene. Bestyrelsesformanden pointerede, at der ikke i denne vedtægtsændringsproces - der var igangsat m.h.p. at implementere den nye universitetslov - var gjort noget ved det stærkt tiltrængte behov for en forenklet gennemredigering af de samlede vedtægter eller ville blive taget stilling til Studenterrådets ønske om en ændring af de studerendes valgperiode i bestyrelsen og til AR's/HSU's ønske om en udvidelse af bestyrelsen. Disse ønsker var noteret, og ville blive udskudt til senere drøftelse. Bestyrelsesformanden gennemgik herefter det udsendte æn-	RKS

dringsforslag bestemmelse for bestemmelse, medens rektor løbende fremhævede de nye ændringer, der var foretaget efter AR- og HSU-møderne.

Under gennemgangen foreslog bestyrelsesformanden ændrede formuleringer af forslagene vedr. bestyrelsens årlige vurdering af medarbejder- og studenterinddragelse samt om indstilling og udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer. Formanden havde efter AR's og HSU's kritik af indstillingsudvalgets sammensætning nu justeret forslaget, således at et medlem af HSU's B-side fik plads som tilforordnet sammen med bestyrelsens formand og en studenterrepræsentant fra bestyrelsen. Formanden runddelte sine nye formuleringsforslag på skrift til bestyrelsen.

Bestyrelsen drøftede vedtægtsændringsforslaget herunder de nye ændringsforslag. Under drøftelsen berørte bestyrelsen bl.a. hensigtsmæssigheden af at bruge ikke-lovfastsatte adjektiver, hvordan en vurdering af inddragelse / medbestemmelse i praksis kunne foregå, hensigtsmæssigheden af rektors pligt til at forelægge AR-flertalsudtalelser for bestyrelsen, sammensætningen af indstillingsorganet vedr. eksterne bestyrelsesmedlemmer (aftagerpaneler eller alumner, AR-repræsentation), om den HSU-tilforordnede i indstillingsudvalget evt. kunne være et ikke-HSU-medlem, behovet for formalisering i vedtægten af aftagerpanelerne, forslaget om forelæggelse af institutsrådsudtalelser for rektor mm.

Annette Toft bad om at få ført til referat, at forslaget om rektors bestyrelsesforelæggelse af AR-flertalsudtalelser ikke var et ønske fra bestyrelsens side. Hun frabad sig, at bestyrelsen med forslaget kom til at bruge tid på interne uenigheder.

Direktøren oplyste, at formuleringen dækkede den praksis, der havde eksisteret i flere år, hvor bestyrelsen fik oplysninger om AR's holdning til de sager der kommer til behandling i bestyrelsen.

Et flertal i bestyrelsen lagde vægt på, at de ikke-lovfastsatte adjektiver konsekvent udgik af teksten, at der blev set på formuleringen om nyudpegning ved et eksternt medlems udtræden i løbet af sin funktionsperiode, at institutlederens pligt til forelæggelse af institutrådsudtalelser for rektor blev afgrænset til de sager, det i øvrigt tilkommer rektor at få forelagt (parallelt til den nye regel om rektors forelæggelse af AR-udtalelser for bestyrelsen) samt at aftagerpanelerne blev beskrevet i vedtægten.

Bestyrelsen kunne med disse bemærkninger tilslutte sig de forelagte ændringsforslag og godkendte på dette grundlag vedtægtsændringerne. Ønskerne om en udvidelse af bestyrelsen samt de studerendes ønske om en forlængelse af deres valgperiode i bestyrelsen ville blive taget op på et senere tidspunkt, når en større revision af vedtægten kom på tale.

Bestyrelsesformanden fik mandat til at foretage de rettelser,

	bestyrelsen havde ytret ønske om samt til i øvrigt at foretage evt. nødvendige justeringer af redaktionel art, som måtte vise sig ved færdiggørelsen af teksten. Såfremt formanden fandt, at rettelserne var inden for bestyrelsens mandat på dagens møde, ville vedtægterne blive opfattet som godkendt på dagens bestyrelsesmøde.	
4.	<u>Orientering fra bestyrelsesformanden.</u>	
	Bestyrelsesformanden meddelte, at bestyrelsen i forbindelse med sin selvevaluering på møde 7/2011 havde besluttet: • At der -ud over de faste temaer, som fremgår af bestyrelsens årsplan, og de sager rektoratet løbende sætter på dagsordenen - er behov for, at en række emner tages op til en grundigere behandling. Bestyrelsesmedlemmerne har meldt en række sådanne punkter ind, og formanden vil skrive dem sammen og forelægge det samlede resultat til drøftelse og prioritering på et kommende møde. • At bestyrelsen vil anmode rektoratet om 2 gange om året (halvårsvist) i en meget kort/skematisk form at give en status for rektoratets arbejde med de beslutninger, der træffes under bestyrelsesmøderne. • At bestyrelsen på et kommende møde gerne vil have en drøftelse af arbejdsdelingen mellem bestyrelse og rektorat.	
5.	<u>Orientering fra rektoratet.</u>	
	Bilag 04. Der var ingen bemærkninger til den udsendte orientering fra rektoratet. Prorektor orienterede kort om, at RUC p.t. var det eneste universitet, der ikke har et godkendt kvalitetssikringssystem, men at UDDU nu har godkendt et sådant system, og at Akademisk Råd vil få det forelagt på sit møde den 15. februar.	
6.	<u>Eventuelt</u>	
	Et emne, der med mellemrum dukkede op på dagsordenen for bestyrelsesmøderne, var ændringer af fællesregler for RUC's uddannelser. Da dette er meget komplicerede regler, og da en bestyrelsesforelæggelse ikke er vedtægtsbestemt, havde formanden bedt rektoratet om – i lyset af den forestående omlægning af RUC's uddannelser – at overveje fællesreglernes rolle i fremtiden, og om en forenkling af reglerne er mulig.	
7.	<u>PWC's redegørelse om NSM.</u>	
	Bilag 03 Formanden henviste indledningsvis til det godkendte referat af	

sidste bestyrelsesmøde: "For NSM indeholder budget 2012 udmøntede budgetreduktioner på ca. 2,4 mio. kr. Rektoratet har bedt PWC om at foretage en budgetanalyse."

Dagens møde var en opfølgning på dette, og PWC's redegørelse forelå nu. Hovedkonklusionen i PWC's redegørelse var, at det - inden for den økonomiske ramme, der var fastlagt i budgettet vedtaget den 15. december 2011 - ikke var muligt at videreføre de aktiviteter, NSM afholder i dag. Efter PWC's opfattelse var der et misforhold på 4,5 mio. kr. mellem NSM's budgetramme og de nuværende aktiviteter. Dvs. at RUC's nuværende budgetramme til NSM var for lille, hvorfor mulighederne var: a) At der blev afsat flere midler til NSM eller b) At NSM aktiviteter reduceredes.

Det var ikke alene et budgetmæssigt problem, men et spørgsmål om, hvilke undervisnings- og forskningsaktiviteter NSM skulle have ansvaret for i fremtiden. Skulle der findes flere midler til NSM, eller skulle NSM indpasses i budgetrammen. Formanden understregede, at det ikke var et nyt, men et tilbagevendende problem, der har optaget bestyrelsen i flere år. Bestyrelsen havde hidtil været stålsat på, at RUC skulle have NAT, men der var dog også en stigende utålmodighed i bestyrelsen over, at NSM har haft budgetunderskud, medens andre institutter fandt, at deres overskud blev overført til NSM. Der var tidligere tildelt ekstra midler fulgt af krav om, at der blev udarbejdet planer for, hvorledes dette kunne bringes på plads, men instituttets tilbagemeldinger var hidtil udeblevet.

Formanden understregede, at hensigten med dagens drøftelse ikke var, at der skulle træffes dramatiske beslutninger, men at give rektoratet et fornyet mandat til - efter drøftelser med institutlederen - at udarbejde en indstilling, der på mødet den 28. februar kunne overbevise bestyrelsen om, at den i faglig, uddannelses-, forskningsmæssig og økonomisk henseende var holdbar. Formanden gav herefter ordet til rektor.

Rektor pegede indledningsvis på de tiltag, der var foretaget i forlængelse af Strategi 2015 på forsknings- og uddannelsessiden. Efter hans opfattelse skulle RUC fortsat have naturvidenskab, men RUC skulle prøve at reformulere og videreudvikle uddannelsesrepertoiret i lyset af strategi 2015. Bestyrelsen bad rektoratet om sammen med institutlederen at finde en løsning på de økonomiske problemer, der skulle være langsigtet og strategisk orienteret.

Der blev stillet enkelte opklarende spørgsmål til PWC's rapporten, som blev besvaret af rektor og universitetsdirektør, og i forlængelse heraf bad formanden om, at der til mødet den 28. februar blev udarbejdet en "pixiudgave", der på pædagogisk vis giver bestyrelsen en dybere indsigt i, hvordan budgetmodellen fungerer.

Formanden bad institutleder Stine Korreman om på baggrund af bestyrelsesbeslutningen af 15. december 2011 at fremlægge

instituttets scenarier for budget 2012.

Stine Korreman takkede for at få mulighed for at præsentere instituttets synspunkter for bestyrelsen. Hun redegjorde for, at der med den nuværende bemanning og driftsniveau manglede 4,5 mio. kr., men at der efter instituttets opfattelse derudover skulle findes yderligere 1,5 mio. kr. – dvs. i alt 6 mio. kr. - for at etablere et holdbart driftsniveau, hvor budgetkriser ikke ville være nært forestående igen.

Hun opridsede herefter 4 scenarier, hvoraf de tre indebar væsentlige beskæringer i instituttets aktiviteter, medens et fjerde scenarie foreslog et udviklingsperspektiv, som dog krævede en investering i instituttets økonomi ud over den givne ramme på 11.5 mio. kr. Som supplement til de eksisterende kombi-uddannelser forudsattes det, at der blev udbudt en ny anvendelsesorienteret kompetenceuddannelse, som var kendetegnet ved, at de studerende lærte de generelle grundlæggende naturvidenskabelige kompetencer. Samtidig ville de få en faglig fordybelse som mellemfaglige brobyggere inden for et specialiseret interdisciplinært uddannelsesprogram; en "Science agent". Det var anderledes, end det der blev gjort i dag, det var tværvideenskabeligt, praksisorienteret, kontroversielt og rettet mod erhvervslivet. Uddannelsen skulle gerne udvikles i samarbejde med et antal erhvervsvirksomheder, og uddannelsen ville henvende sig til et andet segment af studerende.

Formanden takkede Stine Korreman for oplægget og lukkede herefter mødet.

På den lukkede del af bestyrelsesmødets behandling af "punkt 7. Drøftelse af PWC's redegørelse om NSM" havde bestyrelsen en drøftelse af institutleder Stine Korremans vision for udvikling af naturvidenskab på NSM.

Der var enighed om, at visionen om udvikling af en ny, erhvervsrettet, tværvideenskabelig uddannelse var spændende, og at der skulle arbejdes videre med denne ide under følgende forudsætninger - idet bestyrelsen stadig lagde meget stor vægt på, at der skulle ske en økonomisk tilpasning af udgifterne til naturvidenskab:

- 1) Der skulle ikke træffes endelig beslutning om udviklingen på NSM på bestyrelsens møde den 28. februar men derimod på bestyrelsens møde den 24. april.
- 2) Indtil ny beslutning blev truffet fastholdt bestyrelsen budgetbeslutningen fra december 2011, dvs. at de økonomiske rammer skulle søges holdt.
- 3) Inden bestyrelsens møde den 24. april skulle der ske en grundig belysning af institutlederens forslag til ny uddannelse sammenholdt med instituttets samlede uddannelsesprofil. Hvordan passede den ind i RUC's strategi? Og der skulle ske en belysning af de omkostningsmæssige konsekvenser af den foreslåede fag-

lige udvikling, herunder hvordan omkostningerne (såvel en-gangs- som løbende drift) kunne tilpasses RUC's langtidsbudget.

Det åbne møde sluttede kl. 15.30.

Christian S. Nissen, formand

Pkt. 3 Gennemgang af bestyrelsens forretningsorden

I forbindelse med indtræden af nye medlemmer i bestyrelsen er der tradition for på det første ordinære bestyrelsesmøde herefter at sætte bestyrelsens forretningsorden på dagsordenen med henblik på besvarelse af evt. spørgsmål.

Med henvisning til indtrædelsen af 2 nye studenterrepræsentanter i bestyrelsen pr. 1. februar 2012 sættes forretningsordenen på bestyrelsens dagsorden på mødet den 28. februar 2012.

Bestyrelsen bedes om inden mødet at læse forretningsordenen igennem og overveje evt. spørgsmål.

ROSKILDE UNIVERSITET

Rektorsekretariatet 23. april 2009

Forretningsorden for bestyrelsen ved Roskilde Universitet

DATO/REFERENCE

23. april 2009 /KDM

I henhold til § 11 i Vedtægt for Roskilde Universitet fastsættes følgende forretningsorden for bestyrelsen for Roskilde Universitet.

Formand og næstformand

- § 1. Bestyrelsen vælger sin formand og en næstformand blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen.
- Stk. 2. Næstformanden er stedfortræder for formanden i alle sager. Ved formandens forfald overtager næstformanden formandens opgaver.
- Stk. 3. Har både formand og næstformand forfald ved afholdelse af et møde, vælger bestyrelsen under forsæde af rektor et af de eksterne medlemmer til at varetage formandens opgaver.
- Stk. 4. Rektor er ansvarlig for bestyrelsens sekretariatsforretninger.

Formandens opgaver

- § 2. Bestyrelsesformanden organiserer bestyrelsens arbejde og påser, at de forhold, der kræves i lovgivning, vedtægt og forretningsorden, overholdes.
- § 3. Bestyrelsesformanden repræsenterer bestyrelsen udadtil og udtaler sig på bestyrelsens vegne.
- Stk. 2. Bestyrelsesformanden varetager på bestyrelsens vegne kontakten til universitetets daglige ledelse mellem bestyrelsesmøderne. Henvendelser fra bestyrelsens medlemmer i bestyrelsesrelevante sammenhænge går via bestyrelsesformanden eller efter aftale med denne.
- Stk. 3. Bestyrelsesformanden eller den bestyrelsesformanden bemyndiger hertil repræsenterer på bestyrelsens vegne universitetet ved møder og deltager i kontakten til vigtige eksterne interessenter i det omfang, det er hensigtsmæssigt.

Bestyrelsens møder

- § 4. Bestyrelsen udøver sin virksomhed i møder. Der skal afholdes møder mindst 3 gange om året.
- Stk. 2. Der skal være størst mulig åbenhed om bestyrelsens arbejde.
- Stk. 3. Bestyrelsen fastlægger for hvert år en mødeplan. Møderne i denne er de ordinære møder.
- Stk. 4. Mødeplanen offentliggøres på universitetets hjemmeside.
- § 5. Udover de ordinære møder kan formanden indkalde til ekstraordinære møder, når formanden skønner det påkrævet.
- Stk. 2. Formanden skal indkalde til ekstraordinært møde, hvis
- bestyrelsen har besluttet det på et ordinært møde, eller
 - 1/3 af medlemmerne af bestyrelsen skriftligt anmoder herom med angivelse af dagsorden.
- Stk. 3. Det ekstraordinære møde skal i så fald afholdes inden 14 dage efter, at formanden har modtaget anmodningen. Såfremt anmodningen vedrører en sag, hvor en tidsfrist indebærer, at sagen ændrer karakter eller forpasses, har formanden pligt til at forsøge at få mødet afholdt inden fristens udløb.
- § 6. Møderne skal normalt ligge på hverdage mellem kl. 10 og kl. 18.00. Mødetidspunkterne bør fastsættes således, at de ikke uden tvingende grund afskærer medlemmer fra at deltage i de enkelte møder. Mødet må ikke strække sig ud over det i mødeindkaldelsen angivne start- og sluttidspunkt for mødet. I særlige tilfælde kan bestyrelsen ved enstemmighed blandt de tilstedeværende medlemmer beslutte, at mødet fortsætter ud over det i mødeindkaldelsen fastsatte sluttidspunkt.
- Stk. 2. Suspenderes et møde, skal genoptagelse finde sted senest 1 døgn efter.
- Stk. 3. Bestyrelsens møder afholdes normalt på Roskilde Universitet.

Skriftlig behandling

- § 7. Dersom alle medlemmer er enige herom, kan rutinesager afgøres ved skriftlig behandling.
-

- Stk. 2. I særlige tilfælde kan formanden selvstændigt træffe beslutning om, at en sag afgøres ved skriftlig behandling (f.eks. elektronisk). Det tilstræbes at skriftlig behandling sker med mindst 2 hverdages varsel.
- Stk. 3. For at en sag kan anses for afgjort ved skriftlig behandling, skal mindst halvdelen af medlemmerne skriftligt have tilkendegivet deres mening.
- Stk. 4. Hvis et medlem ved en sags skriftlige behandling tilkendegiver en afvigende mening i forhold til indstillingen, kan dette medlem forlange, at alle de voterende gøres bekendt med den afvigende mening, før sagen kan anses for afgjort.
- Stk. 5. Ethvert medlem kan ved en sags skriftlige behandling forlange den skriftlige behandling standset, og sagen behandlet på et møde. I så fald skal formanden sørge for, at sagen optages på dagsordenen for næsten møde.
- § 8. Sager, der skal afgøres ved skriftlig behandling, sendes af sekretariatet til medlemmerne med angivelse af tidsfrist for tilbagesendelse af medlemmernes skriftlige tilkendegivelser. Fristen bør normalt ikke være mindre end 8 dage.

Indkaldelse og dagsorden

- § 9. Indkaldelse med forslag til dagsorden udsendes af sekretariatet på vegne af formanden og skal være fremme hos medlemmerne senest en uge før mødedagen. Såfremt ganske særlige grunde gør det påkrævet, kan indkaldelse finde sted med kortere varsel.
- Stk. 2. Forslag til dagsorden offentliggøres på universitetets hjemmeside.
- § 10. Sager skal for at kunne optages på dagsordenen være sekretariatet i hænde senest 10 arbejdsdage før mødedagen.
- Stk. 2. Formanden beslutter hvilke sager, der skal sættes på dagsordenen for mødet. Formanden skal dog sætte en sag på dagsordenen, hvis
- bestyrelsen på et tidligere møde har besluttet at optage sagen på dagsordenen, eller
- et medlem forlanger en sag optaget på dagsordenen. Begæring herom skal være sekretariatet i hænde senest 10 arbejdsdage før mødedagen.
- Stk. 3. Punkt 1 og 2 på dagsordenen skal være henholdsvis godkendelse af dagsorden og godkendelse af referat. Under behandling af pkt. 1 kan bestyrelsen beslutte at optage yderlige punkter til drøftelse, såfremt disse er af hastende karakter, jfr. dog § 19, stk. 2 og § 20, stk. 2.
- Stk. 4. Sager, som ikke blev færdigbehandlet på et møde, skal på dagsordenen for det følgende møde. Sådanne sager skal så vidt muligt placeres således, at færdigbehandling sikres.
-

- Stk. 5. Hvis bestyrelsesformanden finder, der er behov herfor, kan punkter på dagsordenen behandles for lukkede døre. Det skal så vidt muligt fremgå af dagsordenen, hvilke punkter der behandles for lukkede døre.

Ved udformning af dagsordenen skal behandlingen af disse punkter så vidt muligt placeres sidst på dagsordenen.

Hvis formanden før eller under en sags behandling finder det nødvendigt, at sagens fortsatte behandling foregår for lukkede døre, jf. § 12, stk. 2 og 3, meddeler formanden sin beslutning til bestyrelsen. En påbegyndt sags videre behandling foregår i øvrigt i overensstemmelse med den vedtagne dagsorden.

- Stk. 6. Dagsordenen må ikke indeholde oplysninger, som er omfattet af § 16.

Tilvejebringelse af beslutningsgrundlag

- § 11. Formanden drager omsorg for, at det for mødet relevante materiale udsendes sammen med dagsordenen. Såfremt dette ikke er muligt, gives der i dagsordenen oplysning om, hvor og hvornår det for mødet relevante materiale er tilgængeligt for medlemmerne.
- Stk. 2. Formanden har ansvaret for, at sager, som skal behandles, er tilstrækkelig belyst, samt at der er foretaget høring i sagen af andre organer/personer, såfremt denne procedure er fastsat i gældende regler.
- Stk. 3. Ved indkaldelse med kortere varsel end en uge skal formanden i videst mulig omfang inden mødet give medlemmerne forhåndsorientering om de sager, der skal behandles på mødet.
- Stk. 4. Dokumenter, der angår punkter, der behandles for lukkede døre, jf. § 12, stk. 2 og 3, er kun tilgængelige for medlemmerne og for personer, der er berettiget eller på formandens vegne bemyndiget til at overvære mødet.

Mødeoffentlighed

- § 12. Bestyrelsesmøderne er offentlige. Enhver har adgang til at overvære åbne møder i bestyrelsen. Formanden kan give ordet til en tilhører. Såfremt en tilhører forstyrrer forhandlingerne, kan formanden udelukke den pågældende, eller om fornødent samtlige tilhørere, fra mødet.
- Stk. 2. Alle personsager, sager hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere og sager, der er omfattet af forvaltningslovens bestemmelser om tavshedspligt, skal behandles for lukkede døre.
- Stk. 3. Sager kan behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt.
-

- § 13. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal gøres offentligt tilgængeligt på universitetets hjemmeside.
- Stk. 2. Sager, dokumenter eller oplysninger, der er omfattet af forvaltningslovens regler om tavshedspligt må dog ikke offentliggøres. Sager, der behandles for lukkede døre, jf. § 12, stk. 2 og 3, kan undtages for offentlighed, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt.
- § 14. Spørgsmål om, hvorvidt en sag giver grundlag for dørlukning, skal forhandles for lukkede døre, hvis dette bestemmes af formanden. Denne afgørelse kan ikke gøres til genstand for afstemning.
- § 15. Rektoratet (rektor, prorektor og universitetsdirektør) samt overbibliotekaren deltager i bestyrelsens møder jfr. § 20.
- Stk. 2. Udover bestyrelsens medlemmer har rektoratet samt overbibliotekaren ret til at overvære en sags behandling for lukkede døre. Administrative medarbejdere, der skal udføre bestyrelsens beslutninger, har mulighed for at overvære en sags behandling for lukkede døre.
- Stk. 3. Bestyrelsen kan dog udelukke en af de i stk. 1 nævnte personer fra at overvære en sags behandling for lukkede døre, såfremt denne person har en sådan interesse i sagen, at personen, såfremt vedkommende havde været medlem af bestyrelsen, ville være blevet udelukket fra at deltage i forhandlingerne i henhold til § 27.
- Stk. 4. Parterne i sager om ansatte enkeltpersoner eller sager vedrørende enkelte studerendes forhold, har ret til personligt at fremsætte deres synspunkter, selv om behandlingen foregår for lukkede døre. Parterne kan dog ikke herved gøre krav på at overvære afgørelsen af en sag, der behandles for lukkede døre.
- Stk. 5. Særligt indkaldte sagkyndige kan i sager om enkeltpersoners personlige og økonomiske forhold, herunder ansættelse, forfremmelse, afskedigelse og klager over ansatte enkeltpersoner, om enkelte studerendes studiemæssige forhold, samt sager om planer eller forhandlinger om køb og salg af fast ejendom, bedømmelse af ordre til eller tilbud fra leverandører eller entreprenører, fremføre deres synspunkter, selv om behandlingen ifølge § 12, stk. 2 og 3, foregår for lukkede døre. Sådanne sagkyndige kan dog ikke herved gøre krav på at overvære afgørelsen af en sag, der behandles for lukkede døre.

Tavshedspligt

- § 16. Bestyrelsens medlemmer og andre, der har forberedt, overværet eller udført bestyrelsens beslutninger, har tavshedspligt vedrørende oplysninger, de bliver bekendt med i deres virke i eller for bestyrelsen, såfremt oplysningerne angår sager, der behandles for lukkede døre.
-

Mødepligt

- § 17. Bestyrelsens medlemmer har pligt til at møde, medmindre de har lovligt forfald. Lovligt forfald skal meddeles til formanden inden mødet.
- Stk. 2. Såfremt et medlem har lovligt forfald til et møde, og såfremt medlemmet ønsker at blive suppleret ved sin suppleant ved mødet, skal medlemmet sørge for, at suppleanten orienteres om tid og sted for mødet og får udleveret medlemmets dagsorden, mødemateriale m.v. Ved længerevarende fravær træffer bestyrelsen beslutning om suppleantens indtræden i bestyrelsen jfr. § 28.

Quorum

- § 18. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede,

Mødets afholdelse

- § 19. Formanden konstaterer ved mødets begyndelse, om det er indkaldt med lovlig varsel og lader medlemmernes fremmøde registrere.
- Stk. 2. Beslutning kan kun træffes i sager, som er optaget som selvstændige punkter på dagsordenen. Der kan dog træffes beslutning i hastende sager, selvom disse ikke er på den udsendte dagsorden, hvis samtlige medlemmer er til stede og ingen protesterer herimod.
- Stk. 3. Såfremt formanden finder det af betydning for en sags behandling, kan denne indkalde udenforstående sagkyndige til at deltage i sagens behandling uden stemmeret. Formanden skal indkalde sådanne sagkyndige, hvis 1/4 af bestyrelsens medlemmer anmoder herom og hvis dette ikke medfører økonomiske forpligtelser.

Mødeledelse og sagers behandling på mødet

- § 20. Formanden leder bestyrelsens møder. Formanden træffer bestemmelse i alle spørgsmål vedrørende forhandlingernes ledelse. Formanden træffer afgørelse om overholdelse af den nødvendige ro og orden under mødet. Formanden formulerer de forslag, om hvilke der skal stemmes samt fastlægger afstemningsproceduren. Et medlem kan dog altid forlange, at et af medlemmet selv fremsat og formuleret forslag sættes under afstemning.
- Stk. 2. Medlemmer, der ønsker ordet, skal henvende sig til formanden, der giver ordet til medlemmerne i den orden, hvori de har begæret det. Hvis flere ønsker ordet på samme tid, bestemmer formanden den orden, hvori de får adgang til at tale. Medlemmer, der ønsker ordet til forhandlingsproceduren, skal dog gives ordet forud for medlemmer, der i øvrigt ønsker ordet. Spørgsmålet om forhandlingsproceduren sættes umiddelbart herefter til forhandling. Formanden kan i øvrigt fravige talerlistens orden, såfremt et medlem ønsker at give konkrete oplysninger af betydning for forhandlingernes videre forløb.
-

- Stk. 3. Formanden kan bestemme, at taletiden begrænses. Ethvert medlem kan dog forlange afstemning om formanden afgørelse.
- Stk. 4. Ethvert forslag under forhandlingerne rettes til formanden.
- Stk. 5. Såfremt mindst 1/4 af bestyrelsens tilstedeværende medlemmer forlanger det, skal formandens afgørelse om mødets ledelse prøves ved afstemning.
- Stk. 6. Ethvert medlem er forpligtet til at rette sig efter formandens afgørelse med hensyn til forståelsen af forretningsordenens bestemmelser. Såfremt det begæres af 1/4 af bestyrelsens tilstedeværende medlemmer, skal formandens lade spørgsmålet om forståelse af forretningsordenen drøfte af bestyrelsen. Formanden træffer herefter afgørelse om forståelse af forretningsordenen.
- § 21. Formanden afgør, hvornår forhandlingerne er afsluttet. Hvis formanden finder det nødvendigt, kan spørgsmålet om afslutning af forhandlingerne sættes under afstemning. Hvis et medlem begærer det, skal spørgsmål om afslutning af en forhandling sættes under afstemning.
- Stk. 2. Afstemninger foretages ved afslutning af forhandlingerne, jf. dog § 23, stk. 2.
- § 22. Sagerne behandles på mødet i den rækkefølge, som er blevet godkendt under dagsordenens punkt 1. Formanden kan dog med bestyrelsens tilladelse fravige denne rækkefølge.
- Stk. 2. Ved ændring af rækkefølgen skal der tages hensyn til bestemmelserne i § 10, stk. 4 og 5.
- Stk. 3. Ethvert medlem kan ved mødets begyndelse begære ordet vedrørende dagsordenen, herunder med henblik på spørgsmål om sagers overflytning fra behandling for lukkede døre til behandling for åbne døre og omvendt.

Afstemninger

- § 23. Afstemninger sker efter formandens bestemmelse ved håndsoprækning eller navneopråb. Der kan ikke stemmes ved fuldmagt jfr. dog § 24 stk. 3.
- Stk. 2. I tilfælde hvor formanden anser udfaldet af en afstemning for givet på forhånd, kan formanden erklære et afstemningspunkt for afgjort med angivelse af sin opfattelse af sagens udfald. Såfremt intet medlem forlanger afstemning, er sagen afgjort som angivet af formanden.
- § 24. Med mindre andet er fastsat i henhold til gældende regler, træffes beslutninger ved almindeligt stemmeflertal blandt de fremmødte, d.v.s. at kun forslag, der har fået mere end halvdelen af de afgivne stemmer, ekskl. blanke og ugyldige stemmer, er vedtaget.
- Stk. 2. I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme udslagsgivende.
-

- Stk. 3. Såfremt et medlem ikke har mulighed for at deltage i et møde, kan der skriftligt meddeles formanden stemmeafgørelse til et specifikt punkt på dagsordenen.
- § 25. Er der fremsat mere end to forslag, afgør formanden tilrettelæggelsen af afstemningsmåden efter følgende retningslinier:
- Hvis forslagene er fremsat som ændringsforslag til et hovedforslag - med eventuelle ændringsforslag til ændringsforslagene - foretages afstemningen over flere omgange, idet der først stemmes om de mest vidtgående forslag, og således at der altid stemmes om ændringsforslagene, før der stemmes om hovedforslaget - således som det eventuelt kan være ændret ved vedtagne ændringsforslag.
 - Hvis forslagene fremstår som flere hovedforslag, kan afstemningen foretages samtidig over alle forslagene, således at det forslag som får flest stemmer er vedtaget, eller tilrettelægges over flere omgange, således at det forslag, der i hver omgang får færrest stemmer, glider ud, hvorefter der til sidst stemmes om det eneste tilbageværende forslag.
- Stk. 2. Såfremt mindst 1/4 af bestyrelsens tilstedeværende medlemmer forlanger det, skal formanden lade spørgsmålet vedr. afstemningsmetoden og afstemningernes rækkefølge drøfte af bestyrelsen. Formanden træffer herefter afgørelse om afstemningsmåden.

Bemyndigelse

- § 26. I sager, der ikke tåler opsættelse og som ikke kan afvente behandling på et møde, træffer formanden afgørelse, idet formanden herved i videst muligt omfang støtter sig til flest mulige medlemmer af bestyrelsen. Sådanne afgørelser forelægges snarest for bestyrelsen.
- Stk. 2. Bestyrelsen kan i særlige tilfælde bemyndige formanden til at træffe beslutninger på bestyrelsens vegne. Bemyndigelsen kan kun gives for enkeltsager. Bestyrelsen fastsætter eventuelle rammer for bemyndigelsen.

Inhabilitet

- § 27. Bestyrelsen kan træffe beslutning om, at et medlem har en sådan interesse i en sag, at medlemmet er udelukket fra at deltage i forhandlingerne og afstemninger om sagen.
- Stk. 2. Et medlem skal underrette formanden, hvis der foreligger forhold, der kan give anledning til tvivl om medlemmets habilitet. Formanden forelægger herefter spørgsmålet for bestyrelsen.
-

Medlemmers længerevarende fravær m.v.

- § 28. Hvis et valgt medlem af bestyrelsen mister sin valgbarhed i løbet af valgperioden eller i øvrigt afgår, eller hvis et valgt medlem på grund af sygdom, studierejser eller lignende er ude af stand til at deltage i bestyrelsens arbejde i 3 måneder eller længere, beslutter bestyrelsen om medlemmets suppleant skal at indtræde som medlem af bestyrelsen. Bestyrelsen beslutter samtidig, hvorvidt suppleanten indtræder for resten af valgperioden eller kun for det ordinære medlems fraværperiode. Ved korterevarende fravær træffer det valgte medlem af bestyrelsen selv beslutning om sin suppleants indtræden jfr. § 17 stk. 2.
- Stk. 2. Hvis et udpeget medlem af bestyrelsen på grund af sygdom, udlandsrejser eller lignende er ude af stand til at deltage i bestyrelsens arbejde i 3 måneder eller længere, beslutter bestyrelsen om medlemmet skal udtræde og et nyt medlem indtræde.

Rekruttering af nye, eksterne bestyrelsesmedlemmer

- § 29. Når et bestyrelsesmedlem forlader bestyrelsen, behandles udpegningen af et nyt medlem på det førstkommende møde.
- Stk. 2. Bestyrelsen udarbejder en prioriteret liste over ønskede nye medlemmer af bestyrelsen.
- Stk. 3. Bestyrelsesformanden varetager dialogen med de udvalgte kandidater. Bestyrelsesformanden kan deleger varetagelsen af denne dialog til medlemmer af bestyrelsen eller til den daglige ledelse.
- Stk. 4. Rekruttering af nye, eksterne bestyrelsesmedlemmer foregår for lukkede døre.

Bestyrelsens selvevaluering

- § 30. Bestyrelsen gennemfører én gang årligt en mundtlig selvevaluering og evaluering af samarbejdet med den daglige ledelse.
- Stk. 2. Evalueringen foregår under ledelse af formanden. Hovedpunkterne fra selvevalueringen skrives ind i referatet fra det følgende møde under punktet "meddelelser fra formanden".
- Stk. 3. Formanden udarbejder forslag til kriterier for selvevalueringen, der fremlægges til bestyrelsens godkendelse.
- Bestyrelsens forhold til rektor og rektorat (rektor, prorektor og universitetsdirektør)
- § 31. Bestyrelsen fastsætter rammerne for universitetets daglige ledelse kaldet rektoratet.
- Stk. 2. Bestyrelsen fastsætter retningslinier for forholdet ml. bestyrelsen og rektoratet.
-

- Stk. 3. Rektor skal inddrage bestyrelsen i særlig vidtrækkende eller principielle sager, der må antages at få betydning for Roskilde Universitet, dog med undtagelse af rent akademiske sager.
- Stk. 4. I tilfælde hvor vedtægten giver rektor hjemmel til at udarbejde retningslinier orienterer rektor bestyrelsen om disse retningslinier.
- Stk. 5. Rektor inddrager bestyrelsen ved væsentlige ændringer af organisationen.
- Stk. 6. Rektor forelægger årligt en status over den aktuelle organisationsplan.

Beslutningsreferat

- § 32. Beslutningsreferat udfærdiges snarest efter mødet og forelægges bestyrelsen til godkendelse senest 5 arbejdsdage efter bestyrelsesmødet. Beslutningsreferatet offentliggøres på RUCs hjemmeside senest 5 arbejdsdage efter bestyrelsens godkendelse. Sagerne ekspederes i overensstemmelse med de truffne beslutninger på baggrund af det af formanden godkendte foreløbige referat.
- Stk. 2. Referatet skal som minimum indeholde
- oplysninger om tid og sted for mødets afholdelse,
 - dagsorden for mødet,
 - tilstedeværende medlemmer ved mødets begyndelse og hvilke medlemmer, der deltog i behandlingen af de enkelte punkter,
 - hvad der blev besluttet under de enkelte punkter, herunder de hovedbegrundelser, der lå til grund for beslutningen samt
 - resultatet af eventuelle afstemninger med angivelse af, hvor mange stemmer der blev afgivet for eller imod forslaget, og hvor mange der undlod at stemme.
- Stk. 3. Ethvert medlem kan forlange sin afvigende mening kort optaget i referatet. Ved sager, der skal fremsendes til anden myndighed, kan medlemmet kræve, at denne samtidig gøres bekendt med indholdet af referatet.
- Stk. 4. Referatet er offentligt med de begrænsninger, der følger af § 16.
- Stk. 5. Det godkendte referat underskrives af formanden og referenten.
- Stk. 6. Det foreløbigt godkendte og det endeligt godkendte referat offentliggøres på universitetets hjemmeside.
-

Ekspedition af de behandlede sager

- § 33. Ekspedition af sager, som bestyrelsen har behandlet, påhviler formanden eller en af denne bemyndiget person i samarbejde med sekretariatet. Ekspeditionen skal ske i overensstemmelse med formandens anvisninger.
- Stk. 2. Rektorsekretariatet drager omsorg for at der efter bestyrelsesmødet udarbejdes en liste med de sager, der skal ekspederes som følge af bestyrelsens behandling. Efter godkendelse hos formanden, udsendes listen til bestyrelsen 2 arbejdsdage efter bestyrelsesmødet.

Ændring af forretningsordenen.

- § 34. Bestyrelsen kan ved almindeligt flertal vedtage ændringer i forretningsordenen.

Klager.

- § 35. Klage over formandens eller bestyrelsens beslutning i spørgsmål vedrørende forretningsordenen, fremsendes gennem formanden til Ministeriet for Videnskab, teknologi og udvikling,
- Stk. 2. Frist for indgivelse af klage er 2 uger fra den dag, hvor beslutningen er truffet.

Ikrafttræden m.v.

- § 36. Forretningsordenen træder i kraft ved videnskabsministerens godkendelse af universitetets vedtægt.

Vedtaget af bestyrelsen på møde den 23. april 2009



Christian S. Nissen



/ Peter Lauritzen

Pkt. 4 Valg af bestyrelsens formand og næstformand

I forbindelse med bestyrelsens nye sammensætning pr. 1. februar 2012 skal der i henhold til bestyrelsens forretningsorden § 1 stk. 1 foretages valg af formand og næstformand for bestyrelsen.

Valg af formand og næstformand skal i henhold til forretningsordenen ske blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen.

Det bemærkes, at bestyrelsens nuværende formand Christian S. Nissen og næstformand Frank Birkebæk begge er villige til at lade sig genvælge.

Indstilling:

Rektoratet indstiller,

- at bestyrelsen foretager valg af formand og næstformand blandt sine eksterne medlemmer.

5. Strategisk temadrøftelse; uddannelse, kvalitet og studieledelser

Strategi for småfag

Sagsfremstilling

I forbindelse med lukning af fransk efterlyste bestyrelsen en strategi for småfag. I vedlagte papir er der samlet nogle tal og overvejelser omkring småfag.

UDDU og AR har drøftet udkastet og understreget, at det er vigtigt med en kortlægning af fagenes situation, og at der bør tages hensyn til, at situationen for småfagene er meget forskellig.

Rektoratet vil – på baggrund af vedlagte notat – afholde møder med de 6 institutter på RUC for at få overblik over undervisningen på fagene med særlig fokus på de små fag.

For de fag, der selv ønsker det, og for de fag, der ikke kan udbyde den minimumsundervisning, som de ifølge studieordningen er forpligtet til eller som på anden vis har problemer med at kunne tilbyde en undervisning af tilpas høj kvalitet, drøftes en handlingsplan. Handlingsplanen kan enten bestå af

- nedlæggelse af faget som selvstændig (kombinations)fag med efterfølgende integration i et andet fag (eventuelt som tværfaglig kandidatfag),
- sammenlægning af faget med et andet fag
- særlig understøttelse af faget

Oplægget skal fungere som baggrund for bestyrelsens drøftelse af en mulig strategi for småfag.

Bilag:

- Småfag på RUC: udkast til strategi
- Tal for optag på basisstudierne for de seneste 5 år

Småfag på RUC: udkast til strategi

1. Indledning: Hvad er problemet?

Fag med meget lille volumen møder de samme krav som store fag hvad angår forskningsbasering, valgmuligheder inden for fagets bredde, kursusudbud, studiemiljø etc. Det gælder både i akkrediteringssammenhæng og i hverdagen. Det er en særlig udfordring for små fag at skabe et stærkt og aktivt studiemiljø. Hvis faget hvert semester skal kunne udbyde det antal timer, der svarer til studieordningen, kan det herudover være vanskeligt at få det til at hænge sammen økonomisk både på VIP- og TAP-siden. Det betyder også, at STÅ, der produceres inden for meget små fag, er forholdsvis dyrere end STÅ produceret af fag med større volumen.

Formålet med denne strategi er at sikre undervisningskvaliteten på de små fag og skabe en bedre uddannelsesøkonomi overordnet set, så der bliver flere midler til undervisning, vejledning og feedback på alle RUC's uddannelser. Målet med strategien er at sætte fokus på fagenes funktion og betydning i forhold til institutter og fagområders samlede uddannelsesprofil, og ikke mindst deres rolle som selvstændige fag, sammenholdt med hvad det konkret er for en investering universitetet foretager ved at udbyde meget små fag i kombinationsstrukturen på et tilstrækkeligt kvalitetsniveau.

2. Definition af småfag

For at kunne betegne fag som værende småfag etableres en række kriterier. Det drejer sig om antallet af indskrevne studerende, antal optagne på faget de seneste tre år og antal dimitterende fra faget de seneste tre år.

Bestand af ordinære studerende november < 100

fag	2011	fag	2010	fag	2009
almen biologi	3	almen biologi	2	almen biologi	4
fransk	8	fransk	9	fransk	18
tysk	11	tysk	22	tysk	19
fysik	32	fysik	28	plan, by, proces	29
matematik	34	matematik	38	fysik	33
kemi	41	kemi	43	informatik	34
EU-studies	56	EU-studies	50	matematik	39
datalogi	61	informatik	51	HA	41
miljøbiologi	61	datalogi	60	kemi	48
engelsk	64	miljøbiologi	67	EU-studies	49
informatik	70	engelsk	72	miljøbiologi	69
medicinalbiologi	80	medicinalbiologi	72	engelsk	70
HA	95	HA	81	medicinalbiologi	71
				datalogi	76
				virksomhedsledelse	88

Antal optagne (ordinære, for februar og september i året)

Fag	2011	2010	2009
Biologi	2	1	1
Fransk	5	3	7
Tysk	5	14	4
Plan, by proces	106	98	24
Informatik	55	37	33
Fysik	12	21	17
HA	94	79	41
Matematik	15	22	19
Kemi	25	21	25
Public Adm./EU studies spec.	41	31	44
Medicinalbiologi	31	39	43
Miljøbiologi	31	30	37
Virksomhedsledelse	90	60	58
Datalogi	39	33	35
Engelsk	35	45	38

Antal dimitterede (bachelor og kandidater i kalenderåret)

Fag	2011 (t.o.m. 23. Nov.)		2010		2009	
Bach/Kand	Bach	Kand	Bach	Kand	Bach	Kand
Biologi	1	0	0	2	1	1
Fransk	1	2	1	4	4	3
Tysk	5	6	3	6	5	5
Plan, by proces	38	0	30	0	1	0
Informatik	22	2	18	1	16	1
Fysik	6	2	7	5	8	5
HA	77	*	36	*	43	*
Matematik	6	5	9	6	13	8
Kemi	7	7	15	9	15	15
Public Adm./EU studies spec.	20	6	25	1	32	0
Medicinalbiologi	13	11	23	9	10	8
Miljøbiologi	10	8	16	14	17	12
Virksomhedsledelse	*	28	*	14	*	8
Datalogi	11	5	15	10	24	21
Engelsk	13	14	17	24	19	22

* Kan ikke forekomme

Ser man på disse tal, er der en række fag der går som værende dem med lille volumen. Det drejer sig om almen biologi, fransk (som er under afvikling), tysk, fysik, matematik, kemi, EU-studies, datalogi, miljøbiologi, engelsk, informatik, medicinalbiologi og HA (almen erhvervsøkonomi).

3. Kvalitet i småfag

Den største udfordring i disse fag er at opretholde undervisningskvaliteten.

I forbindelse med akkreditering af nogle af fagene har der været spørgsmål til forskningsbaseringen af uddannelsen. Med få studerende kan det være svært at have råd til et forskningsmiljø, der dækker hele uddannelsen. Problemet gælder især gymnasiefag, hvor der er specifikke faglige mindstekrav, som skal indgå i uddannelsen for at give gymnasiekompetence. For alle disse faglige områder skal der kunne henvises til forskning på et tilpas højt niveau, før Akkrediteringsinstitutionen anerkender, at undervisningen inden for området er

forskningsbaseret. I den forbindelse accepteres ikke brug af forskere fra andre universiteter, så problemet kan ikke løses ved ansættelse af D-VIP, selvom disse D-VIP er ansete forskere på andre universiteter.

Et andet problem kan være studiemiljøet. Det kan være svært at opretholde et inspirerende studiemiljø, når der kun er få studerende og kun få VIP på et fag. Ikke mindst på et universitet som RUC, hvor det problemorienterede projektarbejde i grupper er et hovedelement i uddannelsen, er det problematisk at der kun er få studerende på et fag. Det gør det svært at sammensætte grupper, og de studerende ender med at lave flere projekter enten i samme gruppe eller alene. Hermed bliver det svært at opnå de projekt(ledelses)kompetencer, som en RUC-uddannelse gerne skulle give.

4. Argumenter for opretholdelse eller nedlæggelse af fag

Argumentet for at fastholde en meget bred fagvifte på RUC har blandt andet været, at mange af småfagene er gymnasiefag, og at RUC's tværfaglighed og arbejdsform er særlig attraktiv for studerende, der ønsker at blive gymnasielærere. Ligeledes er der flere gymnasirektorer, som fremhæver RUC som særlig attraktiv.

Spørgsmålet er dog, hvor mange af RUC's dimittender, der ender med at blive gymnasielærere. Kandidatundersøgelsen fra 2007 viste, at i alt 9,6 % af kandidaterne blev gymnasielærere i deres første job. Tallet dækker dog over en meget stor spredning, idet det kun er cand.mag. (17,2 %), cand.scient. (28,6 %) og cand.scient.soc. (8,3 %), der arbejder som gymnasielærere.

Det er svært at opgøre økonomien i disse fag. Sekretariatslederne har udarbejdet nedenstående tabel, som tager udgangspunkt i allokeringsplanerne og som gengiver antal allokerede VIP/DVIP og TAP og studienævnsdriftsbudgetter beregnet ud fra allokeringsplanen. Det skal bemærkes, at tabellen ikke gengiver de faktuelle omkostninger. For nogle få fag er det reelle forbrug af årsværk til undervisning på fagene angivet, og disse tal tyder på, at de reelle omkostninger på småfagene ligger højere end allokeringen. Hertil skal lægges de omkostninger, som afholdes af fællesadministrationen for de enkelte fag, såsom omkostninger i forbindelse med oprettelse og vedligeholdelse af fagenes data i STADS, legalitetskontrol af studieordninger mm.

A	B	C	D	E	F	G
Fag	Totalt antal VIP- og DVIP-årsværk jfr. VIP-allokeringsplan 2011	Reelt forbrug af årsværk til undervisning, vejledning og studieledelse af aktive studerende	Antal TAP-årsværk 2011 (beregnet på baggrund af studentertal i VIP-allokeringsplan 2011)	Studienævnsdrift-budget 2011 i kr. (beregnet på baggrund af studentertal i VIP-allokeringsplan 2011)	Totalt antal VIP- og DVIP-årsværk jfr. VIP-allokeringsplan 2012	Studienævnsdrift-budget 2012 i kr. (beregnet på baggrund af studentertal i VIP-allokeringsplan 2012)
Almen biologi	1,00	(*)	0	0	0	0
Tysk	1,00	1,09	0,22	9.386	1,00	5.943
Fysik	1,00	(*)	0,35	3.032	1,00	3.000
Matematik	1,20	(*)	0,35	0	1,00	3.000
Kemi	1,33	(*)	0,40	0	1,06	6.000
EU-studies	1,44	2,57	0,30	22.600	1,44	22.000
Datalogi	2,39	(*)	0,57	22.759	1,92	34.356
Miljøbiologi	2,30	3,18	0,35	59.107	1,81	53.041
Engelsk	1,44	1,79	0,40	30.932	1,52	28.207
Medicinalbiologi	2,62	(*)	0,40	3.493	2,18	3.500
gi						
Informatik	1,72	(*)	0,43	17.241	2,34	31.644
HA	2,83	(*)	0,43	13.742	3,92	24.051

(*) Her har det ikke været muligt indenfor fristen at prioritere den nødvendige tid til at samle data ind og beregne resultat.

Hvad angår omkostninger i forbindelse med studienævn skal det bemærkes, at de fleste af disse småfag indgår i et studienævn med andre fag. Kun fysik, matematik og kemi har et selvstændigt studienævn.

Indtægterne for fagene på uddannelsesområdet kan ses ud fra følgende STÅ-tabel:

Antal STÅ (alle typer)

Fag	2010/11	2009/10	2008/09
Biologi	0,8	0,9	0,8
Fransk	3,8	7,5	5,3
Tysk	7,3	8,5	7,9
Plan, by proces	44,0	23,2	*
Informatik	19,1	13,5	8,8
Fysik	5,3	6,0	7,4
HA	54,9	28,1	29,6
Matematik	10,6	11,1	8,7
Kemi	12,2	14,2	17,4
Public Adm./EU studies spec.	22,5	28,1	36,0
Medicinalbiologi	21,2	24,8	18,6
Miljøbiologi	21,2	18,9	24,5
Virksomhedsledelse	94,0	66,0	31,5
Datalogi	15,0	23,1	24,8
Engelsk	30,8	24,7	25,0

*Forholdsvis nyt fag

5. Strategi: kortlægning af muligheder for småfagene

Ledelsen vil understrege, at formålet med en strategi for småfagene ikke handler om at afskedige medarbejdere. Det handler om at udbyde levedygtige fag, som er attraktive for studerende, og som kan tilbyde undervisning på et højt niveau i et inspirerende studiemiljø.

Rektoratet vil gå ind i bilaterale møder med de små fag. Det vil være muligt at overføre kræfterne fra et meget lidt søgt kombinationsfag til en ny kandidatuddannelse, til et samarbejde eller sammenlægning med et andet fag.

Følgende spørgsmål forventes at blive vendt på de bilaterale møder:

Findes der forskning på faget inden for samtlige områder, som der undervises inden for?

Kan faget udbyde kurser hvert semester, så de studerende kan komme igennem deres uddannelse på normeret tid – eller udbydes visse kurser kun 1 gang om året eller hvert andet år?

Er der bestemte kurser, som faget ikke kan udbyde grundet manglende undervisningskapacitet og/eller for få studerende? Vær blandt andet også opmærksom på mulighederne for valgfrihed for de studerende – inden for en kandidatuddannelse skal der være 10 ECTS valgfrihed (hvilket vil sige 5 ECTS per kombinationsfag), hvor de studerende skal kunne vælge frit mellem forskellige kurser.

Hvordan foregår projekterne på faget? Er der mulighed for de studerende at indgå i grupper med andre studerende – eller skrives projekter ofte (nødtvungent) alene?

Hvordan er det sociale studiemiljø på faget?

Hvilken rekrutteringsstrategi er der på faget – og hvilken resultater har rekrutteringsstrategien?

Hvilken beskæftigelse finder fagets dimittender? (Undersøges af fællesadministrationen via kandidatuddannelse?)

Giver faget gymnasiekompetence – og hvis det gør, hvilke faglige mindstekrav skal faget leve op til?

Hvilke muligheder er der for at udbyde faget i en anden form – f.eks. ved at tænke det sammen med andre fag/et andet fag, eller i form af en anden indhold? Hvilken betydning har disse ændringer for fagets kompetenceprofil og/eller dimittendernes beskæftigelsesmuligheder?

Alt optag; ikke renset tidligt frafald

Optaget gennem kot

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
BAS										
HABAS	351	441	458	460	472	473	477	483	484	488
HIBAS	112	117	111	115	110	93	115	105	105	125
HUMTEK	*	*	*	*	*	*	102	151	188	214
NABAS	105	115	111	142	105	93	49	47	68	84
NIBAS	*	*	*	57	29	34	18	17	26	25
SABAS	479	566	587	512	498	504	495	515	568	574
SIBAS	*	*	*	102	91	105	74	107	119	128
Hovedtotal	1.047	1.239	1.267	1.388	1.305	1.302	1.330	1.425	1.558	1.638

Pkt. 6 Indstilling vedr. udmøntning af strategi 2015 på forskningsområdet

Baggrund:

I Strategi RUC 2015 indgår en målsætning om at RUC i 2015 er karakteriseret ved:

En klar forskningsprofil med identificerede styrkepositioner

Som strategiske indsatser for profilering og synliggørelse af RUC's forskning anviser strategien følgende:

- Inden sommeren 2011 skal der foretages en evaluering af grundlagsforskningen på universitetet, og der skal fastlægges en handlingsplan for de områder, der måtte ligge under et identificeret basisniveau, en handlingsplan der enten fører til en genopretning eller mod en afvikling. Dette for at sikre, at RUC's uddannelser har den nødvendige forskningsbaserings.
- På baggrund af fastlagte kriterier skal der inden udgangen af 2011 foretages en prioritering af, hvilke forskningsmæssige styrkeområder, RUC skal satse på, med eventuelle omprioriteringer til følge.
- Der skal inden udgangen af 2010 være udarbejdet en oversigt over, hvilke netværk og samarbejder RUC's forskere indgår i. Oversigten skal i løbet af 2012 suppleres med netværk inden for de styrker og satsningsområder, der vil blive identificeret for RUC's forskning
- For at blive anerkendt internationalt kræver det, at RUC's forskere og deres forskning bliver mere synlige internationalt. Der skal derfor afsættes nye, øremærkede midler til, at RUC kan finansiere eller medfinansiere værtskabet for internationale konferencer for derigennem at synliggøre universitetet.
- Der skal som minimum etableres én årlig international konference på RUC – arrangeret på tværs af RUC's faglige miljøer og med et aktuelt og udfordrende tema.
- I samarbejde med Universitetsbiblioteket, Kommunikationsenheden og Campus-IT skal der etableres hjælp til, at RUC-forskning kan præsentere sig på nye måder, i nye fora, med nye digitale medier og via nye kommunikationskanaler.

Sagsfremstilling:

På baggrund af kortlægning og evaluering af RUC's forskning, har institutterne udarbejdet handlingsplaner og heri identificeret en række styrkepositioner og særlige satsningsområder. Rektoratet har foretaget en vurdering og prioritering af de foreslåede satsningsområder, bl.a. ud fra følgende parametre:

- Forankring i RUC 2015, dvs. fokus på tværfaglig forskning og internationalt udsyn
- Videnskabelig produktion pr. forskningsårsværk
- Andre videnskabelige aktiviteter, herunder deltagelse i centrale nationale og internationale netværk
- Engagement i forskeruddannelse
- Sammenhæng til nuværende eller kommende uddannelsesstilbud

- Allokerede videnskabelige årsværk
- Forventet evne til at tiltrække eksterne forskningsmidler

Rektoratet har besluttet at indstille følgende som satsningsområder for perioden 2012-2015:

1. Magt, medier og kommunikation (indsendt af CBIT)
2. Globaliseringens dynamik, ulighed og nye internationale samspilsformer (indsendt af ISG)
3. Designing Human Technologies (indsendt af ENSPAC/CBIT)
4. Miljørisiko (indsendt af ENSPAC)

Satsningsområderne indgår i den indstilling vedr. udmøntning af strategimidler, der er fremlagt som selvstændigt notat. Som led i strategiens forskningsprofilering vil ovennævnte satsningsområder hver blive prioriteret med en 3-årig bevilling på 3 mio. kr. til brug i perioden 2012-2015.

Der forudsættes medfinansiering fra institutterne på 1,5 mio. kr. for hvert af satsningsområderne (i alt 6 mio. kr.). Herudover planlægges 1,5 mio. kr. reserveret årligt over den 4 -årige periode (i alt 6 mio. kr.) til fordeling fra rektors udviklingspulje. Midlerne vil blive fordelt efter ansøgning fra de øvrige satsningsområder. Hertil kommer 3 mio. kroner til en styrket indsats for at tiltrække ekstern finansiering. Følgelig planlægges der i 2012-2015 anvendt i alt 27 mio. kr. til forskningsprofilering i regi af Strategi RUC 2015.

Satsningsområderne vil blive bedt om senest 1. juni 2012 at fremlægge en plan for udvikling af området, herunder:

- Områdets interne organisering og styring
- Omkostninger, der ønskes dækket af strategimidler
- Milepæle for satsningsområdet 2012-2015
- Forventninger til fortsat udvikling af området efter 2015

Indstillingen har været drøftet i Akademisk Råd og rektor vil give et mundtligt resume af denne drøftelse. Rektoratet forudsætter, at bestyrelsen forholder sig til den samlede vifte af styrke- og satsningsområder som udmøntning af strategi 2015 (og således ikke til de enkelte styrke- og satsningsområder).

Indstilling:

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen godkender satsningsområderne, herunder rektoratets prioritering af fire satsningsområder, og tager institutternes identificerede styrkepositioner til efterretning som udmøntning af strategi 2015 på forskningsområdet.

Pkt. 6 RUC's satsningsområder på forskningsområdet

Indledning

RUC's forskningsprofil tager udgangspunkt i et levende forskningsmiljø med fokus på tværfaglighed og meningsfulde forskningsfællesskaber. Disse understøttes af en forsknings- og publiceringsstrategi, der sikrer forskningsfrihed for den enkelte forsker, men er forankret i RUC 2015 og tydeligt relateret til RUC's uddannelsesprofil. Det er institutternes forskningsprofiler, der skal bære RUC's forskning, mens en række forskningsmæssige satsningsområder skal være områder, hvor RUC som universitet har mulighed for at profilere sig inden for et særligt område i en given periode. Disse forskningsmæssige satsningsområder skal både have karakter af at være forskningsområder, der er letgenkendelige som særlige for RUC, og være forskningsområder, der kan tiltrække sig særlig opmærksomhed inden for nærmeste fremtid.

Indstillingen har været drøftet i Akademisk Råd og rektor vil give et mundtligt resume af denne drøftelse.

Baggrund

En af målsætningerne med Strategi 2015 er at RUC skal have en klar forskningsprofil med identificerede styrkepositioner. Institutterne har identificeret deres styrkepositioner på baggrund af en kortlægning af RUC's forskning og en efterfølgende ekstern evaluering af institutternes forskningsaktiviteter. Der er i alt fremkommet 23 styrkepositioner, som fremgår af den vedlagte liste. Dertil kommer 13 forskningsområder, som institutterne har identificeret som særlige satsningsområder, der kan være med til at fremme RUC's forskningsprofil over for omverdenen. Satsningsområderne fremgår ligeledes af vedlagte liste.

Sagsfremstilling

Rektoratet har på baggrund af institutternes handlingsplaner foretaget en vurdering og prioritering af de foreslåede satsningsområder. Satsningsområderne er bl.a. vurderet ud fra følgende parametre:

- Forankring i RUC 2015, dvs. fokus på tværfaglig forskning og internationalt udsyn
- Videnskabelig produktion pr. forskningsårsværk
- Andre videnskabelige aktiviteter, herunder deltagelse i centrale nationale og internationale netværk
- Engagement i forskeruddannelse
- Sammenhæng til nuværende eller kommende uddannelsesstilbud
- Allokerede videnskabelige årsværk
- Forventet evne til at tiltrække eksterne forskningsmidler

Rektoratet har besluttet at indstille følgende som satsningsområder for perioden 2012-2015:

1. Magt, medier og kommunikation (indsendt af CBIT)
2. Globaliseringens dynamik, ulighed og nye internationale samspilsformer (indsendt af ISG)
3. Designing Human Technologies (indsendt af ENSPAC/CBIT)
4. Miljørisiko (indsendt af ENSPAC)

Magt, medier og kommunikation

Satsningsområdet magt, medier og kommunikation placerer sig centralt inden for RUC 2015's overordnede visioner om kritisk, innovativ og samfundsrelevant forskning, som er internationalt forankret. Analyser af udøvelse af magt via medierne lægger sig i forlængelse af en stærk tradition for kritisk og samfundsrelevant forskning og uddannelse på RUC. Men i dette satsningsområde vil traditionen samtidig blive fornyet ved at bedrive systematiske empiriske undersøgelser af variationerne i interesse- og magtudøvelse, og ved at gentænke traditionelle teoretiske begreber herfor i lyset af medie-udviklingerne.

Satsningsområdet baserer sig på tværfaglig humanistisk-samfundsvidenskabelig forskning og kan levere forskningsbaseret undervisning på to af RUC's store uddannelser. Vip'erne tilknyttede Journalistik har stærke forsknings- og undervisningskompetencer vedrørende nyhedsproduktion, politisk kommunikation, medie-magt og betingelser for demokratiske processer. Vip'erne tilknyttet Kommunikation har stærke forsknings- og undervisningskompetencer vedrørende strategisk kommunikation, retorik, reception, målgruppeanalyse, kulturel framing og magt i kommunikationsprocesser. Hidtil har vip'erne i de to miljøer ikke samlet kræfterne om forskning, der fra en kritisk vinkel dækker hele processen omkring såvel produktion som indhold og brug af nyheder, kampagner og strategier, og der ligger derfor et stort potentiale i at gøre netop dette. Det vil også gavne Roskilde Universitets indspil til forskeruddannelse inden for forskning i medier, kommunikation og journalistik, både i form af bedre muligheder for at skaffe finansiering af phd-stipendier, samt i form af at etablere bedre kursustilbud i forlængelse af vores erfaringer fra nationalt og internationalt samarbejde herom.

I satsningsområdet ser vi mediernes udvikling som en række dynamiske betingelser og mulighedsrum for magtudøvelse, snarere end et studieobjekt i sig selv. Det adskiller os fra den medieforskning, som foregår eksempelvis på KU, AU og SDU. Desuden er fokus på produktion og brug af strategisk kommunikation unikt for Roskilde Universitet og en central del af cand.comm. uddannelsernes stærke brand i den danske uddannelsesverden.

Globaliseringens dynamik, ulighed og nye internationale samspilsformer

Verden undergår i disse år en treleddet krise, som omfatter finansverdenen, den globale udvikling og miljøet. De tre områder kan forstås og analyseres isoleret samtidig med, at det er hævet over enhver tvivl, at de spiller magtfuldt sammen. Samtidig afspejler de tre kriser strukturelle ubalancer mellem finansverdenen og den virkelige økonomi, mellem de fattige udviklingssamfund og de rige udviklede samfund samt mellem menneskeskabte politiske og økonomiske systemer på den ene side og jordens økosystemer på den anden. Denne tredobbelte krise forstærkes yderligere af demografiske forandringer, hvor massevis af unge mennesker uden beskæftigelse migrerer fra mindre udviklede samfund på jagt efter muligheder for et bedre liv, mens de udviklede lande kæmper med ældreoverskud og mangel på arbejdskraft. Dette fører til ubalancer, der rummer betydelig risiko for geopolitiske sammenstød, fødevareangel, trusler mod menneskelig sikkerhed og politiske konflikter. På det globale niveau gør nye styreformer og nye økonomiske magtforhold sig gældende. De udfordrer de herskende magt- og dominansforhold. De forandrede politiske magtforhold bringer nye aktører, alliancer og typer af interaktion på banen, som der er et akut behov for at efterforske og forstå.

Det foreslåede satsningsområde vil være centralt for en række forsknings- og undervisningsmiljøer på RUC, og har opbakning fra en bred kreds af forskere og forskergrupper på ENSPAC, CBIT, CUID og PAES. Satsningsområdet bygger videre på Roskilde Universitets mangeårige bestræbelser på at være førende inden for forskningen omkring globalisering i et Nord-Syd perspektiv. Det vil være i god harmoni med RUC's engagement i Danske Universiteters samarbejdsprojekt 'Building stronger universities in developing countries'.

Designing Human Technologies

Designing Human Technologies er et **design**-orienteret forskningsområde. Det har som formål at være konstruerende (der laves design) og problemløsende i tæt samspil med borgere og brugere (til et behov eller problem). Universitetets særlige bidrag til at indløse dette formål er dels den dybe analyse af, hvordan designs bruges og indgår i menneskelivet og dels at designe løsninger til udvalgte problemstillinger, bl.a. gennem aktionsforskning. *Designing Human Technologies* har som det bærende **humane** princip at brugerne, målgruppen og centrale interesser skal involveres: I etiske og samfundsrelaterede overvejelser, i selve designprocessen, og i verificeringen af, at det konstruerede bidrager til behovsopfyldelse eller problemløsning. Princippet bygger på en erkendelse, at der altid indgår designs og designprocesser i menneskers praksis. *Designing Human Technologies* har et bredt **teknologi**-begreb som omfatter informations- og kommunikationsteknologier (IKT), mobilitetsteknologier, miljø/bæredygtige teknologier, energiteknologier, samt teknologier i forbindelse med bydesign, naturområder, innovative og attraktive rum og oplevelser, fysisk planlægning og organisering, klimatilpasning, kommunikation, IKT løsninger, politikker, produkter, service og/eller erfaringer.

Designing Human Technologies omfatter forskere inden for hele HumTek hovedområdet, og involverer en række forskningsgrupper som hver for sig er veletablerede, men som også har forskellige netværk, forskningsdomæner, baggrunde, tilgange, og teoriområder.

Satsningsområdet skal skabe optimale rammer til at forskerne kan mødes, udveksle resultater og erfaringer, opbygge samarbejder og gennemføre fælles projekter på tværs af forskningsgrupper og institutter. Strategien er at opbygge et fælles epistemologisk og ontologisk grundlag, som bygger på case- og aktionsforskningbaseret empirisk forskning i samarbejde med offentlige institutioner og private virksomheder. Et bredt udvalg af de forskere, som er interesseret i *Designing Human Technologies* har for nyligt dokumenteret områdets fælles ståsted og identitet og den forskningsmæssige synergi i bogen: Simonsen, J., Bærenholdt, J.O., Büscher, M. & Scheuer, J.D. (eds) 2010: *Design Research: Synergies from Interdisciplinary Perspectives* (Routledge). Denne bog fik i CBIT- og ENSPAC-forskningsevalueringsrapporterne meget positive ord med på vejen. Resultatet ('Synergies') har efterfølgende helt konkret dannet grundlaget for kompetencebeskrivelsen af RUC's nye HumTek bacheloruddannelse. En bred kreds af de interesserede forskere står parat til at følge op med et nyt innovativt fælles projekt med den foreløbige arbejdstitel: *Methods in Design Research*.

Forskningstilgangen er processuel og partcipatorisk; den involverer samspil mellem forskellige brugerinteresser og designs. Satsningsområdets særlige styrke ligger i den tværfaglige tilgang, som muliggør indgående forskning i samspil mellem forskellige humane teknologier og på de måder mennesker og teknologi integreres. Samfundets indretning beror i høj grad på sådanne samspil. *Human Technologies* er dermed ét begreb, der betegner denne integration. *Designing* er analytisk, reflekterende og konstruerende: Forskningen spørger, hvordan humane teknologier virker og opleves, hvad der kan læres gennem at tage del i design af humane teknologier,

og hvordan forskningen kan bidrage til disse processer. *Designing Human Technologies* er optaget af forskelligheden i, hvordan designprocesser og humane teknologier virker.

Designing Human Technologies er både udforskende og kreativt orienteret og fokuseret på forandring, nytænkning og samfundsengagement. Dette innovative perspektiv stammer ofte fra det stærkt tværfaglige perspektiv der er kernen i *Designing Human Technologies*. *Designing Human Technologies* går således på tværs af de fire hovedområder; humaniora, samfundsvidenskab, teknisk videnskab og naturvidenskab, og involverer forskere fra RUC med alle fire perspektiver. Med denne baggrund kan RUC give et bidrag, som adskiller sig og har andre perspektiver end de uddannelser, der normalt forbindes med design og arkitektur. *Designing Human Technologies* udgør en tiltrængt komplementaritet til dette felt.

Miljørisiko

Et RUC satsningsområde inden for miljørisiko har potentialet til at udfolde de unikke tværfaglige muligheder, som findes ved RUC med udgangspunkt i ENSPACs tværfaglighed på tværs af NAT og SAM. Satsningsområdet tager sit afsæt i to mindre hovedsaligt naturvidenskabelige forskningsmiljøer ved ENSPAC: Økotoksikologi og Kvartærforskning (Quaternary Research Group). Begge miljøer er allerede i dag involveret i samarbejder på tværs af forskningsgrupper. Satsningsområdet bringer de to miljøers udgangspunkt i bio- henholdsvis geofag sammen, samtidig med at et satsningsområde vil gøre det muligt at uddybe og løfte samarbejdet med de samfundsvidenskabelige vinkler. Satsningsområdet vil kunne forbedre forskningsgrundlaget for den internationale kandidatuddannelse i Environmental Risk som netop er blevet akkrediteret. Det er også muligt at udvide samarbejdet med andre institutter og miljø (f.eks. inden for kemi, filosofi/videnskabsteori eller socialvidenskab). Samlet set vil *Miljørisiko* kunne styrke og forbedre RUCs forskningsprofil med gennemslag både nationalt og internationalt.

Verdens befolkning på nu mere end 7 milliarder oplever i stigende grad samfundets sårbarhed over for miljørisici, der er både naturligt og menneskeligt skabte. De økonomiske omkostninger er enorme. Risiko i forbindelse med miljø og katastrofer er en i stigende grad indarbejdet del af det moderne liv, som der kun på visse og begrænsede områder er udviklet egentlige og dækkende beredskaber for. Området omfatter en flerhed af udfordringer, som grundlæggende set kræver naturvidenskabelig forskning for at erkende, kende og vurdere risikoen, men som samtidig må kombineres med relevant samfundsvidenskabelig viden. Der er tale om en flerhed af områder, som hver især kræver specifik viden. Risiko ved omgang med forskellige typer af kemiske forbindelser i det omgivende miljø, i arbejdslivet og i forbrugsvarer er fokus for EU's REACH regulering, og der findes her et risikovurderingsregime med betydelige udfordringer. Naturkatastrofer som vulkanudbrud (f.eks. Eyjafjallajökull 2010 med konsekvenser for flytrafikken i hele Europa), jordskælv og tsunamier (f.eks. i Japan 2011), jordskred m.fl. udgør en anden type af risikohåndtering, i andre tids- og rumskalaer. Begge typer af miljørisiko kræver den samme type af tværvideenskabelig viden, som rækker på f.eks. økologisk, biologisk, geologisk og naturgeografisk forskning og kombinerer indsigter herfra med regulering og planlægning i teori og praksis.

Tværvideenskabelig forskning i håndtering af miljørisici og katastrofer er et område med stort potentiale og som er af en karakter, der passer godt til RUCs 2015 strategi for samfundsengagement og tværvideenskablighed. Det omfatter dels en generel metodisk tilgang – dels meget specifik forskning inden for specialiserede områder, så som toksikologi, geologi, hydrologi og geofysisk/kemisk forskning i luftforurening. Forskningsfeltet er omfattende og

indeholder endvidere bl.a. geokronologi, miljøstatistik, modellering, eksperimentelt design, geografiske informationssystemer og remote sensing, men også miljøregulering og miljøplanlægning, økonomi og sociologi.

Der findes i Danmark allerede et forskningsmæssigt grundlag for området, men potentialet i at kombinere biofag, geofag og samfundsfag synes i store træk endnu uudnyttet. Området indeholder betydelige videnskabsteoretiske og metodiske udfordringer. Risikobegrebet har i sig selv været genstand for nogen samfundsvidenskabelig og psykologisk forskning, men denne forskning er endnu ikke systematisk gjort til genstand for kritisk vurdering i forhold til dens praktiske brugbarhed. Megen praksis i miljøregulering og katastrofeberedskab er således i dag ikke forskningsbaseret i deres implicite antagelser om, hvordan mennesker handler i risikosituationer og katastrofer. Hvordan naturvidenskab anvendes i regulering af miljørisici er i sig selv en forskningsmæssig problemstilling. Det eksisterende paradigme for risikovurdering står således overfor betydelige udfordringer, når miljørisici indtager den i dag så omfattende, komplekse rolle i samfundets udvikling.

Anvendelse af strategimidler

Satsningsområderne indgår i den indstilling vedr. udmøntning af strategimidler, der er fremlagt som selvstændigt notat. Som led i strategiens forskningsprofilering vil ovennævnte satsningsområder hver blive prioriteret med en 3-årig bevilling på 3 mio. kr. til brug i perioden 2012-2015.

Der forudsættes medfinansiering fra institutterne på 1,5 mio. kr. for hvert af satsningsområderne (i alt 6 mio. kr.). Herudover planlægges 1,5 mio. kr. reserveret årligt over den 4 -årige periode (i alt 6 mio. kr.) til fordeling fra rektors udviklingspulje. Midlerne vil blive fordelt efter ansøgning fra øvrige forskningsområder til brug for initiativer til forskningsprofilering (eksempelvis konferencer). Følgelig planlægges der i 2012-2015 anvendt i alt 24 mio. kr. til forskningsprofilering i regi af Strategi RUC 2015.

Satsningsområderne vil blive bedt om senest 1. juni 2012 at fremlægge en plan for udvikling af området, herunder:

- Områdets interne organisering og styring
 - Omkostninger, der ønskes dækket af strategimidler
 - Milepæle for satsningsområdet 2012-2015
 - Forventninger til fortsat udvikling af området efter 2015
-

Institutternes identificerede styrkepositioner

ENSPAC:

1. Arbejdsliv og sundhedsfremme
2. Mobilitet og by
3. Klima- og energiomstilling
4. Miljørisiko og biologisk produktion

NSM:

5. Matematikkens og fysikkens didaktik
6. Bløde og amorfe materials fysik (herunder Glas og Tid)
7. Matematikkens modellering samt de grundvidenskabelige forudsætninger herfor
8. Grøn (bæredygtig) kemi
9. Genetiske og neutrale netværk for hormonal regulering af udvikling og metabolisme
10. Antimikrobielle peptider
11. Antifryseproteiner
12. Sundhed og sygdom

PAES:

13. Hverdagslivets socialpsykologi
14. Livslang Læring
15. Sundhedsfremme

ISG:

16. Velfærdssamfundet og offentlige styringsformer under forandring: Udfordringer og nye muligheder
17. Globaliseringen, regionale forskydninger og styring

CBIT:

18. Magt, Medier, Kommunikation
19. Designing Human Technologies
20. Nye innovationsstrategier for Vækst

Hertil kommer yderligere to områder i løbet af 2012.

CUID:

21. Kulturvidenskabelig forskning
22. Sprogvidenskabelig forskning
23. Filosofisk forskning

Institutternes forslag til RUC's satsningsområder

1. Magt, medier og kommunikation
 2. Globaliseringens sociolingvistik
 3. Criminal Justice Ethics
 4. Sundhedsfremme
 5. Velfærdssamfundet mellem afmontering og revitalisering – bæredygtigt og innovativt i en global verden
 6. Globaliseringens dynamik, ulighed og nye internationale samspilsformer
 7. Køn, magt og mangfoldighed
 8. Kritisk og partcipatorisk metodologi som bidrag til forskning i hverdagsliv og velfærd
-

- 9. Designing Human Technologies
- 10. Miljørisiko
- 11. Grøn energi
- 12. Scientific Modelling and Computing
- 13. Glas og tid

Pkt. 7 Forslag til udmøntning af strategimidler

Sagsfremstilling

Som led i implementeringen af Strategi RUC 2015, vil en række strategiske initiativer blive prioriteret inden for det forventede råderum, der følger af en nedskrivning af egenkapitalen til 5 % af omsætningen i 2015.

I forhold til bruttobudgettet for strategiske initiativer (som tidligere præsenteret for bestyrelsen jf. bilag 1) har rektoratet nu en konkret indstilling om udmøntning af strategimidler til en række specifikke initiativer.

Rektoratet har prioriteret 33 mio. kr. i alt over 4 år med henholdsvis 15 mio. kr. til forskningsområdet, 10 mio. kr. til uddannelsesområdet og 8 mio. kr. til organisation og campus. Tabellen nedenfor viser årene 2012-2015 og angiver i hvilke år det forventes, at strategimidler vil finde anvendelse. Der vil i alle tilfælde være behov for at se på hvorledes/hvorvidt initiativerne kan finansieres inden for driftsbudgettet efter 2015.

	Strategiske målsætninger	Prioriterede områder/aktiviteter	2012	2013	2014	2015	Total
Forskning	- Profilering og synliggørelse af RUC's forskning - Styrket og øget forskningspublicering - Styrkelse af ph.d. området	Forskningsområdet: Magt, medier og kommunikation	1,0	1,0	1,0		3,0
		Forskningsområdet: Globaliserings dynamik	1,0	1,0	1,0		3,0
		Forskningsområdet: Designing human technologies		1,0	1,0	1,0	3,0
		Forskningsområdet: Miljørisiko		1,0	1,0	1,0	3,0
		Øget ekstern forskningsfinansiering	0,5	1,0	1,0	0,5	3,0
Uddannelse	Kvalitet i uddannelserne	Overordnet kvalitetsarbejde	1,0	1,0	1,0	0,5	3,5
		Pædagogisk udvikling	1,0	1,0	0,75	0,75	3,5
		Uddannelsesprofilering	0,5	0,5	0,5		1,5
	Rekruttering	Fælles stud.-rekruttering til RUC	0,4	0,4	0,4	0,3	1,5
Organisation og campus	Smidigt VIP generationsskifte	Generationsskifte, der sikrer rekruttering af yngre VIP'er	2,0	2,0	2,0		6,0
	Bedre og mere effektiv udnyttelse af ressourcer via bl.a. IT-understøttelse	IT-understøttelse af undervisningsplanlægning/lokaletildeling	0,5	0,5			1,0
	Det fysiske studiemiljø* og en grøn og bæredygtig campus	Forstudie til Campus med liv via "Community hub" samt "campusildsjæl"	0,5	0,5			1,0
			I alt 2012: 8,4	I alt 2013: 10,9	I alt 2014: 9,65	I alt 2015: 4,05	I alt 2012-2015: 33

* Det bemærkes, at der i det vedtagne budget for 2012 er budgetteret 2 mio. kr. til 'Bedre undervisningsmiljø', hvilket er resten af oprindelige 3 mio. kr. afsat til dette formål i budget 2011. Disse midler stammer fra den første strategiske pulje på 10 mio. kr. som blev fordelt og vedtaget i budget 2011. Herudover er det hensigten, at såfremt der er frie midler i RUCs budget i løbet af 2012, skal disse anvendes til forbedring af undervisningsmiljø, it og campus (efter nærmere beslutning).

Disposition fra egenkapitalen

Bestyrelsens mål for egenkapitalen ved udgangen af 2015 er, at den skal udgøre 5 % af omsætningen, hvilket vil svare til ca. 40 mio. kr. I det vedtagne budget 2012 forventes egenkapitalen ultimo 2012 at udgøre 69,5 mio. kr. Dette giver et råderum på ca. 30 mio. kr., men det er vigtigt at være opmærksom på, at der hersker stor usikkerhed om årene efter 2012, blandt andet fordi globaliseringsaftalen udløber med udgangen af 2012.

Til budgetvedtagelsen for 2012 var strategibudgettet ikke inkluderet, men udmøntningen af strategibudgettet vil dog alligevel indirekte hænge sammen med udarbejdelsen af budget 2013. Det skyldes, at strategibudgettet hænger sammen med RUC's samlede økonomi. Forstået på den måde, at bestyrelsens mål for RUC's egenkapital stadig skal overholdes. På den måde afhænger budgettet for 2013 og de kommende år af, hvor mange penge der udmøntes på strategiske initiativer. Og omvendt afhænger strategibudgettet af regnskabsresultatet for 2011, globaliseringsforhandlingerne og målsætningen for egenkapitalen.

På denne baggrund – og med den usikkerhedsfaktor, at der kan blive behov for justeringer i størrelsen af strategimidlerne frem til 2015 – har rektoratet valgt at prioritere i alt 33 mio. kr. til strategi for årene 2012-2015.

Nedenfor følger en kort beskrivelse af de prioriterede strategiske initiativer, fordelt på områderne *forskning, uddannelse* samt *organisation og campus*. Bemærk, at der naturligvis er grader af overlap mellem områderne. Eksempelvis er midler til ansættelse af yngre forskere som led i generationsskiftestrategien, prioriteret under strategiske initiativer vedr. organisation og campus.

Forskning: 15 mio. kr.**Ekstern finansiering: 3 mio. kr.**

Med henblik på at sikre øget ekstern finansiering oprettes to 3-årige projektstillinger inden for området *Forskningservice*. Projektmedarbejderne skal rådgive og vejlede institutter vedr. ekstern finansiering (hovedsagelig fra EU).

Satsningsområder: 12 mio. kr.

Jf. selvstændigt notat 'RUCs Forskningsprofilering 2012,' indstiller rektoratet fire satsningsområder til bestyrelsens godkendelse. Satsningsområderne indgår også i nærværende indstilling vedr. udmøntning af strategimidler:

Som led i strategiens forskningsprofilering vil nedenstående satsningsområder hver blive prioriteret med en 3-årig bevilling på 3 mio. kr. til brug i perioden 2012-2015:

- Magt, medier og kommunikation (indsendt af CBIT)
- Globaliseringens dynamik (indsendt af ISG)
- Designing human technologies (indsendt af ENSPAC/CBIT)
- Miljörisiko (indsendt af ENSPAC)

Der forudsættes medfinansiering fra institutterne på 1,5 mio. kr. for hvert af ovenstående forskningsområder (i alt 6 mio. kr.). Herudover vil 1,5 mio. kr. blive reserveret årligt over den 4-årige periode (i alt 6 mio. kr.) i rektors udviklingspulje. Midlerne planlægges fordelt efter ansøgning

fra øvrige forskningsområder til brug for initiativer til forskningsprofilering (eksempelvis konferencer).

Hertil kommer 3 mio. kroner til en styrket indsats for at tiltrække ekstern finansiering. Følgelig planlægges der i 2012-2015 anvendt i alt 27 mio. kr. til forskningsprofilering i regi af Strategi RUC 2015.

Uddannelse: 10 mio. kr.

Overordnet kvalitetsarbejde: 3,5 mio. kr.

Fokus på kvalitetsarbejdet er helt centralt for sikring og udvikling af RUC's uddannelser og undervisning. RUC's kvalitetssystem er beskrevet og godkendt i UDDU og AR, og nu forestår implementeringsarbejdet. Der er prioriteret en række tiltag hertil, bl.a.:

- *Kvalitetssikring af studieordninger.* Der ansættes en specialkonsulent med ansvar for kvalitetssikringen af alle studieordninger med særligt henblik på at sikre relationen mellem kompetencemål, undervisningsform og eksamensform.

- *Sammenhæng og kvalitet i de nye bacheloruddannelser.* En bachelorstudieleder får ansvar for sikring af sammenhæng og kvalitet i de fire nye bacheloruddannelser, ud fra intentionerne i bachelorreformen, med særligt fokus på udvikling af de engelsksprogede udgaver af de tre af bacheloruddannelserne.

- *Evaluerings af uddannelser.* Der skal iværksættes pilotprojekter vedr. evaluering af hele uddannelser. Pilotprojekterne skal danne grundlag for indførelse af en mere systematisk evaluering af RUC's uddannelser.

- *Kvalitet i ph.d.-uddannelsen.* Der arbejdes på en kvalitetspolitik og tilhørende handleplan i regi af RDS og i samarbejde med såvel UniPæd som kvalitetsmedarbejdere i UI.

- *Certificering af undervisere i engelsk.* Her arbejdes med udvikling af en metode som både tester og udvikler. Alternativt købes certificering med fokus på test hos eksempelvis KU (CIP), hvorefter RUC's egne medarbejdere coacher de undervisere der viser sig at have behov for det. I begge tilfælde er der et finansieringsbehov som skal beregnes nærmere. Det første handler om ansættelse af yderligere en medarbejder til arbejdet med certificering; det andet handler om antal certificeringer og pris.

Pædagogisk udvikling: 3,5 mio. kr.

Uddannelsernes kvalitet og den pædagogiske udvikling har meget høj prioritet. Det skal bl.a. sikres at studerende møder en vifte af undervisnings-, eksamens- og projektarbejdsformer i løbet af uddannelsen med henblik på udvikling af den vifte af kompetencer som RUC brander sig på, herunder projektledelse på kandidatniveau. Undervisere og studieledere skal have mulighed for at få inspiration og vejledning hertil ligesom viden herom skal indsamles og dokumenteres til gavn for udviklingsarbejdet. Det er i kvalitetssystemet fastsat at VIP-personale skal bruge 14 af 18 t/årligt til pædagogisk efteruddannelse. Der er prioriteret en række tiltag, bl.a.:

- *Stærke efteruddannelsesstilbud.* Der skal udvikles RUC-specifikke efteruddannelsesstilbud og forløb i regi af UniPæd.

- *Udvikling af projektarbejdet.* For at styrke vidensudviklingen omkring projektarbejdet opslås i samarbejde med PAES et ph.d.-stipendium inden for RUC's projektarbejdsform.

- *Studielederuddannelse.* Der er behov for en fælles udvikling af studieledelsen. Det handler om at kunne leve op til de krav der stilles i kvalitetsarbejdet, udvikling af studieordningerne, den pædagogiske tilrettelæggelse af undervisningen, styrkelse af kompetenceorienteringen hos undervisere, vejledere og studerende og pædagogisk sparring med undervisere, samarbejde med

UniPæd samt administrativ opmærksomhed i samarbejde med Studieadministrationen, centralt og decentralt.

- *Ph.d.vejleder-kurser og udviklingsseminarer.* Der skal udvikles ph.d.vejleder-kurser og udviklingsseminarer i regi af UniPæd. Dette sker allerede i regi af visse ph.d.-skoler, men skal sikres på RUC-niveau i regi af RDS.

Uddannelsesprofilering: 1,5 mio. kr.

RUC's uddannelser både på bachelor- og kandidatniveau skal være særlige og have et særligt RUC'sk præg.

- *Særlige profiler på bacheloruddannelserne.* På bacheloruddannelserne skal der, ud over den udvikling af uddannelserne, der sker via uddannelsesreformen, også udvikles tilbud om særlige profiler – Erhverv+, hvor studierelevant arbejde i virksomheder, organisationer mv. sammenkædes med konkrete studieaktiviteter og Sprog+, hvor fremmedsprog integreres i bacheloruddannelsen.

- *Nye kandidatuddannelser.* Der skal udvikles et antal nye kandidatuddannelser med et væsentligt tværfagligt og problembaseret islæt, og som evt. relaterer sig til satsningsområderne inden for forskning.

- *Kombinationsuddannelser.* Kombi-uddannelsesmodellen skal udvikles og kvalitetssikres. Detaljerne i kombi-uddannelsesmodellen skal beskrives og godkendes. Herefter skal alle fagbeskrivelser gennemskrives og kvalitetssikres (jf. kvalitetssikring af studieordninger).

- *Praktik på kandidatuddannelserne.* Meritgivende praktik (projektorienteret praktikforløb) skal være et tilbud på alle kandidatuddannelserne. Rammer og regler herfor skal beskrives og implementeres.

Fælles RUC-rekruttering af studerende: 1,5 mio. kr.

RUC skal være mere tydelig i formidlingen af sin uddannelsesstruktur og sine særlige uddannelsesmuligheder på tværs af hovedområder, ligesom der skal tænkes i rekruttering af nye danske og internationale studerende til RUC's kandidatuddannelser. Arbejdet skal sættes i gang som et samarbejde mellem HR & Kommunikation og de uddannelsesansvarlige på centralt og decentralt niveau og bygge videre på bl.a. NAT-rekrutteringsstrategien.

Organisation og campus: 8 mio. kr.

Generationsskifte: 6 mio. kr.

Med henblik på at fremme generationsskifte for VIP, etableres en forskerkarrierepulje, der giver institutledere mulighed for at finansiere ansættelsen af en yngre forsker under forudsætning af indgåelse af senioraftale med fastlagt fratrædelsestidspunkt for en anden (VIP) medarbejder. Forskerkarrierepuljen etableres med 2 mio. kr. om året i perioden 2012-2014. Puljen vil blive forankret i rektoratet og administreret af HR og Kommunikation. Der er mulighed for at søge om finansiering af 1/3 af lønnen til ansættelse af en yngre forsker, mens resterende 2/3 af lønnen finansieres af instituttet. Finansieringen kan maksimalt gives i 2 år. Det forudsættes, at ansættelse primært skal ske inden for instituttets forskningsmæssige styrkeområder. Såfremt puljens midler ikke rækker ift. efterspørgslen, vil institutter med en høj VIP-gennemsnitsalder blive prioriteret.

IT-understøttelse: 1 mio. kr.

RUC ønsker at forbedre it-understøttelsen af både planlægnings- og registreringsopgaver. Dette forudsætter, at vores grundlæggende kommunikationsplatform er effektiv og visionær. Vi er midt

i et projekt omkring udskiftning af telefonsystem til en fælles visionær kommunikationsplatform, der kombinerer tale og video samt skaber mulighed for virtuelle møderum. For at adressere den målrettede planlægningsopgave i relation til undervisningsplanlægning og lokaletildeling, er der iværksat et afklaringsforløb omkring ambitionsniveau for en IT-understøtning af denne opgave.

Midlerne til it-understøttelse planlægges anvendt til i første omgang understøttelse af undervisningsplanlægningen/lokaletildelingen og om muligt til at øge ambitionsniveauet for kommunikationsplatformen (er initialt finansieret i budgettet for 2012).

Campus: 1 mio. kr.

RUC ønsker en grøn og bæredygtig campus, og samtidig også en campus, hvor der er liv. Et liv, som kommer via kerneaktiviteterne på RUC og fra koblingerne til Trekroner og Roskilde by. De strategiske midler prioriteres til at gennemføre et forstudie i projekteringen af et "community-hub" (samlingspunkt/mødested), som i givet fald skal etableres i samarbejde med Roskilde kommune og BYGST. Videre prioriteres de resterende midler til at videreføre finansieringen af campus-ildsjælen. Længden af denne periode vil afhænge af i hvilket omfang Roskilde kommune, BYGST, UCSJ ønsker at videreføre deres del af finansieringen.

Indstilling

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen godkender den ovenfor skitserede prioritering af midler til strategiske initiativer som udmøntning af strategi 2015.

Bilag

Notat af 7. december 2011: Implementering af Strategi 2015. Skabelon for strategiinitiativer

Skabelon for strategiinitiativer

Notatet viser et estimat for økonomien til at implementere initiativerne i RUC strategi 2015. Skabelonen opdateres i forbindelse med RUC årsregnskab, prognose 1+2 samt bestyrelsens behandling af strategiimplementeringen.

I den nedenstående skabelon inddeles initiativerne i prioritet A og B, hvor A indikerer, at et kvalificeret skøn over omkostningsbehovet foreligger. Derimod indikerer B, at initiativet endnu er i proces og kræver en kvalificering af økonomi og aktiviteter.

Tabel 1: Strategiinitiativer 2011-15 i mio. kr.

	RUC målsætninger	Prioritet	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Forskning	Profilering og synliggørelse af RUC's forskning	A	1,0	-	-	-	-	1,0
		B	-	3,6	6,8	6,8	6,8	24,0
	Styrkelse af ph.d. området	A	-	2,0	2,0	2,0	2,0	8,0
		B	-	-	-	-	-	-
	Styrket og kvalitetssikret forskningsorganisation	B	-	1,8	1,8	1,8	1,8	7,2
	Styrket og øget forskningspublicering	B	-	0,3	0,3	0,3	0,3	1,2
	Forskning total	A	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	9,0
		B	-	5,7	8,9	8,9	8,9	32,4
Uddannelse	Bacheloruddannelser	A	-	-	-	-	-	-
		B	-	-	-	-	-	-
	Kandidatuddannelser	B	-	-	-	-	-	-
		A	0,3	-	-	-	-	0,3
	Fælles initiativer for bach + kand	B	-	0,7	-	-	-	0,7
		A	0,2	0,5	0,4	-	-	1,1
	Kvalitet	B	-	0,7	0,7	0,1	-	1,4
	Pædagogisk udvikling	B	-	0,7	0,7	0,1	-	1,4
	Uddannelse total	A	0,5	0,5	0,4	-	-	1,4
		B	-	1,4	0,7	0,1	-	2,1
Organisation og campus	Styrelse af indflydelse, tydeliggørelse af beslutningskompetence og smidigt generationsskifte	B	0,1	3,0	3,2	3,1	3,0	12,3
		B	0,3	5,5	11,6	6,9	4,4	28,6
	Understøtte vision en om international anerkendelse	B	-	0,8	1,8	1,8	1,8	6,0
		A	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	3,0
	Det fysiske studiemiljø og en grøn og bæredygtig campus	B	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	13,0
		A	0,4	0,4	-	-	-	0,8
	RUC's sports- og kulturpolitik	B	-	-	2,0	2,0	2,0	6,0
	Organisation og campus total	A	1,4	0,9	0,5	0,5	0,5	3,8
		B	1,4	12,2	21,6	16,7	14,1	65,9
RUC	Summering af prioriteter	A	2,9	3,4	2,9	2,5	2,5	14,2
		B	1,4	19,3	31,1	25,7	23,0	100,4
		A+B	4,3	22,7	34,0	28,2	25,5	114,6
RUC	Bevilgede strategiinitiativer	A	2,9	3,4	2,9	2,5	2,5	14,2
	Eksisterende økonomisk råderum (Budget 11)		8,0	7,5	5,0	5,0	5,0	30,5
	Finansierungsbehov		-5,1	-4,1	-2,1	-2,5	-2,5	-16,3

Tabel 1 viser det økonomiske estimat i A og B prioriteringer for RUC målsætningerne (for spalterne) i strategi 2015. Aktiviteterne i målsætningerne er beskrevet nedenfor i bilaget.

Desuden viser bilaget en tidsplan via lysegrøn udfyldningsfarve for hvornår de enkelte aktiviteter skal implementeres i perioden 2011-15.

Nedenfor viser tabel 2-4 en overordnet tidsplan for hvornår diverse aktiviteter skal implementeres. Bilaget inddeler også aktiviteterne i prioritet A og B ud fra ovenstående definition.

Tabel 2: Aktiviteter + tidplan for forskning

	RUC målsætninger	Prioritet	Aktiviteter til at realisere initiativer	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Forskning	Profilering og synliggørelse af RUC's forskning	A	Ekstern evaluering af institutternes forskning	1,0					1,0
			Handlingsplan for universitetets forskningsprofilering		-				-
		B	VIP årsværk til satsningsområder		2,0	4,0	4,0	4,0	14,0
			Post.doc. årsværk til satsningsområder		1,2	2,4	2,4	2,4	8,4
			Afholdelse af international konference i relation til satsningsområde (Sunrise)		0,4	0,4	0,4	0,4	1,6
	Styrkelse af ph.d. området	A	Ph.d. stipendier til satsningsområder		2,0	2,0	2,0	2,0	8,0
		B	Omorganisering af ph.d.-området i RDS regi		-				-
	Styrket og kvalitetssikret forskningsorganisation	B	VIP frikøb og TAP forskningsunderstøttelse		0,8	0,8	0,8	0,8	3,2
			Handlingsplan for organisering af forskning		1,0	1,0	1,0	1,0	4,0
	Styrket og øget forskningspublicering	B	Strategi for forskning og publicering		0,3	0,3	0,3	0,3	1,2

I forskningssporet er ekstern evaluering og Ph.d. stipendier til satsningsområder prioritet A. Derimod er de resterende aktiviteter i en kvalificeringsproces, hvor økonomi og aktiviteter finjusteres og prioriteres.

Tabel 3: Aktiviteter + tidplan for uddannelse

	RUC målsætninger	Prioritet	Aktiviteter til at realisere initiativer	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Uddannelse	Bacheloruddannelser	A	Fælles struktur på bach.uddannelser med fokus på studieordninger	-	-				-
		B	Særlige profiler for sprog og virksomhedsstudie						-
	Kandidatuddannelser	B	Udvikling af internationale bach programmer		-	-			-
			Fremtidige struktur for kandidatuddannelser	-	-				-
	Fælles initiativer for bach + kand	B	Udvikling af nye uddannelser		-	-			
			Nye rekrutteringstiltag på NAT-området	0,3					0,3
		B	Organisering af uddannelsesområdet via nye sekretariater		0,5				0,5
			Politik for småfag		0,2				0,2
			Politik for sprogfag		-				-
			Overgangsordninger for gamle studerende		-	-			-
	Kvalitet	A	Overordnet kvalitetspolitik med implementering af kvalitetssystem	0,2	0,5	0,4			1,1
	Pædagogisk udvikling	B	Udvikling af model for projektarbejde	-	-				-
			Udvikling af undervisnings- og eksamensformer	-	-				-
			Øget pædagogisk support til uddannelser		0,6	0,6			1,1
			Efter- og videreuddannelse af VIP		0,1	0,1	0,1		0,3

I uddannelsessporet er fælles bach. struktur, NAT-rekruttering samt kvalitetspolitik prioritet A. Derimod er de resterende aktiviteter i en kvalificeringsproces, hvor økonomi og aktiviteter finjusteres og prioriteres.

Tabel 4: Aktiviteter + tidplan for organisation og campus

	RUC målsætninger	Prioritet	Aktiviteter til at realisere initiativer	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Organisation og campus	Styrelse af indflydelse, tydeliggørelse af beslutningskompetence og smidigt generationsskifte	B	Analyse af Universitetslovens muligheder for indflydelse		0,2	0,1			0,3
			Større gennemsigthed af økonomiske rammer og beslutninger via ny budgetmodel, der indeholder flerårsbudgettering og periodiserede budgetter		0,1	0,1	0,1	0,1	0,4
			Gennemførelse af generationsskifte	0,1	2,6	2,6	2,6	2,6	10,5
			Reformuleret ledelsespolicy med systematisk afklaring af ledelsesansvar og beslutningskompetence		0,1	0,2	0,1		0,3
			Aktiv trivselspolicy med en systematisk opfølgning			0,3	0,3	0,3	0,9
	Bedre og mere effektiv udnyttelse af ressourcer via bl.a. IT-understøttelse	B	Udviklingsplan for afklaring af snitflader mellem FA og decentrale miljøer (økonomi nedenfor)	-	-	-	-		-
			Udviklingsplan for det administrative workflow	0,3	0,5	0,5	0,3		1,5
			IT-understøttelse af planlægnings- og registreringsopgaver med fokus på ESDH og ressourcestyringssystem		5,0	10,5	6,0	3,8	25,3
			RUC business case til at analysere potentialer og omkostninger ved opstart af nye projekter		-				-
			Mere fælles indkøb med fokus på koordinering og effektivisering			0,6	0,6	0,6	1,8
	Understøtte vision en om international anerkendelse	B	Understøttelse af internationalisering blandt forskere og studerende via central enhed		0,8	0,8	0,8	0,8	3,0
			Opstart og forankring af alumneforening			1,0	1,0	1,0	3,0
	Det fysiske studiemiljø og en grøn og bæredygtig campus	A	AV-udstyr til alle undervisningslokaler	1,0					1,0
			Tilskud til kantinedrift		0,5	0,5	0,5	0,5	2,0
		B	Udvidet åbningstid for direkte studentertilbud		0,5	0,5	0,5	0,5	2,0
			Husleje til studenterhus		1,5	1,5	1,5	1,5	6,0
			Flere midler til forbedring af studiemiljø	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0
	RUC's sports- og kulturpolitik	A	Fælles projekt mellem Roskilde kommune, Bygningsstyrelsen, UCSJ og RUC om udforskning af potentialer til udvikling af campusmiljø	0,4	0,4				0,8
		B	Forbedret sports- og kulturfaciliteter samt forbedret organisering med holdsport og arrangementer			2,0	2,0	2,0	6,0

I organisationssporet AV-udstyr, tilskud til kantinedrift og projekt campusmiljø prioritet A. Derimod er de resterende aktiviteter i en kvalificeringsproces, hvor økonomi og aktiviteter finjusteres og prioriteres.

Punkt 8 Flerårsbudget på ph.d.-området

Sagsfremstilling:

Bestyrelsen har på sit møde i november 2011 bedt om et flerårsbudget for ph.d.-området.

Akademisk Råd lagde på sit møde d. 15. februar 2012 vægt på, at der fremover er stabil tilgang af ph.d.-studerende og balance mellem delvist RUC finansierede forløb og fuldt RUC finansierede forløb.

Planlægnings- og styringsmæssigt er det ønskværdigt, at der er et stabilt årligt optag af ph.d.-studerende på det mellemlange sigt – i dette notat perioden 2012-2021. Kendes det målsatte optag flere år frem, kan det give institutterne et bedre grundlag for planlægning, som rækker ud over det enkelte finansår.

På delregnskab 25 afsætter RUC midler til ph.d.-løn og annuum. Midlerne kommer fra finanslovenes tilskud til basisforskning.

Ud over ph.d. aflønnet herfra (delregnskab 25) i kombination med andre delregnskaber for forskerskoler og eksternt finansierede forskning, er der ph.d.-studerende, som er helt aflønnet af forskerskolebevillingen eller midler fra eksternt finansierede forskning, og der er også ph.d.-studerende, som ikke aflønnes af RUC. Sidstnævnte grupper af ph.d.-studerende, der ikke er aflønnet af RUC har udgjort 1/3 af tilgangen set over de seneste 10 år under ét.

Måltallet fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering (UI) (tidligere UBST) om optag af ph.d. er på sammenlagt 162 for årene 2011 og 2012 under ét.

Det optagelsestal, der ligger til grund for, hvorvidt aftalen med UI er nået for 2011 er 78 – jf. rektoratets orientering af bestyrelsen på bestyrelsesmødet d. 3. februar 2012. Der skal således optages **84 ph.d. i 2012** (162 minus 78) for at kunne nå målet på sammenlagt 162 for årene 2011 og 2012 under ét. For 2012 kan målet nås med et optag af 56 delvist RUC-finansierede forløb og 28 forløb uden løn fra RUC.

Med et årligt optag på 56 ph.d.-forløb aflønnet 50 pct. fra RUCs egne ph.d. midler (og 50 pct. fra eksternt finansierede forskning) vil der i 2016 og frem være ligevægt med en ramme på ca. 30 mio. kr. årligt. Alternativt kan der fra og med 2013 igangsættes 32 forløb delvist (50 pct.) finansieret af RUC-midler og 12 fuldt finansierede forløb.

Med de udgifter, der vil komme til ph.d. igangsat før 2012, vil en ramme på 30 mio. kr. i 2012 kunne holde med et nyoptag på 56 i 2012. For årene 2013-2015 forventes en overskridelse af rammen på ca. 11 mio. kr. (sammenlagt for de tre år) for at holde et stabilt optagniveau. Dette skal indarbejdes i RUC's flerårsbudget.

Indstilling:

Rektoratet indstiller

- At der i 2012 optages i alt 84 ph.d.-studerende således, at måltallet nås (jf. aftale med Styrelsen for Universiteter og Internationalisering hvorefter optaget for 2011 og 2012 i alt skal være på 162)

- At der arbejdes med et stabilt årligt ph.d.-optag ud fra en planlægnings- og styringsmæssig vinkel. For perioden 2013-2021 forventes årligt igangsat 66 ph.d.-forløb hvoraf 12 er fuldt finansieret af RUCs egne midler og 22 er uden løn fra RUC. Dette optag vil alt andet lige betyde at lønbudgettet på 30 mio. kr. til ph.d. på delregnskab 25 overskrides i årene 2013-2015, hvorefter ligevægten nås i 2016 og frem. I forbindelse med de årlige budgetlægninger analyseres behovet for overskridelser i budgetåret og i budgetoverslagsårene.
 - At andelen af fuldt RUC-finansierede ph.d.-forløb øges fra og med 2013, idet der f.o.m. 2013 optages 32 med 50 pct. finansiering og 12 fuldt finansierede af RUC-midler
-

Ph.d. 2012- 2021– flerårsbudget

Baggrund:

Bestyrelsen har på sit møde i november 2011 bedt om et flerårsbudget for ph.d.-området.

I dette notat beregnes bl.a. hvad optaget med 50 pct. løn fra RUC egne lønmidler til ph.d. (delregnskab 25) kan være årligt, for at opnå ligevægt med en årlig ramme på ca. 30 mill. kr. (ekskl. annuum).

Planlægnings- og styringsmæssigt er det ønskværdigt, at der er et stabilt årligt optag af ph.d.-studerende på det mellemlange sigt – i dette notat perioden 2012-2021. Kendes det målsatte optag flere år frem, kan det give institutterne et bedre grundlag for planlægning, som rækker ud over det enkelte finansår.

På delregnskab 25 afsætter RUC midler til ph.d.-løn og annuum. Midlerne kommer fra finanslovenes tilskud til basisforskning.

Ud over ph.d. aflønnet herfra (delregnskab 25) i kombination med andre delregnskaber for forskerskoler og eksternt finansierede forskning, er der ph.d.-studerende, som er helt aflønnet af forskerskolebevillingen eller midler fra eksternt finansierede forskning, og der er også ph.d.-studerende, som ikke aflønnes af RUC. Sidstnævnte grupper af ph.d.-studerende, der ikke er aflønnet af RUC, har udgjort 1/3 af tilgangen set over de seneste 10 år under ét.

Måltallet fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering (UI) (tidligere UBST) om optag af ph.d., er på sammenlagt 162 for årene 2011 og 2012 under ét. Det optagelsestal, der ligger til grund for, hvorvidt aftalen med UI er nået for 2011, er 78 – jf. rektoratets orientering af bestyrelsen på bestyrelsesmødet d. 3. februar 2012. Der skal således optages **84 ph.d. i 2012** (162 minus 78) for at kunne nå målet på sammenlagt 162 for årene 2011 og 2012 under ét.

På mødet i universitetsledelsen d. 8. februar 2012 blev det tilkendegivet, at der fra 2013 og frem skal satses på flere fuldt RUC-finansierede ph.d.-forløb. Dette belyses i tabel 6.

Resultat

Med et årligt optag på 56 ph.d.-forløb aflønnet 50 pct. fra RUCs egne ph.d. midler (og 50 pct. fra eksternt finansierede forskning) vil der i 2016 og frem, være ligevægt med en ramme på ca. 30 mill. kr. årligt.

Tabel 1

Budget 2012-2021 ved optag på 56 årligt og afløbsudgifter for de der er begyndt før 2012											
Tilgang	År	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
56	2012	4,4	8,4	8,4	8,4	0,6					
56 (alternativt 32 halve og 12 hele)*	2013		4,4	8,4	8,4	8,4	0,6				
56 (alternativt 32 halve og 12 hele)*	2014			4,4	8,4	8,4	8,4	0,6			
56 (alternativt 32 halve og 12 hele)*	2015				4,4	8,4	8,4	8,4	0,6		
56 (alternativt 32 halve og 12 hele)*	2016					4,4	8,4	8,4	8,4	0,6	
56 (alternativt 32 halve og 12 hele)*	2017						4,4	8,4	8,4	8,4	0,6
56 (alternativt 32 halve og 12 hele)*	2018							4,4	8,4	8,4	8,4
56 (alternativt 32 halve og 12 hele)*	2019								4,4	8,4	8,4
56 (alternativt 32 halve og 12 hele)*	2020									4,4	8,4
56 (alternativt 32 halve og 12 hele)*	2021										4,4
I alt mill. kr.		4,4	12,8	21,2	29,6	30,2	30,2	30,2	30,2	30,2	30,2
Afløbsudgifter fra tilgang før 2012		24,9	19,7	11,7	6,3	0	0	0	0	0	0
Udgift i alt		29,3	32,5	32,9	35,9	30,2	30,2	30,2	30,2	30,2	30,2

*De 56 kan evt. konverteres til 32 med 50 pct. finansieret af RUCs egne midler og 12 fuldt finansieret af RUCs egne midler – se nedenfor.

Med de udgifter, der vil komme til ph.d. igangsat før 2012, vil en ramme på 30 mill. kr. i 2012 kunne holde med et nyoptag på 56 i 2012. Men i årene 2013-2015 vil der være et merforbrug på 3-6 mill. kr. årligt – se tabel 1. Herefter – 2016 og frem – vil der være ligevægt med 56 i årligt optag finansieret 50 pct. af RUCs egne midler til ph.d.

Hvis det antages, at andelen af optaget af ph.d.-studerende uden løn er 1/3 af optaget, så kan det samlede årlige optag fremskrives således:

Tabel 2

Ph.d.-optag	2012	Efterfølgende år
Optag med 50 pct. løn fra RUCs egne midler	56	56
Optag uden løn	28	28
Optag i alt	84	84

Alternativ – flere fuldt finansierede

På mødet i universitetsledelsen d. 8. februar 2012 blev det tilkendegivet, at der fra 2013 og frem skal satses på flere fuldt RUC-finansierede ph.d.-forløb, altså forløb finansieret fuldt ud af RUCs egne midler (ikke eksternt finansieret forskning).

I ovenstående er der regnet med, at alle nye f.o.m. 2012 finansieres med 50 pct. af RUCs egne midler. Hvis man eksempelvis fra og med 2013 lader 12 forløb være fuldt finansieret af RUCs midler, vil tilgangsprofilen se således ud med uændret årlig ramme på 30 mill. kr.:

Tabel 3

Ph.d.-optag med 12 fuldt finansierede f.o.m. 2013	2012	Efterfølgende år
Optag med RUCs egne midler	56	56-12 = 44
Optag uden løn	28 (1/3-del af alt optag)	22 (1/3-del af alt optag)
Optag i alt	84	66

For hvert nye fuldt finansierede forløb, der lægges ind i beregningerne, skal der fjernes to 50 pct-finansierede forløb – i beregningerne bag tabel 3 er således taget 24 50-pct. finansierede ud og lagt 12 fuldt finansierede ind, netto trukket 12 ud.

Punkt 9 Generationsskiftestrategi på RUC

Baggrund

I Strategi 2015 er der opstillet følgende målsætning for generationsskiftet på RUC

”der skal opstilles en samlet politik på tværs af RUC for gennemførelse af det kommende generationsskifte. Her tænkes på såvel forskellige aftrapningsordninger for ældre medarbejdere, ”seniorsamtaler” mv. samt en stillingtagen til, hvorledes frigjorte stillinger/ressourcer skal indgå i de tværgående omprioriteringer, der følger af strategiens implementering”.

Sagsfremstilling

Med henblik på at realisere ovennævnte målsætning, blev der i marts 2011 nedsat en arbejdsgruppe med HR-chefen som formand, som skulle arbejde med denne problemstilling.

Det vedlagte bilag er produktet af arbejdsgruppens arbejde. Strategien har forinden fremlæggelsen for bestyrelsen været behandlet i: Styregruppen for organisation og campus, rektoratet, universitetsledelsen, HSU og akademisk råd.

Indstilling

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen godkender generationsskiftestrategien som ”udmøntning af Strategi 2015”

Udkast

Generationsskiftestrategi for VIP på Roskilde universitet

Version 16.2.2012

Indhold

1. Indledning.....	2
1.1. Baggrund og status.....	2
1.2. Aldersfordeling på RUC	2
2. Seniorpolitiske værktøjer	4
2.1. Stillinger.....	5
2.2. Øvrige tiltag.....	6
2.2.1. Seniorsamtaler	6
2.2.2. Seniorkurser.....	6
3. Principper for genbesættelse af VIP-stillinger ved pensionering	6
4. Barrierer for yngre forskere på Roskilde Universitet	7
5. Forskerkarriere-pulje.....	8
5.1. Principper.....	8
6. Den videre proces.....	8
6.1. MUS med VIP.....	9
6.1.2. Ledelsesansvaret.....	9
6.2. Revidering af seniorpolitikken.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

1. Indledning

RUC står over for en aldersmæssig udfordring. Det blandt andet som konsekvens af, at den generation som grundlagde RUC - og som siden 70'erne har besat en del af de faste forskerstillinger – nu har nået pensionsalderen. Hvor seniorerne tidligere var tvunget til at afgive deres plads til en yngre kollega den dag de fyldte halvfjerds, kan de i dag, i princippet, vælge at fortsætte deres karriere, så længe de vil. Ophævelsen af 70 års reglen, er således med til at forstærke en i forvejen skæv aldersfordeling, hvilket kan gå hen og få den uhensigtsmæssige konsekvens, at yngre, talentfulde forskere vælger at søge andre steder hen, med henblik på at opnå faste ansættelsesforhold. Med henblik på at imødekomme RUC's generationsmæssige udfordring, står der i strategi 2015 formuleret, at:

"der skal opstilles en samlet politik på tværs af RUC for gennemførelse af det kommende generations-skifte. Her tænkes på såvel forskellige aftrapningsordninger for ældre medarbejdere, "seniorsamtaler" mv. samt en stillingtågen til, hvorledes frigjorte stillinger/ressourcer skal indgå i de tværgående omprioriteringer, der følger af strategiens implementering".

1.1. Baggrund og status

Med udgangspunkt i ovennævnte målsætning, blev der i foråret 2011, i regi af styregruppen for organisation og Campus, udarbejdet et kommissorium og nedsat en arbejdsgruppe. Hensigten med dette var at udvikle værktøjer, som kan være understøttende for generationsskiftet, og i relation hertil sikre en videreførelse af RUC's forskningsprofil og identificerede styrkepositioner.

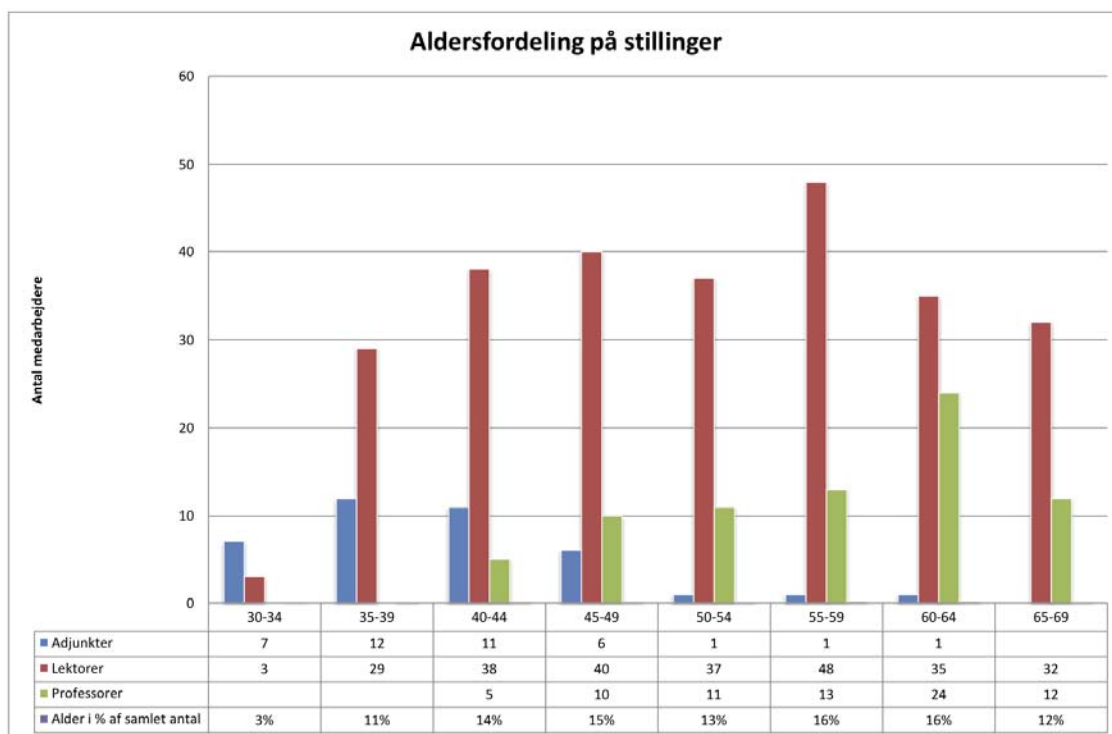
Hvor man i arbejdsgruppen til at begynde med havde taget afsæt i en aldersspecifik tilgang til generationsskifteproblematikken, gav drøftelserne i arbejdsgruppen imidlertid anledning til at ændre fokus. Hvor arbejdsgruppen til at begynde med havde anskuet generationsskifteproblematikken som en planlægningsproblematik, der udelukkende omfatter RUC's ældre forskere, blev der som tiden skred frem ændret fokus, i retning af en "individualiseret" problemanskuelse. Det "individualiserede perspektiv" indebærer, at universitetet på den ene side ønsker at fastholde fortsat produktive og arbejdsdygtige ældre forskere, deres viden og kompetencer, samtidig med at der bliver plads til at flere yngre forskere kan opnå fastansættelse på universitetet. VIP-generationsskiftestrategien skal således afspejle respekt og anerkendelse af den enkelte medarbejders indsats, uanset alder, mens indgåelse af seniorordninger, nedtrapnings- og aftrædelsesordninger skal ske i respekt for den ældre medarbejder.

At generationsskiftestrategien på VIP-området har taget en individualiseret drejning betyder samtidig, at det ikke er muligt at formulere en konkret plan for generationsskiftet på tværs af RUC, hvilket ikke mindst skyldes ophævelsen af 70 års reglen, men også det faktum, at det ikke kan dokumenteres, at yngre forskere publicerer mere end ældre forskere. Eftersom det ikke er muligt at arbejde ud fra en samlet plan, må det således være den enkelte institutledelses hovedansvar at foretage individuelle vurderinger af, hvorvidt den enkelte medarbejder, uanset alder, lever op til de forventninger, der er i den pågældende stilling. Og i tilfælde af at medarbejderen ikke gør – tage de nødvendige skridt for at få rettet op på situationen.

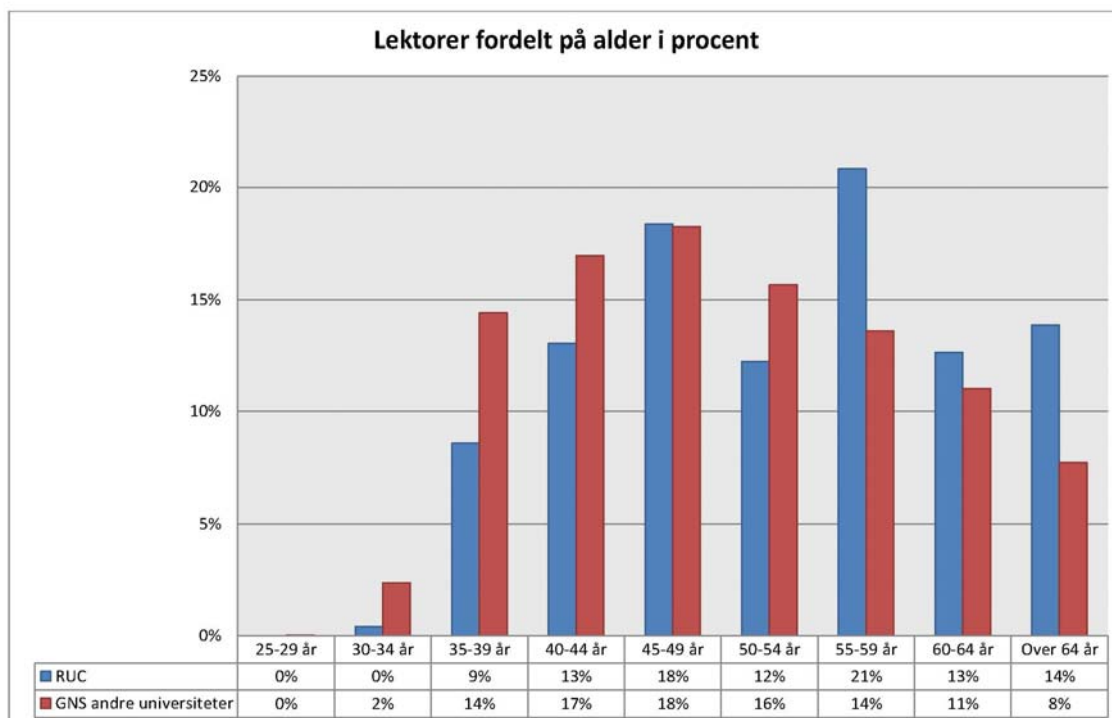
1.2 Aldersfordeling på RUC

Nedenstående afsnit illustrerer, hvordan det ser ud med hensyn til aldersfordelingen på RUC. Det fremgår her, at omkring to tredjedele af RUC's årsværk er videnskabeligt personale (VIP) og at i alt 600 årsværk er fordelt på næsten 800 personer. Tallene dækker over, at der en del deltidsansatte

videnskabeligt personale (D-VIP). Der er eksempelvis 175 eksterne lektorer ansat på RUC. I denne generationsskiftestrategi er fokus rettet mod den mere faste del af det videnskabelige personale. Nedenfor er aldersfordelingen for adjunkter, lektorer og professorer illustreret.



Som det fremgår af figuren, er 44% af VIP'erne 55 år eller ældre. Yderligere fremgår det, at 44 lektorer og professorer er 65 år eller ældre.



Af figur 2 fremgår aldersfordelingen af lektorer på RUC sammenlignet med aldersfordelingen på de andre universiteter. Figuren viser bl.a., at lektorer på RUC, der er over 64 år, udgør 14% af det samlede antal lektorer på RUC. Fordelingen af over 64-årige lektorer på de andre universiteter er 8%.

Samlet viser figuren, at aldersfordelingen for RUC's lektorer er noget anderledes i forhold til gennemsnittet på de andre universiteter. RUC's lektorer er generelt noget ældre, og RUC har markant færre lektorer i aldersgrupperne 30 – 44 år.

2. Seniorpolitiske værktøjer

VIP-generationsskiftestrategien skal som udgangspunkt fremme flere forhold. På den ene side skal den fastholde de seniormedarbejdere, hvis kompetencer, ekspertise og forskningsområder stadig er centrale for RUC, og på den anden side skal den understøtte rekruttering af yngre forskere, der skal sikre RUC's fremtidige virke.

For at støtte op om fastholdelsen af fortsat produktive seniorer, skal statens overordnede seniorpolitiske værktøjer - gældende for alle medarbejdere fra 60 år og opefter - tages i anvendelse.

De seniorpolitiske værktøjer hviler på et frivillighedsprincip og forudsætter forståelse og anerkendelse af den enkelte medarbejders ønske om gradvis tilbagetrækning og mulighed for at gøre overgangen fra arbejdsliv til otium så ønskværdigt som muligt.

De muligheder, der findes i statens seniorpolitiske værktøjer er kort beskrevet nedenfor (yderligere findes i cirkulære om senior- og fratrædelsesordninger):

- Senioraftale (ned i tid)
 - o For at gå ned i tid forudsætter det ansættelse i staten i sammenlagt 10 år. Ved hel eller delvis pensionsindbetaling skal arbejdstiden udgøre mindst 15 timer om ugen.
 - o For tjenestemænd og overenskomstansatte kan der aftales fortsat optjening af pensionsalder samt indbetaling af fuldt pensionsbidrag.
 - o Der aftales en afstemning af opgaver i forhold til arbejdstiden samt fordelingen mellem forskning og undervisning.
 - o Aftalerne kan indgås for en periode på max. 3 år og skal indeholde en aftale om, hvorvidt medarbejderen, efter aftalens udløb, genindtræder i "gammel stilling", fratræder eller indgår en ny aftale.
- Efterløn / delpension
 - o Medarbejdere, der går på deltid, har i visse tilfælde mulighed for at supplere med efterløn fra vedkommendes arbejdsløshedskasse, i nogle pensionskasser, at få delvis alderspension samt mulighed for at modtage social delpension fra bopælskommunen
- Aftrapning i job/charge (retræte)
 - o Det er muligt, efter ansøgning, at overgå til en lavere placeret stilling, hvis medarbejderen har været ansat på fuld tid de seneste 10 år i en stilling med ledelsesansvar, arbejdsledelse eller tilsvarende stilling inden for staten.
 - o Nærmere beskrivelse af forhold vedr. pensionsindbetaling fremgår af cirkulæret.

2.1. Stillinger

Nedenfor er nævnt de stillinger, der kan tilbydes seniormedarbejdere, der ønsker at fratræde deres nuværende stilling, men som ønsker en fortsat tilknytning til RUC:

- Ekstern lektor
 - o Det eksterne lektorat er en deltidsstilling med henblik på varetagelse af udelukkende undervisningsopgaver.
 - o Et eksternt lektorat kan indgås for en periode på 3 år, hvor det konkrete timeantal fastsættes for hvert semester.
- Timelønnet medhjælp
 - o Timelønnet medhjælp er ansættelser med henblik på løsning af opgaver af kortere varighed og et mindre omfang.
 - o Aflønning sker efter timeseddel.
- Emeritus/Emerita
 - o Emeritus/Emerita betyder at være "afgået fra" (et hverv) – et begreb der anvendes til at beskrive en person der har "udtjent" sin tid på arbejdsmarkedet. Titlen tildeles automatisk, hvis man fratræder en videnskabelig stilling.
 - o I tillæg hertil har RUC lavet en Emeritusordning, som er beskrevet i RUC's gældende Emerituspolitik. Ordningen forudsætter, at instituttet og medarbejderen har en gensidig interesse i at opretholde tilknytningen til instituttet. Der indgås en konkret aftale om en fortsat tilknytning til instituttet efter fratrædelse, eksempelvis ved at vedkommende bevarer sin arbejdsplads i en periode. Der er ingen aflønning forbundet

med ordningen, men der honoreres dog i mindre omfang for opgaver, som der er indgået aftale om.

Aflønning og øvrig finansiering i forbindelse med indgåelse af seniorordningerne afholdes af det enkelte institut, ligesom øvrige ansættelsesforhold er i henhold til gældende lovgivning, overenskomster og personalepolitikker.

2.2. Øvrige tiltag

2.2.1. Seniorsamtaler

RUC's øvrige seniortiltag er en seniorsamtale. Samtalen kan være en integreret del af medarbejderudviklingssamtalen (MUS), men kan også afholdes som en selvstændig samtale. RUC har valgt at gøre seniorsamtalen obligatorisk og at den skal gennemføres fra den ansattes fyldte 55 år.

I modsætning til den ordinære MUS, er fokus i seniorsamtalen rettet mod, hvorvidt arbejdet og arbejdsforholdene er eller disse evt. skal være anderledes.

En seniorsamtale er baseret på en anerkendende dialog, der omhandler:

- Nuværende og kommende arbejdsopgaver
- Motivation og anerkendelse
- Udviklingsbehov og udviklingsønsker
- Fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen
- Andre individuelle senior- og fratrædelsesordninger.

Yderligere materiale vedrørende seniorsamtaler findes i RUC's nuværende seniorpolitik.

2.2.2. Seniorkurser

RUC tilbyder med jævne mellemrum interne seniorkurser for medarbejdere fra 55 år og opefter. Formålet med disse kurser er, at give medarbejderne overblik over de muligheder og konsekvenser, der er ved at forlade arbejdsmarkedet, samt give dem mulighed for at drøfte senkarriere og jobudvikling.

Seniorkurserne suppleres med temamøder og individuelle møder, hvor forskellige pensionsselskaber inviteres til RUC for at orientere om mere specifikke muligheder og ordninger.

For at klæde RUC's ledere og tillidsrepræsentanter bedst muligt på, vil der ca. hvert andet år blive udbudt kurser der omhandler: De gældende regler på området, om seniorordninger og evt. andre forhold, der vedrører RUC's VIP-generationsskiftestrategi eller seniorpolitik.

3. Principper for genbesættelse af VIP-stillinger ved pensionering

Det fremgår af strategi 2015, at RUC skal have *"en forskningsprofil med identificerede styrkepositioner"*. Som led i målsætningen om at sikre en videreførelse af RUC's prioriterede forsknings- og styrkepositioner, skal de - på institutniveau - definerede styrkepositioner, understøttes i forbindelse med VIP-generationsskiftet. For at sikre dette, skal genbesættelsesprocessen underlægges en styring, således at genbesættelser ikke kommer til at ske automatisk uden skelen til instituttets langsigtede strategi.

Som en del af forskningsstrategien skal alle institutter udarbejde en handlingsplan for deres forskning, på baggrund af den netop gennemførte forskningsevaluering. Heri er alle institutter forpligtet til at forholde sig til hvorledes de vil bruge generationsskiftet aktivt til at understøtte forskningen.

De uddannelser som institutterne udbyder, er et andet parameter som skal have stor opmærksomhed når VIP stillinger skal genbesættes, også her er det centralt at institutterne tænker strategisk når de ansætter.

Der skal med ovennævnte udgangspunkt udarbejdes en procedure for genansættelser, hvoraf det fremgår, at genansættelser som ikke direkte kan henføres et af de forskningsfelter, der er defineret inden for instituttets styrkeområder, forudsætter, rektors godkendelse. Rektor vil herefter foretage en konkret og individuel vurdering af, hvorvidt der er saglige forhold der taler herfor.

Det har i arbejdet med generationsskiftestrategien på VIP-området været overvejet, om det skulle være muligt for rektor at omfordele VIP-stillinger mellem de forskellige institutter i forbindelse med pensionering. Denne mulighed har dog vist sig at stride grundlæggende mod RUC's decentrale økonomistyringsmodel, hvor det enkelte instituts økonomi – og dermed VIP-normering - er baseret på STÅ-produktion og ekstern forskningsfinansiering.

4. Barrierer for yngre forskere på Roskilde Universitet

Trods RUC's målsætning om at skabe karrieremuligheder for yngre forskere, og trods de eksisterende seniorpolitiske værktøjer, er der en række barrierer, der blokerer for de yngre forskeres mulighed for ansættelse. Det er således desværre helt almindeligt, at forskere er 40 år eller derover, før de opnår deres første fastansættelse.

En helt grundlæggende barriere der modarbejder/går imod strategien, er, at sådan som senioraftale-ordningen p.t. er skruet sammen, har institutledelsen ikke noget økonomisk incitament for at indgå senioraftaler med ældre medarbejdere. Det fordi den økonomiske fortjeneste som bliver affødt af en indgået senioraftale, ofte kun vil svare til ca. halvdelen af de lønomkostninger, som er forbundet med rekrutteringen af en yngre forsker. Eftersom senioren samtidig - som oftest - fritages helt eller delvist for sin undervisningsforpligtelse, betyder det et forøget undervisningspres på den resterende VIP-gruppe.

En anden tungtvejende barriere for de yngre forskeres mulighed for at opnå fastansættelse, er ændringen i fordelingen af forskningsbevillinger. Eftersom forskningen i højere og højere grad er baseret på eksterne bevillinger, bliver det, proportionelt hermed, mere og mere usikkert for institutterne at rekruttere medarbejdere til faste ansættelsesforhold. Det betyder, at der i højere grad disponeres i forhold til ansættelser i tidsbegrænsede post-doc.- og projektstillinger, hvilket går ud over de yngre forskeres mulighed for at få fast fodfæste på universitetet. Et forhold der er med til at understøtte nødvendigheden af nedtrapnings- og aftrædelsesordninger, med henblik på at imødekomme den formulerede målsætning om en mere balanceret aldersfordeling blandt de videnskabelige medarbejdere.

At aldersgrænsen på 70 år er ophævet, har - set i sammenhæng med det ændrede forskningsbevillingsmønster - den konsekvens, at de yngre forskere rammes dobbelt hårdt. På den ene side slås der færre faste stillinger op samtidig med, at der på den anden side frigives færre faste stillinger end tidligere, idet de ældre forskere ikke længere - sådan som tilfældet var tidligere - pr. automatik fratræder deres stilling, senest det år de fylder halvfjerds.

5. Forskerkarriere-pulje

Med henblik på at nedbryde de ovenfor beskrevne barrierer, etableres der en Forskerkarriere-pulje, der rent økonomisk skal give den enkelte institutleder mulighed for primært at finansiere ansættelsen af en yngre forsker, i forbindelse med at der indgås en senioraftale.

Forskerkarriere-puljen vil blive etableret med 2 mio. om året – den vil blive forankret i rektoratet og administreret af HR og Kommunikation.

Beslutning om tildeling af midler, vil på baggrund af indstilling(er) fra instituttet, blive foretaget af rektoratet ud fra nedenstående principper.

5.1. Principper

For at få del i midlerne til rekruttering fra Forskerkarriere-puljen er der opstillet følgende principper:

- Mulighed for at søge om finansiering af 1/3 af lønnen til ansættelse af en yngre forsker. *Mens*; den resterende 2/3 af lønnen finansieres af instituttet
- Finansieringen kan maksimalt gives i 2 år
- Ansættelsen forudsætter, at den målrettes yngre forskere
- Ansættelsen skal primært ske inden for instituttets forskningsmæssige styrkeområder
- Der udarbejdes i samarbejde med den yngre forsker en karriereudviklingsplan – som udgangspunkt for 2 år ad gangen
- Der skal samtidig med søgning af midler i Forskerkarriere-puljen være indgået en senioraftale med en seniormedarbejder – således at der skabes en sammenhæng mellem det at modtage midler fra puljen og indgåelse af senioraftalen
- I tilfælde af at midlerne i Forskerkarriere-puljen ikke rækker ift. efterspørgslen, vil der blive givet afslag ud fra princippet om, at institutter med en høj alderskvotient vil blive prioriteret før institutter med en lavere VIP-gennemsnitsalder.

Som nævnt tidligere vil en indstilling med begrundelse for opfyldelse af ovennævnte principper blive lagt til grund for tildeling af midler fra Forskerkarriere-puljen.

6. Den videre proces

Som led i at understøtte at intentionerne i VIP-generationsskiftestrategien realiseres, skal følgende yderligere tiltag iværksættes:

- Der skal udvikles redskaber med henblik på at kvalificere den årlige MUS med VIP.
- Ledelsesansvaret overfor VIP skal præciseres.

6.1 MUS med VIP

Som nævnt i indledningen er det institutledelsens hovedansvar at sikre, at alle VIP - uanset alder - lever op til de forventninger, der relaterer sig til pågældende stilling. Det er imidlertid samtidig institutledelsens ansvar at sikre, at VIP-medarbejderne har tilfredsstillende rammer for at kunne levere de forsknings- og undervisningsmæssige resultater, som forventes af dem. Med henblik på at sikre dette, skal institutlederen en gang årligt holde MUS med alle VIP på instituttet.

RUC's MUS system er netop ved at blive revideret således at en MUS indeholder 4 overordnede temaer

1. Tilbageblik på det forgangne år
2. Det kommende år og tiden herefter
3. Trivsel og samarbejde
4. Udviklingsplan for det kommende år

Med henblik på at sikre en substantiel dialog om den enkelte VIP'ers indsats, skal følgende tre temaer behandles under pkt. 1:

1. Kvaliteten af den forskning der bedrives, herunder omfanget af publicering
2. Kvaliteten af den undervisning, der bliver leveret
3. Pægældendes bidrag i forhold til skabelsen af et godt forsknings- og studiemiljø på RUC.

6.2 Ledelsesansvaret

Såfremt institutlederen vurderer, at indsatsen ikke er tilfredsstillende på et eller flere centrale parametre, aftales der et møde, hvor der udarbejdes en handlingsplan. Senest et år efter handlingsplanens påbegyndelse foretager institutlederen en opfølgning, hvor det vurderes om handlingsplanens mål er nået. Såfremt handlingsplanens mål ikke er nået, præciserer institutlederen, hvilke konkrete mål der skal være opfyldt inden for et halvt år. Såfremt der stadig ikke er fulgt op efter det halve år kan der gives en skriftlig advarsel, hvor det præciseres hvilke konkrete tiltag den pågældende skal have taget inden for yderligere et halvt år. Hvis dette ikke efterleves, vil institutlederen kunne indstille den pågældende til afskedigelse. Det skal understreges, at det i henhold til RUC's personalepolitik er rektor, der har afgørelsen ved afskedigelse af videnskabeligt personale.

Pkt. 10 Udviklingsplan for administrationen

Baggrund

I Strategi 2015 er der opstillet følgende målsætninger for udviklingen af RUC's administration

- En organisationskultur, der forstår at udnytte sine ressourcer optimalt, så den i endnu højere grad yder en professionel understøttelse til universitetets kerneaktiviteter.
- En organisationskultur præget af tillid, trivsel, effektivitet og indflydelse.
- En grøn og bæredygtig campus.
- En projekt- og netværksorganisation, der har fokus på samarbejder, både internt, på tværs af enheder og eksternt med aftagere og partnere.

Sagsfremstilling

Med henblik på at realisere ovennævnte målsætning, blev der i marts 2011 nedsat en arbejdsgruppe med HR-chefen som formand, som skulle arbejde med denne problemstilling.

Det vedlagte bilag er produktet af arbejdsgruppens arbejde. Der kan læses et kort resumé af planen nedenfor:

Udviklingsplan for administrationen er struktureret under syv overordnede kapitler, hvor der indledningsvis er redegjort for baggrunden for planens udarbejdelse, formålet med udviklingsplanen og administrationens centrale udfordringer. Udviklingsplanens overordnede succeskriterier er:

- Administrationen er relativt set blevet mindre.
- Kvaliteten af administrationens leverancer er forbedret.
- Trivslen blandt administrationens medarbejdere er blevet højere.
- Administrationen er blevet mere miljøvenlig.

Kapitel 2 indeholder en beskrivelse af, hvordan administrationen er organiseret, hvilke processer den varetager, samt en status over hvordan det ser ud mht. fordelingen af VIP-TAP, centralt og decentralt.

I kapitel 3 skitseres de overordnede erfaringer, som arbejdsgruppen for udvikling af administrationen har gjort sig, i relation til arbejdet med administrative processer – herunder procesforbedring. Der bliver herefter angivet forslag til, hvordan procesforbedringsarbejdet bør organiseres fremadrettet. Kapitlet indeholder desuden en redegørelse for formål og baggrunden for indfasning af RUC's fremtidige it-system, ESDH.

I kapitel 4 beskrives, hvorledes administrationen kan udvikles i retning af projekt- og netværksorganisering ved systematisk at arbejde efter to projektmodeller, samt ved at udfolde netværksbegrebet.

I kapitel 5 er fokus på de kompetencer og værktøjer, som er forudsætningen for at målene i udviklingsplanen bliver opfyldt – herunder håndtering af nye it-systemer, anvendelse af sociale medier og implementering af nye arbejdsprincipper- og metoder.

Der bliver i kapitel 6 redegjort for hvordan de i udviklingsplanen formulerede effekter realiseres, samt hvilke redskaber der er understøttende for dette. Endelig bliver der i kapitel 7 redegjort for udviklingsplanens økonomiske og personalemæssige konsekvenser. Arbejdsgruppen har estimeret udviklingsplanens samlede omkostninger til at være 1,5 mio fordelt på:

Konsulenthonorarer: Kr. 1.000.000,-

Kompetenceudvikling: Kr. 480.000,-

Hertil skal medregnes intern medgået tid på ca. ½ årsværk i 2012 og 2013.

Rektoratet har i sin godkendelse taget forbehold for dette beløb, og der er ikke afsat midler hertil i strategibudgettet. I forbindelse med afviklingen af det personaleadministrative system UPS kalkulerer HR- og Kommunikationschefen med at RUC kan spare ca. 1 mio. årligt i licens og konsulenthonorarer, og indstiller at dette provenu anvendes til at finansiere denne plan. Da dette provenu først er en realitet i 2013, må der ske en gradvis igangsættelse af udviklingsplanen.

Udviklingsplanen har forinden fremlæggelsen for bestyrelsen været behandlet i: Styregruppen for organisation og campus, rektoratet, universitetsledelsen, Fællesadministrationens lokaludvalg HSU og akademisk råd.

Indstilling

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen godkender udviklingsplanen som ”udmøntning af Strategi 2015”

Udviklingsplan for administrationen på Roskilde Universitet

Version 16.2.2012

Indholdsfortegnelse

Udviklingsplan for administrationen på Roskilde Universitet	1
1. Indledning	3
1.1. Baggrund og status	3
1.2. Centrale problemstillinger	3
1.3. Formål og effekt	3
1.4 Udviklingsplanens opbygning	4
2. Beskrivelse af administrationen.....	5
2.1. Administrationens opgaver.....	5
2. 2. RUC i tal.....	6
2.2.1. TAP/VIP-ration på RUC.....	6
2.2.2. Fordeling af TAP på RUC	7
2.2.3. Fordeling af TAP på den decentrale studieadministration	8
3. Administrative processer	9
3.1. De foreløbige erfaringer med procesforbedring på RUC.....	9
3.1.1 procesforbedring.....	9
3.1.2 Hvordan organiseres arbejdet med procesoptimering fremadrettet?.....	10
3.2 Indfasning af ESDH	10
4. Organisering af administrationen	11
4.1. Projekt- og netværksorganisation – hvad betyder det i praksis?	11
4.2. RUC's to fremtidige projektmodeller.....	12
4.2.1. Den plandrevne projektmodel – en skitse.....	12
4.2.2. Den iterative projektmodel.....	13
4.3. Model til projektporteføljestyling	14
4.4. Styrkelse af samarbejde og videndeling gennem netværk.....	15

4.5. Forsøg med nye organiseringsformer	15
4.5.1 Selvstyrende teams som princip for organisering	16
4.5.2. Outsourcing og samarbejde med andre universiteter / professionshøjskolen	16
5. Kompetenceudvikling af administrationens medarbejdere	16
5.1. Procesforbedring.....	16
5.2. RUC's projektmodel (se afsnit 4.2).....	17
5.3. Nye it-værktøjer	17
5.4. Sociale medier.....	17
5.5. Selvstyrende teams	17
6. Effekterne af udviklingsplanen	18
6.1. Administrationen er relativt set blevet mindre	18
6.2. Kvaliteten af administrationens leverancer er forbedret	18
6.3. Trivslen blandt administrationens medarbejdere er blevet højere.....	19
6.4. Administrationen er blevet mere miljøvenlig	19
7. Udviklingsplanens økonomiske og personalemæssige konsekvenser.....	19

1. Indledning

1.1. Baggrund og status

Med lanceringen af Strategi 2015 i begyndelsen af 2010 tog RUC hul på et forandringsprojekt, som angår hele universitetet, idet strategien har fokus på:

- forskning, formidling og samarbejde,
- uddannelse og studerende,
- organisation og campus.

Nærværende udviklingsplan angår området, organisation og campus. Særligt to forhold har været dagsordenssættende for det arbejde, der indtil nu har fundet sted i organisationssporet: Som følge af regeringens genopretningsplan fra 2009 implementerede RUC pr. 1. oktober 2011 en organisationsændring i Fællesadministrationen, hvor seks afdelinger blev fusioneret til tre. Dermed blev rammerne for den centrale del af administrationen på RUC lagt fast og dermed grundlaget for det videre arbejde med udvikling af den centrale del af administrationen. Også uddannelsesreformen med bl.a. overgangen til Bologna-modellens bachelor- og kandidatstruktur medfører betydelige administrative forandringer - særligt den decentrale del af administrationen. Arbejdet med at fastlægge nye organisatoriske rammer for studieadministrationen er i fuld gang og er endnu ikke afsluttet. Det ligger på nuværende tidspunkt fast, at der etableres fire bachelorsekretariater og seks kandidatsekretariater. RUC har altså i 2011 gennemført to store administrative reformer, og initiativerne i denne udviklingsplanskal forstås ud fra denne kontekst.

1.2. Centrale problemstillinger

Der kan i RUC's administration identificeres forskellige centrale problemstillinger, som gør at administrationen ikke har en optimal opgaveløsning.

En af problemstillingerne er, at organisationen er for papirtung, idet der forekommer mange manuelle arbejdsgange, hvor papirer flyttes fysisk fra et sted til et andet. En anden problemstilling er, at der forekommer for mange uensartede arbejdsgange, blandt andet det studiemæssige arbejde på institutplan. En tredje problemstilling er den "silo-tænkning", som præger administrationen, og som svækker samarbejde på tværs af sekretariater.

De årlige 2% besparelser på alle RUC's udgiftsposter som følger den statslige økonomistyring, gør at de administrative budgetter gradvist udhules hvis man ikke arbejder systematisk med at effektivisere sin administration. Denne udviklingsplan er tænkt som et sammenhængende bud på hvorledes RUC kan håndtere denne udfordring i de kommende 3 år.

1.3. Formål og effekt

Formålet med nærværende udviklingsplan er at sikre, at de overordnede målsætninger for arbejdet med organisation og campus, som de beskrives i Strategi 2015, nås. Målsætningerne er, at RUC's organisation og campus i 2015 er karakteriseret ved:

- En organisationskultur, der forstår at udnytte sine ressourcer optimalt, så den i endnu højere grad yder en professionel understøttelse til universitetets kerneaktiviteter.
- En organisationskultur præget af tillid, trivsel, effektivitet og indflydelse.
- En grøn og bæredygtig campus.
- En projekt- og netværksorganisation, der har fokus på samarbejder, både internt, på tværs af enheder og eksternt med aftagere og partnere.

Med dette udgangspunkt vil nærværende udviklingsplan være en succes, hvis følgende effekter er en realitet inden 2015:

- Administrationen er relativt set blevet mindre.
- Kvaliteten af administrationens leverancer er forbedret.
- Trivslen blandt administrationens medarbejdere er blevet højere.
- Administrationen er blevet mere miljøvenlig.

I kapitel 6 vil der blive redegjort for hvorledes disse effekter realiseres i praksis

1.4 Udviklingsplanens opbygning

Udviklingsplan for administrationen er struktureret under syv overordnede kapitler, hvor der i indeværende kapitel indledningsvis er redegjort for baggrunden for planens udarbejdelse, formålet med udviklingsplanen og administrationens centrale udfordringer.

Kapitel 2 indeholder en beskrivelse af, hvordan administrationen er organiseret, hvilke processer den varetager, samt en status over hvordan det ser ud mht. fordelingen af VIP-TAP, centralt og decentralt. I kapitel 3 skitseres de overordnede erfaringer, som arbejdsgruppen for udvikling af administrationen har gjort sig, i relation til arbejdet med administrative processer – herunder procesforbedring. Der bliver herefter angivet forslag til, hvordan procesforbedringsarbejdet bør organiseres fremadrettet. Kapitlet indeholder desuden en redegørelse for formål og baggrunden for indfasning af RUC's fremtidige it-system, ESDH.

I kapitel 4 beskrives, hvorledes administrationen kan udvikles i retning af projekt- og netværksorganisering ved systematisk at arbejde efter to projektmodeller, samt ved at udfolde netværksbegrebet.

I kapitel 5 er fokus på de kompetencer og værktøjer, som er forudsætningen for at målene i udviklingsplanen bliver opfyldt – herunder håndtering af nye it-systemer, anvendelse af sociale medier og implementering af nye arbejdsprincipper- og metoder.

Der bliver i kapitel 6 redegjort for hvordan de i udviklingsplanen formulerede effekter realiseres, samt hvilke redskaber der er understøttende for dette. Endelig bliver der i kapitel 7 redegjort for udviklingsplanens økonomiske og personalemæssige konsekvenser.

2. Beskrivelse af administrationen

Roskilde Universitet er organiseret i seks institutter, en fællesadministration samt et universitetsbibliotek. Institutterne udgør rammen for de faglige og forskningsmæssige miljøer på RUC for både ansatte og studerende. Administrationen af universitetet er samlet i RUC's Fællesadministration, seks institutadministrationer og biblioteksadministrationen.

Fællesadministrationen udfører administrative opgaver for hele universitetet og tilbyder en lang række services til alle ansatte og studerende. Fællesadministrationen har ansvaret for bl.a. universitetets samlede økonomi, it, bygninger, personaleadministration, uddannelses- og forskningsadministration, internationalisering og universitetets kommunikation. Universitetsdirektøren er leder af Fællesadministrationen, som består af Rektorsekretariatet og tre afdelinger: Finans, It og Teknik, HR og Kommunikation samt Uddannelse og Internationalisering.

Administrationerne på institutterne og biblioteket varetager på en lang række områder den daglige administration og betjening af studerende og ansatte.

2.1. Administrationens opgaver

Administrationen varetager en lang portefølje af opgaver som nedenfor er præsenteret kort i 4 hovedtyper af administration:

Studieadministration omfatter en lang række formelle forhold, som er centrale for den administrative side af den studerendes liv. Blandt andet administration af optag og indskrivning af nye studerende, registrering af indskrivningsforhold, udstedelse af beviser, akkreditering, allokering, SU-spørgsmål, fagtilmelding, eksamenstilmelding, eksamensresultater, dispensationer, disciplinære sager, udskrivning, samt studie- og karrierevejledning.

Forskningsadministration sker i tæt sammen med Roskilde Universitetets forskere, ph.d. studerende samt eksterne aktører fra både erhvervslivet og den offentlige sektor. Arbejdsopgaverne er bl.a. regnskabsmæssig understøttelse af projektområder, samarbejdsaftaler med eksterne parter, forskningspolitik, forskningsstrategi, projektledelse, forskningsrådgivning/forskningsregistrering, støtte til projektsøgninger samt administration af ph.d. skolerne.

Ledelsesstøtte, kommunikation og personaleadministration omfatter arbejdsopgaver som bl.a. betjening af rektoratet, sekretariats betjening af udvalg, mødeforberedelse, rekruttering, trivselsarbejde, lønadministration, personalesager, aktiviteter i samarbejdsudvalg, formidling af forskningsaktiviteter, samt varetagelse af intern - såvel som ekstern kommunikation.

Økonomi, indkøb og bygningsadministration omfatter arbejdsopgaver som bl.a. består i udarbejdelse af eksternt årsregnskab og budget, prognoser og ledelsesinformation til RUC's bestyrelse, direktion og lederkreds, varetagelse af de regnskabsmæssige rutiner, drift/ support- og udvikling af RUC's it-systemer, vedligeholdelse af bygninger samt diverse servicefunktioner.

2. 2. RUC i tal

2.2.1. TAP/VIP-ration på RUC

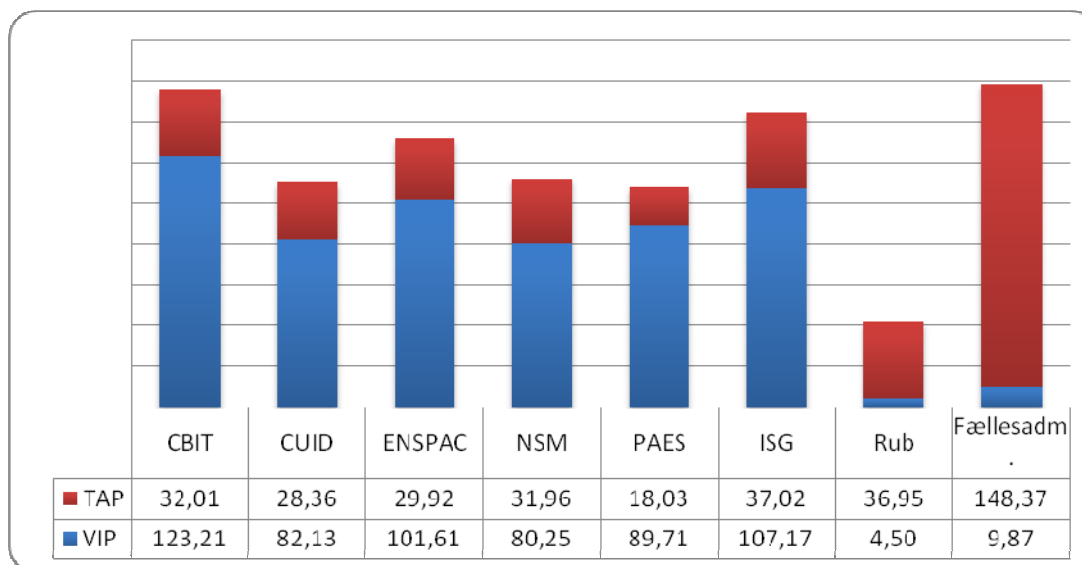
Som det fremgår af tabel 1 nedenfor, havde Roskilde Universitet 362 teknisk-administrative (TAP) årsværk i 2010. Set i forhold til antallet af videnskabeligt personale (VIP), der var på 598 årsværk, udgør det teknisk administrative personale omkring en tredjedel af personalet på RUC. Set i forhold til de andre universiteter har RUC en lavere andel af TAP og dermed den højeste VIP-andel.

Andelen af TAP-ÅV	2007	2008	2009	2010
Øvrige universiteter ekskl. RUC	47,84%	47,08%	46,98%	45,97%
RUC	39,88%	37,23%	37,76%	37,71%
Forskel	7,95%	9,85%	9,23%	8,27%

Tabel 1. Andelen af TAP på RUC sammenlignet med de øvrige universiteter (beregnet på baggrund af nøgletal fra dkuni.dk)

Af figur 1 nedenfor fremgår andelen af TAP og VIP på de enkelte institutter. Årsagen til, at andelen af TAP er forskellig er, at tallet påvirkes af, om instituttet har tilknyttet et basisstudium, laboratorier og/eller andre servicefunktioner.

PAES har den laveste andel af TAP; 17%. NSM har den højeste TAP-andel; 28%.



Figur 1. Fordelingen af VIP og TAP (bearbejdede tal fra Årsrapport 2010)

2.2.2. Fordeling af TAP på RUC

Halvdelen af det teknisk-administrative personale er ansat på institutterne. Som det fremgår af tabel 2 nedenfor, var der 177 TAP-årsværk på institutterne i 2010. I Fællesadministrationen var der ansat 149 TAP-årsværk, eller hvad der svarer til 40% af det samlede antal TAP-årsværk. Biblioteket havde 37 TAP-årsværk. Af tabel 2 fremgår det endvidere, at andelen af AC-TAP er stigende fra 2009 til 2010 både på institutter, bibliotek (skyldes en teknisk omlægning) og i Fællesadministrationen. Særligt i Fællesadministrationen er der blevet flere AC-TAP.

Rektoratets handlingsplan for implementering af de administrative besparelser, som RUC blev pålagt i forbindelse med regeringens genopretningsplan fra 2009, vil resultere i markant færre TAP i Fællesadministrationen: Der nedlægges tretten stillinger i Fællesadministrationen og tre stillinger i institutternes sekretariater.

	2009	2010
Institutter	171,2	177,1
AC TAP	25,3	28,9
TAP (ikke AC)	120,6	120,8
Løs TAP (studentermedhjælp m.m.)	21,7	22,2
TAP (social kapitel)	3,6	5,3
Bibliotek	36,0	37,0
AC TAP	13,5	18,9
TAP (ikke AC)	19,1	14,0
Løs TAP (studentermedhjælp m.m.)	1,0	1,0
TAP (social kapitel)	2,4	3,0
Fællesadministrationen	139,3	148,6
AC TAP	59,7	69,1
TAP (ikke AC)	60,9	59,8
Løs TAP (studentermedhjælp m.m.)	9,5	8,4
Elever	5,2	6,0
TAP (social kapitel)	4,0	5,2
Total TAP	346,5	362,6

Tabel 2. Teknisk administrativt personale på RUC i antal årsværk (bearbejdede tal fra Årsrapport 2010). TAP (Social kapitel) dækker ansatte i flexjob, løntilskud o.l.

2.2.3. Fordeling af TAP på den decentrale studieadministration

Reformen af RUC's uddannelser har skabt en opmærksomhed på den del af administrationen, der administrerer uddannelserne. Tabel 3 nedenfor viser en simpel tælling af eksisterende studieadministrative årsværk ved indgangen til budget 2012 (A). Her er medtaget alle studieadministrative medarbejdere, dvs. studienævnsekretærer, studie- og eksamenssekretærer, AC-fuldmægtige, faste studenterstudievejledertimer og faste studentermedhjælpstimer til studieadministration. For at forholde antallet af ansatte til, hvor meget administration der skal udføres i det enkelte sekretariat, vises studietrinsårsværk (STÅ)-fordelingen (B) som den så ud ultimo september 2011. Forholdet mellem STÅ-produktionen 2010/11 på hhv. basis/OB og årsværkene fremgår at den sidste kolonne (C).

	A	B	C
	Status Studieadm. TAP 2012	STÅ 26/9-11	Status STÅ / Studieadm. TAP 2011
HUMBAS	11,6	956	82
HUMTEKBAS	6,1	264	43
NATBAS	4,3	126	29
SAMBAS	12,4	1037	84
CBIT	12,8	907	71
CUID	6,8	396	58
ENSPAC*	5,6	336	60
ISG	9	663	74
NSM	2,5	74	30
PAES	4,7	240	51
SUM	75,8		

*Arbejdsliv og sundhedsfremme administreres på ENSPAC, men STÅ optjenes på både ENSPAC, PAES og CBIT.

Tabel 3. Fordeling af TAP i den decentrale studieadministration (fra Høring om studieadministrativ bemanning på institutterne som følge af uddannelsesreformen, december 2011).

Tabel 3 viser, at der er store forskelle mellem de enkelte områder. Der arbejdes i øjeblikket på, at definere normer for studieadministrationen som følge af uddannelsesreformen. Arbejdet foregår i regi af en arbejdsgruppe nedsat af rektoratet i oktober 2011 i forlængelse af arbejdet med Strategi 2015 i styregruppen for uddannelse.

3. Administrative processer

Dette kapitel redegør for hvorledes fokus på de administrative processer kan bidrage til at udvikle administrationen på RUC. Det er netop processerne som arbejdsgruppen for udviklingen af administrationen har haft som omdrejningspunkt for det udviklingsarbejde, som blev igangsat i foråret 2011. De erfaringer, som arbejdsgruppen har gjort sig ifm. arbejdet, har ført til, at der kan peges at den forestående implementering af et elektronisk sags- og dokumenthåndterings system (ESDH), bør danne rammen for at forbedre RUC's administrative processer.

3.1. De foreløbige erfaringer med procesforbedring på RUC

3.1.1 procesforbedring

Som led i procesforbedringsarbejdet er der blevet gennemført et pilotprojekt og fire cases. Pilotprojektet og 3 af de 4 cases er nu afsluttet, og for hver case er der udarbejdet en indstilling til hvorledes arbejdsgangene skal omlægges. Disse indstillinger vil i den kommende tid blive behandlet i det Administrative Ledelses Forum (ALF), hvor alle administrative chefer er repræsenteret.

Arbejdsgruppen kan med udgangspunkt i den læring og de erfaringer, som udspringer af gennemførelsen af pilotprojekt og cases, konkludere følgende:

- Procesforbedring skal startes med udgangspunkt i en anledning til forandring. Behovet for forandring skal efterspørges af organisationen selv, og ikke "opfindes" af ledelsen eller HR. Det bør med andre ord ikke være HR/den centrale ledelse, der "i blinde" "skyder med spredehagl" med det formål at procesforbedre organisationen fra ende til anden. Det bør derimod være konkrete hændelser eller administrative udfordringer, hvor det åbenlyst giver mening at foretage ændringer, der giver anledning til at opstarte procesforbedringsforløb. Risikoen ved ikke at lade organisationen selv efterspørge procesforbedringen er, at den administrative ledelse/nøglepersoner ellers ikke opnår tilstrækkeligt med ejerskab.
- Det er afgørende for at procesforbedringsarbejdet bliver en succes, at de administrative chefer og nøglepersoner inddrages fra begyndelsen, for at sikre den nødvendige opbakning til arbejdet. Det vil herudover kunne understøtte arbejdet og være med til at eliminere evt. modstand i organisationen, hvis nøglepersoner får ejerskab ift. de administrative ændringer. ALF skal derfor fremover give mandat før et givent procesforbedringsforløb igangsættes.
- Procesforbedringen skal drives af en facilitator, som afholder et antal workshops sammen med de medarbejdere, der løser opgaverne til daglig. På baggrund heraf udarbejder facilitator en indstilling til ALF, som herefter godkender og aftaler hvordan forandringerne skal eksekveres.
- Facilitator skal dels have substantiel viden om procesforbedringsmetoder, dels have viden om det tema/den problemstilling, som er objekt for procesforbedringen. Det kan derfor - afhængig af problemstillingens karakter – være en fordel at indlede et facilitatorparløb, bestående af en nøgleperson med konkret fagspecifik viden og en konsulent med procesforbedringskompetencer.

- HR-teamet skal udgøre en specialistfunktion i forhold til at udbyde/indkøbe procesforbedringsleverancer - herunder kompetenceudvikling af de ledere/de nøglepersoner, som skal facilitere procesforbedringsforløb.
- Der skal i hver procesforbedring arbejdes systematisk med inddragelse, ikke kun med de berørte medarbejdere og deres chefer, men også med de mange forskellige typer af interessenter der er omkring en given arbejdsangang. RUC har en sund tradition for bred inddragelse og høring som også skal afspejles i dette arbejde. Der kan således arbejdes med primære og sekundære interessenter og sondres mellem indflydelsessfære og interessesfære i det videre arbejde.

3.1.2 Hvordan organiseres arbejdet med procesoptimering fremadrettet?

Som led i etableringen af en specialistfunktion skal to medarbejdere fra HR-teamet følge et intensivt kompetenceudviklingsforløb med henblik på at tilegne sig dybdegående procesforbedringsmetoder. Hensigten er, at de administrative ledere og nøglepersoner herefter skal kunne rekvirere rådgivning og hjælp til procesforbedring, når der på universitetet opstår behov for dette. Følgende procedure skal være gældende:

- Alle relevante ledere og administrative nøglepersoner skal informeres om de udbudte procesforbedringsleverancer.
- Der træffes – efter aftale med ALF – beslutning om *hvem "projektejeren"* er, når der opstår behov for forandring af administrative processer et sted på universitetet. *Hvorefter;*
- "Projektejeren", inden procesforbedringsarbejdet igangsættes, skal have en substantiel indføring i procesforbedringsmetoder. Specialistfunktionen har ansvar for at kompetenceudvikle den administrative leder/nøgleperson og fungerer løbende som sparringspartner for "projektejeren".

En løbende problemstilling vil i hele perioden være snitfladen mellem hvilke opgaver der mest hensigtsmæssigt løses centralt og decentralt. Dette kan sjældent afgøres på forhånd, men må bero på en konkret drøftelse i ALF, når der kommer nye opgaver eller i forbindelse med at procesforbedringsarbejdet skrider frem.

I tillæg til det tværgående procesforbedringsarbejde på RUC, har alle administrative chefer et løbende ansvar for at arbejdsangangene i deres egne afdelinger/sekretariater er hensigtsmæssigt tilrettelagt. Betydningen af dette "mikroperspektiv" må ikke undervurderes, og skal derfor også kunne understøttes med hjælp fra specialistfunktionen eller ekstern konsulentbistand.

3.2 Indfasning af ESDH

Et centralt udviklingsredskab som skal understøtte en forbedring af universitets administrative processer, er - som nævnt - implementering af et Elektronisk Sags- og Dokument Håndteringssystem (ESDH). Der pågår i øjeblikket et arbejde med at få indkøbt ESDH-system. Processen forventes afsluttet ved udgangen af 2011. Projektansvarlige er Økonomi- og IT-chefen og HR- og Kommunikationschefen.

Implementering af ESDH-systemet er en oplagt anledning til at skabe forandring og tilpasse arbejdsangange, idet skiftet til nyt it-system medfører såvel nye muligheder, som nye begrænsninger. Eksisterende arbejdsangange kan således ikke ubearbejdet indlejres i systemet, men skal tilpasses systemets mu-

ligheder og begrænsninger. Implementeringen af ESDH på RUC skal danne grundlag for en gennemgående gentænkning af universitetets administrative opgaveløsning med afsæt i dels administrationens lovgivningsmæssige forudsætninger, dels universitetets strategiske prioriteringer og dels ESDH-systemets tekniske muligheder og begrænsninger.

Implementeringen sker i tre faser. I første fase erstatter ESDH-systemet det nuværende elektroniske journalsystem. Universitetets centrale journal tager som de første systemet i brug. Det forventes, at ESDH-systemet er konfigureret, testet, godkendt og klar til anvendelse i Journalen inden d. 1. juli 2012. I anden fase skal studienævnene på Psykologi, Humtek og Biblioteket på systemet, dvs. yderligere ca. ti medarbejdere. Herefter skal ESDH udrulles trinvist i hele organisationen, dvs. i alle afdelinger i Fælles-administrationen og institutadministrationerne herunder studieadministration. I alt får ESDH-systemet ca. 250 brugere på universitetet. Udrulningen forventes endeligt afsluttet ultimo 2013.

Arbejdet med implementering af ESDH tænkes ledet af tre forskellige aktører: Projektleder, Facilitator og de administrative ledere. Projektlederen står for ledelsen af implementeringen. Facilitator er hovedaktør på forbedringen af de administrative processer i praksis. De administrative ledere identificerer de centrale workflow og bidrager med substantiel viden om arbejdsgangene i processen.

4. Organisering af administrationen

Som det fremgår af Strategi 2015 er en af RUC's erklærede målsætninger, at universitetet bliver "En projekt- og netværksorganisation, der har fokus på samarbejder, både internt, på tværs af enheder og eksternt med aftagere og partnere". Dette afsnit opholder sig ved udviklingsperspektiverne i organiseringen af RUC's administration, med begrebet projekt- og netværksorganisering som naturligt omdrejningspunkt.

4.1. Projekt- og netværksorganisation – hvad betyder det i praksis?

I praksis betyder projekt- og netværksorganisering i administrationen, at organiseringen skal sikre gode betingelser for, at medarbejderne kan dele viden, opbygge kompetencer og indgå i faglige samarbejder på tværs af organisationen på baggrund af klare opgave- og ansvarsdelinger. Der lægges således ikke op til en stor administrativ reform, men derimod til, at projekt- og netværksorganisering introduceres inden for den eksisterende struktur i form af konkrete måder at arbejde sammen på – i projekter og gennem netværk. Samtidig skal projektinitiativer hele tiden ske med behørig respekt for den løbende drift. Den bærende filosofi skal være at forudsætningen for udvikling er sikker drift.

Personaleansvaret ligger fortsat entydigt hos direktør, kontorchef og sekretariatsledere i administrationen, derimod kan det faglige ansvar for et projekt godt delegeres til en projektleder eller et projektteam. Ansvar for at initiere projekter ligger også fortsat entydigt hos ledelsen. Den enkelte leder kan initiere projekter indenfor sit eget ansvarsområde og budget, mens tværfaglige projekter initieres af direktøren. Hver gang der initieres et projekt skal der ske en systematisk afklaring af beslutningsansvar, roller og allokering af ressourcer til projektet.

4.2. RUC's to fremtidige projektmodeller

I RUC's administration skal der fremadrettet arbejdes med to forskellige projektmodeller. Afhængig af et projekts karakter anvendes enten en *plandrevet* eller en *iterativ* projektmodel. Den plandrevne model er karakteriseret ved faseopdeling, faste leveringer (milepæle), faste mødedage/cyklus, fast kravspecifikation og fast styre- og projektgruppe. Den iterative model er karakteriseret ved, at der løbende er mulighed for at afklare resultatet/produktet, ændre kravspecifikationen, drive et fleksibelt forløb (i forhold til fx allokering og løsninger) samt at gennemføre koncentrerede projektforsøg over en kort periode.

Begge modeller bygger på nogle grundantagelser i forhold til deltagere, indhold/forløb og afslutning: Der skelnes typisk mellem tre deltagergrupper: Projektejer(e), projektteam og følgegruppe. Projektejeren leverer formål, allokering (ressourcer) samt kravspecifikation til projektet. Da projekttejer leverer ressourcer til projektet, vil der typisk være tale om en chef med personaleansvar. Hvis flere chefer bidrager med ressourcer til projektet vil disse blive samlet i en styregruppe.

Projektteamet udgøres af personer, som leverer fagligt bidrag til projektets opgaveløsning. Følgegruppen består af interessenter, som skal orienteres om projektets forløb, og som kan levere nødvendig viden til projektets løsning(er).

Indhold/forløb har afsæt i, at et nyt behov skal dækkes, eller at et eksisterende behov ændrer karakter og dermed løsning. Inden projektet sættes i gang, udarbejdes typisk en forundersøgelse, en kravspecifikation, rammer for projektet samt en teammodel. Parallelt afklares projektets formål, udstrækning og deltagere i løbende dialog mellem projektlederen/projektfacilitatoren og projekttejer. Et projekt defineres først som et projekt, når der er en projekttejer. Når rammerne for projektet er fastlagt, og der er taget stilling til, hvilken af de to projektmodeller der tages i anvendelse, påbegyndes det egentlige arbejde.

Afslutning på projektet består i, at et fuldt udviklet projekt fremlægges for projekttejer. En eventuel senere opdatering eller ændring af produktet opstartes som et nyt projekt.

4.2.1. Den plandrevne projektmodel – en skitse

Den plandrevne projektmodel er således karakteriseret ved at have en projekttejer, der - gerne i samarbejde med projektteamet - stadfæster formål, kravspecifikation og leveringsfrist for projektet. Projektejeren skal allokere ressourcer til projektteamets medlemmer. Projektteamet skal løse den bundne opgave og har en projektleder, som styrer deltagerne i projektteamet og projektet frem mod levering. Projektejeren skal deltage i møder, hvis projektteamet har brug for sparring.

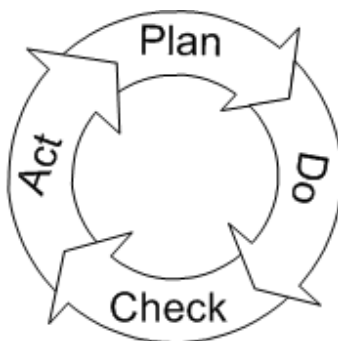
Et plandrevet projekt vil være inddelt i faser, hvor hver fase er inddelt i en række indsatser, som igen er nedbrudt i en række milepæle. Hver milepæl markerer afslutningen på en arbejdsopgave eller et beslut-

ningspunkt, hvor projektejer eller styregruppen, skal træffe centrale beslutninger for projektets videre udvikling.

(Skabelon til beskrivelse af projekt og milepæle vedlagt.)

4.2.2. Den iterative projektmodel

Den iterative metode er en mere dynamisk tilgang som hvis den anvendes rigtigt, kan skabe meget hurtige delresultater i et givent projekt. Iterativ henviser til at projektarbejdet foregår i cirkulære udviklingsforløb af kortere varighed og dette kan illustreres således:



Denne model er ligeledes karakteriseret ved at have en projektejer, der – gerne i samarbejde med projektteamet - stadfæster formål, kravspecifikation og leveringsfrist. Men til forskel fra den plandrevne projektmodel nedbryder projektejeren i den iterative model, i samarbejde med projektteamet, kravspecifikationen til en prioriteret liste af delopgaver.

Projektteamets deltagere er sidestillede og arbejder i sprints, dvs. i koncentrerede forløb hvor projektet er hovedopgaven for deltagerne. Teamet er selvorganiserende og byder selv ind på løsning af opgaver og tidsestimering. Prioriteringen af opgaverne samt opgavernes indhold revideres løbende under hvert sprint, i samarbejde med projektejeren. Således udvikles kravspecifikationen løbende på baggrund af erkendelser opnået undervejs i arbejdet, og opgaverne kan derfor ændre karakter i løbet af projektet. Således er projektejeren direkte involveret i den løbende udvikling af kravspecifikationen og dermed i at optimere værdien af produktet. Projektejeren skal derfor deltage i et møde, hver gang et sprint startes op og afsluttes.

En projektfacilitator fremmer projektprocessen. Projektfacilitatoren deltager i teamet - ikke fagligt og løsningssøgende - men som en indpisker og beskytter af teamet. Projektfacilitatorens opgave er at fremme den selvorganiserende og tværfaglige arbejdsproces og at fjerne forhindringer for arbejdets flow, fx i forhold til allokering, udefrakommende opgaver og planlægning af møder mellem projektejer og teamet. Den iterative projektmodel forudsætter, at teamet under sprints kan bruge minimum 50% af deres arbejdstid på sprintet, og fungerer desuden bedst i et allerede veletableret, fast team.

4.3. Model til projektporteføljestyling

Øget projektorganisering betyder, at der i højere grad end hidtil er behov for en overordnet styring af administrationens samlede projektportefølje. Derfor skal status på overordnede, prioriterede projekter løbende formidles til rektoratet. Inden afrapporteringen udfylder projektlederen/projektfacilitatoren følgende matrix som grundlag for statusoverleveringen:

Projekt	Målepunkter	Status (grøn/gul/rød)
Projekt 1	Projektets mål og succeskriterier	*1
	Tidsplan	*2
	Økonomi	*3
Projekt 2	Projektets mål og succeskriterier	*1
	Tidsplan	*2
	Økonomi	*3
Projekt 3	Projektets mål og succeskriterier	*1
	Tidsplan	*2
	Økonomi	*3
Projekt 4	Projektets mål og succeskriterier	*1
	Tidsplan	*2
	Økonomi	*3
Projekt 5	Projektets mål og succeskriterier	*1
	Tidsplan	*2
	Økonomi	*3

*1: Status på projektets mål og succeskriterier

Grøn: Projektets mål og succeskriterier er stadig relevante for projektet.

Gul: Projektets mål og succeskriterier skal justeres.

Rød: Projektets mål og succeskriterier er irrelevante i forhold til det aktuelle erkendelsesniveau i projektet.

*2: Status på projektets tidsplan

Grøn: Tidsplanen overholdes.

Gul: Tidsplanen skal justeres.

Rød: Der skal udarbejdes ny tidsplan.

***3: Status på projektets økonomi**

Grøn: Budgettet overholdes.

Gul: Budgettet skal justeres.

Rød: Der skal udarbejdes nyt budget.

4.4. Styrkelse af samarbejde og videndeling gennem netværk

Målsætningen om øget netværksorganisering udspringer af forståelsen af netværk som en central kilde til viden. Således skal netværk forstås om et værktøj til at kvalificere administrationens arbejde. Ved at skabe gunstige rammer for at etablere faglige fællesskaber og relationer på tværs af universitetet, fx i form af formaliserede netværk, fremmes videndeling mellem medarbejdere og dermed grundlaget for administrationens opgaveløsning. Der vil derfor i den kommende tid blive etableret en række formaliserede netværk indenfor følgende områder:

- Ph.d. administration
- Studievejledning
- Specialeadministration
- STADS
- Forskningsprojektadministration

For yderligere at fremme netværksdannelse i universitetets administration skal ledere og nøglepersoner, der ønsker at etablere andre kompetenceopbyggende netværk, have mulighed for faglig rådgivning om emnet. Endvidere skal alle administrative medarbejdere, uanset funktion, have mulighed for at indgå i faglige netværk på og/eller uden for RUC.

Et væsentligt værktøj til at understøtte netværksdannelse er digitale understøttelse. I universitetets nye IT strategi arbejdes der derfor med at implementere forskellige collaborative værktøjer til gavn både for de ansatte og de studerende. For at understøtte brugen af collaborative værktøjer og dermed netværksdannelse på RUC, skal ledere og medarbejdere, der ønsker at gøre brug af disse, kunne få hjælp til at dette. Derfra skal den videre aktivitet drives af medlemmerne af netværket.

4.5. Forsøg med nye organiseringsformer

Ud over arbejdet med at integrere projekter og netværk i administrationen, foregår der i tiden forsøg med nye organiseringsformer for samarbejdet internt i afdelinger, ligesom der er opmærksomhed på mulighederne for at outsource og/eller indgå samarbejde med andre universiteter/professionshøjskolen.

4.5.1 Selvstyrende teams som princip for organisering

Som ramme for en ny måde at organisere det interne samarbejde i en afdeling på kan anvendes konceptet, selvstyrende team. Selvstyrende teams er en organiseringsform, som for tiden afprøves flere steder i fællesadministrationen. Blandt andet indførte HR og Kommunikation i efteråret 2011 selvstyrende teams, som bærende princip for afdelingens organisering.

Med selvstyring forstås at den nærmeste leder løbende udpeger mål og følger op på disse overfor teamet. Hvorledes teamet organiserer arbejdet med at nå målet er i vid udstrækning op til teamet selv. Teamet skal også selv aftale interne procedurer for kvalitetssikring og overlevering af opgaver.

Overgang til selvstyrende team forudsætter en bevidst og styret udviklingsproces i det konkrete team. Forsøgsordningen i HR og Kommunikation fortsætter frem til sommeren 2012, hvor den evalueres i afdelingen. Således oparbejdes der frem mod sommeren 2012 erfaring med selvstyrende teams som organiseringsform, og den samlede viden om fordele/ulemper og anvendelighed/ begrænsninger kan herefter bringes i spil andre steder på universitetet.

4.5.2. Outsourcing og samarbejde med andre universiteter / professionshøjskolen

Roskilde Universitet ønsker, i det omfang det giver mening, at outsource arbejdsopgaver eller indgå samarbejde med andre universiteter og/eller professionshøjskolen UCSJ. Forudsætninger for outsourcing og eksterne samarbejder, er dels at der er arbejdsopgaver, der egner sig til at blive løftet af eksterne/i samarbejde med eksterne samarbejdspartnere, dels at der er tydelig forbedringspotentialer forbundet med at outsource/indgå eksterne samarbejder. Enten hvad angår opgaveløsningen eller det økonomiske grundlag for den – eller begge dele.

5. Kompetenceudvikling af administrationens medarbejdere

Tiltagene i denne udviklingsplan forudsætter, at der sker en systematisk kompetenceudvikling på en række områder. I nærværende afsnit skitseres behovet for den kompetenceudvikling, som er afgørende for udviklingsplanens gennemførelse.

5.1. Procesforbedring

I forhold til arbejdet med procesforbedring i administrationen, skal der sikres kompetencer, så udviklingen af relevante arbejdsprocesser i universitetets administration sker på baggrund af professionel rådgivning og procesplanlægning. Herunder at relevante aktører og interessenter identificeres og involveres, at opgaven beskrives dækkende og nye arbejdsgange defineres og beskrives (eventuelt kortlægges eksisterende, administrative arbejdsgange og potentielle forbedringsmuligheder afdækkes). For at sikre de fornødne kompetencer skal projektledere/projektfacilitatorer, projektmedarbejdere og administrative chefer uddannes til opgaven. Derudover vil en ekstern konsulent bidrage med støtte til læring i processen.

5.2. RUC's projektmodel (se afsnit 4.2)

For at implementere projektmodellen beskrevet i afsnit 4.2, er der behov for kompetenceudvikling af både chefer og udvalgte medarbejdere. De administrative chefer og projektledere skal sikres tilstrækkelig viden om de to projektmodeller og kompetencer til at kunne:

- identificere projektegnede arbejdsopgaver og vælge den projektmodel, som er bedst i forhold til den konkrete opgave,
- løfte rollen som projektejer hhv. projektleder/projektfacilitator, herunder at planlægge, styre, afrapportere og fremme den selvorganiserende og tværfaglige arbejdsproces i projektteamet,
- udvælge projektleder/projektfacilitator, projektteam og følgegruppe hensigtsmæssigt,
- sikre enhver, der inddrages i et projekt, tilstrækkelig viden til at kunne agere i sin rolle som projektleder/projektfacilitator, medlem af et projektteam eller medlem af en følgegruppe,
- fastlægge formål, kravspecifikation og leveringsfrist i henhold til principperne i hver af de to projektmodeller.

5.3. Nye it-værktøjer

For at sikre en professionel udrulning af nye it-værktøjer skal udvalgte medarbejdere sikres kompetencer i forhold til

- it,
- generelle principper for implementering af it-systemer,
- projektledelse,
- tilrettelæggelse af arbejdsprocesser, herunder kortlægning af eksisterende arbejdsgange og design af nye administrative arbejdsgange.

5.4. Sociale medier

Videndeling via sociale medier fremmes ved at give alle medarbejdere mulighed for at tilegne sig viden om, hvordan et professionelt, personligt netværk etableres, og hvilke anvendelsesmuligheder det rummer. Når der er truffet beslutning om en fælles platform for RUC's interne netværksaktivitet, skal brugen af denne understøttes med tilbud om bl.a. vejledning i systemets potentiale i forhold til både netværk og videndeling.

5.5. Selvstyrende teams

Ledere, der ønsker at organisere dele af eller hele sin personalegruppe i selvstyrende team(s), skal inden implementering af beslutningen tilegne sig indgående viden om metodikker og værktøjer til at understøtte teamets udviklingsproces frem imod at være selvstyrende. Samtidig skal lederne sikres kompetencer til at planlægge, overvåge og om nødvendigt justere processen undervejs. Endelig skal der sikres forståelse af den ledelsesmæssige opgave, der er forbundet med at lede selvstyrende teams efter endt implementering.

Medarbejdere, der er organiseret i et team i en udviklingsproces med henblik på selvstyring, skal sikres substantiel viden om, hvad begrebet, selvstyrende team, betyder samt om de kompetencer, som en sådan organiseringsform forudsætter. På baggrund heraf skal medarbejderen have mulighed for at tilegne sig eventuelt manglende kompetencer.

6. Effekterne af udviklingsplanen

Som det fremgår af indledningen, har RUC defineret fire overordnede succeskriterier for udviklingsplanen; 1) *Administrationen er relativt set blevet mindre*, 2) *Kvaliteten af administrationens leverancer er forbedret*, 3) *Administrationen er blevet mere miljøvenlig*, og 4) *Trivslen blandt administrationens medarbejdere er relativt set blevet højere*. Der bliver i nedenstående redegjort for, hvordan hver af de fire effekter realiseres.

6.1. Administrationen er relativt set blevet mindre

RUC's målsætninger om: Øget optag af studerende, stigende ph.d. optag og mere eksternt finansieret forskning, sammenholdt med en fortsat stram styring af nyansættelser på TAP-området, vil føre til en relativt set mindre administration.

RUC har som led i genopretningsplanen indført kvalificeret ansættelsesstop, hvad angår TAP-nyansættelser, indtil udgangen af 2011. For at sikre at universitetet lever op til målsætningen om en relativt mindre administration og sikre en styring af fordelingen af eksempelvis studieadministrative årsværk i forbindelse med uddannelsesreformen, skal ansættelsesstoppet videreføres indtil udgangen af 2015. RUC's direktør skal i hele perioden have en koordinerende rolle, således at direktøren vurderer hvorvidt anmodningen om en administrativ ansættelse enten umiddelbart kan godkendes, eller hvorvidt ansættelsen skal drøftes i en kontorchefkredsen, sekretariatslederkredsen eller i ALF.

Samtidig gøres den administrative bemanding til et fast orienteringspunkt på ALF's møder, således at alle løbende bliver orienteret om de ændringer der er sket siden sidste møde.

For at understøtte det fortsatte, kvalificerede ansættelsesstop tilvejebringes et statistisk beredskab, der viser antallet af administrative årsværk i de enkelte sekretariater (fællesadministrationen, biblioteket og institutterne) fordelt på studieadministration, forskningsadministration, generel ledelse, administration og service samt bygningsadministration.

6.2. Kvaliteten af administrationens leverancer er forbedret

Kvaliteten af administrationens leverancer sikres blandt andet via udbredelsen af en evalueringskultur, baseret på kvalificeret dialog. Administrationens medarbejdere skal tilegne sig evalueringsredskaber med det formål at foretage kvalificeret selvevaluering af deres arbejde. Det både hvad angår administrative driftsopgaver og i forbindelse med afholdelse af møder og workshops. For at understøtte dette skal

- udvikles modeller og metoder, som medarbejderne kan tage udgangspunkt i ifm. Selvevalueringen,
- ALF - en gang årligt - foretage en kvalificeret selvevaluering af udviklingsplanen, hvor det blandt andet vurderes, hvor langt man er nået i forhold til de skitserede mål.

Herudover vil udviklingen hen imod en projekt- og netværksorganisation baseret på videndeling på tværs af universitetet være understøttende for større ensartethed i sagsbehandlingen, og for at kvaliteten i den samlede administrations leverancer forbedres.

Endelig vil resultaterne af de planlagte procesforbedringsindsatser og målsætningen om mere ensartethed i den decentrale administration, være med til at sikre en forbedring af kvaliteten af de administrative leverancer, idet usmidige arbejdsgange vil blive effektiviseret, og funktioner vil blive flyttet derhen, hvor de varetages bedst muligt.

6.3. Trivslen blandt administrationens medarbejdere er blevet højere

Målsætningen om at sikre, at trivslen blandt administrationens medarbejdere bliver højere, dokumenteres dels i form af fald i sygefraværet blandt administrationens medarbejdere, dels ved at beskrive den generelle trivselsudvikling ved at sammenholde resultater ved trivselsmålinger. Konkret betyder det, at:

- trivselsmålingen i 2013 skal føre til en afklaring af indsatsområder, der skal arbejdes målrettet med frem til udgangen af 2015 under overskriften "Den gode arbejdsplads"
- administrative ledere med personaleansvar skal have systematiske tilbud om rådgivning og bistand i forhold til håndtering af trivselsmæssige udfordringer blandt deres medarbejdere – herunder håndtering af mobning, stress, konflikter mv.

6.4. Administrationen er blevet mere miljøvenlig

Målsætningen om at gøre RUC's administration mere miljøvenlig opfyldes dels ved implementering af nye it-systemer, dels ved regelmæssig gennemgang af RUC's ressourceforbrug.

En af RUC's helt store udfordringer er, at mange administrative processer håndteres for manuelt. Der vil derfor være en omfattende miljømæssig gevinst at hente i form af et mindre papirforbrug i forbindelse med indførelsen af ESDH. Det forventes samtidig, at procesforbedringsindsatser i det administrative system vil føre til mere smidige arbejdsgange, hvilket igen vil medføre en besparelse ift. det samlede papirforbrug.

RUC's ressourceforbrug på det bygnings- og driftmæssige område, såsom vand, el og varme, følges tæt. Der defineres årlige mål for udviklingen af det samlede ressourceforbrug.

Herudover vil RUC's kampagnearbejde, i regi af "Grøn RUC", sikre fortsat fokus på at udvikle universitet i retning af en mere grøn og bæredygtig organisation. Endelig - og parallelt hermed - vil RUC, blandt andet via sit netværkssamarbejde med aktører uden for RUC, fortsat have fokus på, hvordan man i forbindelse med indførelsen af alternative energikilder vil kunne bringe administrationens ressourceforbrug ned, og dermed gøre den mere miljøvenlig.

7. Udviklingsplanens økonomiske og personalemæssige konsekvenser

Der er to store indsatser i nærværende udviklingsplan, som har en umiddelbar økonomisk og personalemæssig konsekvens: Procesforbedring og implementering af en RUC-projektmodel.

Procesforbedring

I forhold til procesforbedring udgør implementeringen af ESDH anledning til at omlægge centrale work-flows med henblik på at procesforbedre. De RUC-aktører, som skal stå i spidsen for dette projekt (0,5 ÅV) skal gennemgå et komprimeret uddannelsesforløb til en anslået pris på kr. 50.000. Eksterne konsulenter skal bistå procesforbedringen. Det anslås, at konsulentforbruget vil svare til kr. 1 mio.

De administrative chefer spiller en central rolle i implementeringen af ESDH og der er således behov for, at også de kompetenceudvikles på området. Det anslås, at prisen hertil er 70.000 kr.

PA Consulting Group foretog i foråret 2011 et økonomisk estimat af aktiviteterne i Strategi 2015. Deres vurdering er, at der kan kalkuleres med indtægter på minimum tre mio. kr. om året som følge af en systematisk procesforbedringsindsats. Indtjeningen kommer i form af administrationen kan håndtere øget STÅ indtjening og flere eksterne forskningsbevillinger, samtidig med at det kvalitative ansættelsesstop fastholdes. Med indgåelse af lejemålet i PFA bygningen er de lokalemæssige forudsætninger for dette øgede aktivitetsniveau på plads.

Projekt- og netværksorganisering

Implementering af projektmodellen kræver en intern projektleder samt midler til, at minimum to personer fra hver af de tre afdelinger i FA, rektorsekretariatet, de seks institutadministrationer og fra biblioteket gennemfører en projektlederuddannelse. Der kalkuleres med en internt tilrettelagt projektlederuddannelse af en samlet varighed på 3+3+3 dage. Der påregnes inddragelse af eksterne konsulenter til en samlet pris på 360.000 kr. Det skal dog afklares om nogle af RUC's interne kræfter kan frikøbes til at gennemføre uddannelsen

Planens samlede økonomi er således:

Konsulenthonorarer: Kr. 1.000.000,-

Kompetenceudvikling: Kr. 480.000,-

Hertil skal medregnes intern medgået tid på ca. ½ årsværk i 2012 og 2013.

Pkt. 11 Kommunikationsstrategi

Baggrund

Visionen i Strategi 2015 sætter en klar ramme for kommunikationsarbejdet i de kommende 3 år - den lyder således:

”RUC skal være internationalt anerkendt for:

- At uddanne kritisk reflekterende og vidensforankrede problemløsere
- At sætte dagsordener for forskning og uddannelse – problemorienteret og ved at tænke på tværs
- At udfordre det fremtidige samfunds behov for forskning, uddannelse og formidling på højeste faglige niveau”

Det fremgår endvidere af indledningen, at strategiens formål er at RUC: ”... sikres en klar og velbegrundet placering i det danske universitetslandskab gennem en revitalisering af RUC’s kerneværdier...”, samt at strategien skal profilere RUC som et kritisk, innovativt og eksperimenterende universitet.

Sagsfremstilling

Med henblik på at realisere ovennævnte målsætning påbegyndte HR- og Kommunikationschefen i samarbejde med Kommunikationsteamet udarbejdelsen af den forelagte strategi i efteråret 2011.

Der blev ligeledes påbegyndt et arbejde med henblik på at finde besparelser på kommunikationsbudgettet, som kunne finansiere nye tiltag.

Det er lykkedes at finde 0,5 mio. årligt ved at skifte leverandør af medieovervågning, og dette kan sammen med et bidrag fra rektors udviklingspulje til alumnearbejdet i 2012 på kr. 150.000,- finansiere denne strategi.

Kommunikationsstrategien har været behandlet i følgende instanser inden forelæggelsen for bestyrelsen: Rektoratet, universitetsledelsen, HSU og Akademisk råd.

Indstilling

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen godkender kommunikationsstrategien som ”udmøntning af Strategi 2015”

Kommunikationsstrategi RUC 2015

Version 16.2.2012

Indhold

1.0	Indledning	1
2.0	Identifikation af den klare og velbegrundede placering af RUC i universitetslandskabet	2
3.0	Fælles identitet	3
4.0	Tiltrækning af studerende og ansatte	4
5.0	Synliggørelse af RUC's forskning	5
6.0	Intern kommunikation	6
7.0	Internationalisering	8
8.0	Alumne	9

1.0 Indledning

Det overordnede formål med denne kommunikationsstrategi er at beskrive, hvorledes HR og Kommunikationsafdelingen kan bidrage til realiseringen af målsætningerne i RUC's "Strategi 2015". Læser man Strategi 2015 med kommunikationsfaglige briller, vil man kunne identificere kommunikationsbidrag i alle strategiens deelelementer. Visionen i Strategi 2015 sætter en klar ramme for kommunikationsarbejdet i de kommende 3 år - den lyder således:

"RUC skal være *internationalt* anerkendt for:

- At uddanne kritisk reflekterende og vidensforankrede problemløsere
- At sætte dagsordener for forskning og uddannelse – problemorienteret og ved at tænke på tværs
- At udfordre det fremtidige samfunds behov for forskning, uddannelse og formidling på højeste faglige niveau"

Det fremgår endvidere af indledningen, at strategiens formål er at RUC: "... sikres en klar og velbegrundet placering i det danske universitetslandskab gennem en revitalisering af RUC's kerneværdier...", samt at strategien skal profilere RUC som et kritisk, innovativt og eksperimenterende universitet.

Kommunikationsstrategien har med dette udgangspunkt tre overordnede formål:

- At skabe rammen for en grundig debat som sikrer, at RUC får en klar og velbegrundet placering i det danske universitetslandskab.
- At identificere de områder og aktiviteter på RUC, der allerede lever op til ovennævnte vision og offensivt fortælle disse historier, både eksternt og internt. RUC skal være et samfundssengageret universitet, som bidrager med viden, kommentarer og løsninger på tidens udfordringer.
- At skabe platforme for kommunikation mellem ledelse, ansatte, de studerende og omverdenen, hvor det er muligt åbent at drøfte udviklingen af universitetet.

Eftersom RUC's særkende er at være et kritisk, innovativt og eksperimenterende universitet, skal kommunikationsarbejdet naturligvis afspejle dette. Kommunikationen skal leve op til RUC's motto – *I stilheden døden – I strømmen livet*. Kommunikationen skal derfor have "kant" og turde gå nye veje, også når det gælder valg af kommunikationskanaler, budskaber og indhold.

Med henblik på at realisere disse tre overordnede formål vil der blive arbejdet med følgende 5 hovedindsatser:

- Identifikation af den klare og velbegrundede placering af RUC i universitetslandskabet
- Fælles identitet
- Tiltrækning af studerende og ansatte
- Synliggørelse af RUC's forskning og særlige uddannelsesprofil
- Intern kommunikation

I det følgende vil der for hver hovedindsats blive beskrevet hvilke *udfordringer* der eksisterer, hvilke *mål* der er for indsatsen, og hvilke *løsninger* det indstilles, at der skal arbejdes videre med. Kommunikationsstrategien vil komme bredt i høring inden de endelige løsninger fastlægges, og der laves en implementeringsplan for disse.

1.1 Det nye, effekt og økonomiske konsekvenser

Det nye i denne strategi er, at kommunikationsarbejdet knyttes meget tæt sammen med RUC's kerneværdier. Derfor tages der udgangspunkt i Strategi 2015's målsætning om at revitalisere disse kerneværdier, og dette gøres til en indledende indsats i denne strategi. Det nye er endvidere, at RUC's eksisterende kommunikationsplatforme gentænkes og suppleres med en række nye sociale medier både i den eksterne og i den interne kommunikation.

Effekten af kommunikationsindsatsen er vanskelig at måle, men strategien skal understøtte følgende effekter:

- Rekruttering af flere studerende og et lavere frafald
- En styrkelse af RUC's image i det offentlige rum
- En forbedret ledelseskommunikation
- En styrket dialog mellem ledelse, ansatte og studerende, så medindflydelsen øges
- En understøttelse af kvalitetsudviklingen på RUC

Det er målsætningen, at denne strategi holdes inden for HR og Kommunikationsafdelingens nuværende budget, der kan dog i mindre omfang blive behov for at søge om strategimidler til hhv. konsulentbistand og indkøb af licenser til et eller flere sociale medier.

2.0 Identifikation af den klare og velbegrundede placering af RUC i universitetslandskabet

2.1 Udfordringer

Hvad er RUC's klare og velbegrundede position?

Der er bred enighed om, at der arbejdes kritisk, tværfagligt og problemorienteret, men begreberne har også vundet indtog på mange andre universiteter. På RUC er værdierne blevet til den bærende kultur, men de trænger til en revitalisering, hvis de skal kunne bære at adskille RUC markant fra de andre universiteter.

2.2 Mål

Målet med denne indsats er at skabe en intern dialog om, hvorledes der kan sikres en klar og velbegrundet placering af RUC i universitetslandskabet.

2.3 Løsninger

Det indstilles, at der arbejdes videre med følgende løsninger:

En større værdidebat på RUC

Ved at oprette en blog som specifikt adresserer RUC's kerneværdier, kan man gennem dialog og inddragelse få et reelt billede af værdierne på RUC, og ad den vej fremme kvalitetsudviklingen i uddannelserne og

forskningen. Kommunikationstemaet vil fungere som vært på bloggen, som oprettes i en tidsbegrænset periode. Kommunikationsteamet skal således ikke deltage aktivt i debatten, men sikre at rammer og kanaler er til stede for alle studerende og ansatte der vil bidrage.

Fokusgruppe med nuværende forskere

Én ting er, hvad RUC siden sin grundlæggelse har haft af værdier, en anden ting er hvad disse værdier betyder blandt RUC's nuværende forskere, som jo er dem, der skal udleve værdierne hver dag. Derfor kan der oprettes en fokusgruppe med forskere, som skal arbejde videre med bestræbelserne på at få revitaliseret RUC's værdier. Fokusgruppen rekrutteres bredt på RUC og kan med fordel drives i samarbejde med UNI-PÆD.

Interessentanalyse

Det indstilles desuden, at man også inddrager eksterne aktører i processen med at kortlægge RUC's velbegrundede position i samfundet – hvordan ser omverdenen på RUC? Universitetet må ikke lukke sig om sig selv. Interessentanalysen bør målrettes politikere, topembedsmænd og opinionsdannere (uddannelses- og forskningsredaktører og journalister).

3.0 Fælles identitet

Det at være en RUC'er er som udgangspunkt en fælles identitet. Den "fælles" identitet er dog ikke afklaret og specifik, hvad angår indholdet. En klar fælles identitet blandt RUC'ere, studerende som ansatte, vil danne grundlaget for et mere troværdigt image og en fælles selvforståelse.

3.1 Udfordringer

RUC'ernes image

Alt for mange i RUC's omverden lever i en forældet opfattelse af hvad en RUC'er er og kan.

3.2 Mål

Målet med denne indsats er skabe en fælles bevidsthed om RUC'ernes identitet, som bindes sammen af kerneværdierne.

3.3 Løsninger

Det indstilles, at der arbejdes videre med følgende løsninger:

Lev værdierne - i hele organisationen

Show - don't tell. Hvis der skal skabes en fælles identitet på RUC, er det altafgørende, at værdierne leves i organisationen - dette gøres kun, hvis alle er bevidste om at leve op til værdierne. I denne forbindelse har lederne på universitetet et særligt ansvar. Derfor bør kerneværdierne indgå i lederevalueringen på RUC.

Internt samarbejdsværktøj

Oprettelsen af en social intern kommunikationsplatform vil kunne skabe en ny platform for at arbejde tværfagligt på RUC, ikke kun for de studerende men også for forskerne og for administrationen. Allerede nu er en del RUC'ere på Yammer.com, ligesom Akademisk IT arbejder med Moodle. Det skal undersøges, om disse medier er de rigtige, eller om der findes bedre alternativer. Se også pkt. 6.3 intern kommunikation.

RUC designguide

Ved at lave en designguide der omhandler fx web, brochurer, flyers, bannere, billboards etc., kan der skabes en ensartet kommunikation fra RUC til omverdenen. En succesfuld designguide vil automatisk skabe genkendelse af RUC i al kommunikation, stort som småt. For at inddrage de studerende i dette, kan der fx laves en månedlig konkurrence om design af RUC t-shirts med udgangspunkt i designguiden. Vinderens design vil så kunne købes i RUC shoppen i den efterfølgende måned.

Mediestrategi

Det bør præciseres i hvilke medier, hvordan, og hvornår RUC skal/bør være til stede. Ved at være konsi-

stent i den eksterne kommunikation vil det have en positiv effekt internt på RUC. Det skal selvfølgelig tilstræbes, at de budskaber der formidles eksternt, er de samme som hersker internt – ellers kan det have den modsatte effekt.

4.0 Tiltrækning af studerende og ansatte

Som et af landets mindste universiteter har vi begrænsede ressourcer til rekruttering og er heller ikke så synlige i det globale universitetslandskab.

4.1 Udfordringer

For få studerende

Der er i Strategi 2015 formuleret et mål om at få flere kandidat- og ph.d.-studerende. Det er ligeledes en udfordring at øge optaget af internationale studerende.

Formidling af RUC's uddannelser

RUC har en særlig uddannelsesstruktur, som stiller store krav til formidling. Vores kerneværdier skal også formidles, så de giver mening for uddannelsessøgende.

Tiltrækning af ansatte

For et lille universitet er det en central udfordring at fastholde sine forskningstalenter og tiltrække de rigtige ansatte i forhold til universitetets profil.

4.2. Mål

Det er målet med denne indsats at tiltrække studerende og ansatte, der vælger RUC til pga. universitetets kerneværdier og særlige profil.

4.3 Løsninger

Det indstilles, at der arbejdes videre med følgende løsninger:

Skarp prioritering af ressourcer til markedsføring

Det personlige møde, web og film er centrale kanaler til uddannelsessøgende: ruc.dk er informationscentrum for alle andre medier og kanaler. Åbent hus, uddannelsesmesser og -karavaner er rammer for det personlige møde mellem RUC og uddannelsessøgende. Film er effektiv "show – don't tell" formidling af RUC's fysiske rammer og de studerendes hverdag. De mest troværdige film er dem der er lavet af de studerende selv, og der er allerede studerende der har tilbudt at bidrage med dette.

Ambassadørkorps af studerende

RUC-studerende er de bedste og mest troværdige formidlere til andre unge af, hvordan det er at læse på RUC. Et fast ambassadørkorps af RUC-studerende kan fx tage ud og undervise på gymnasier, være en del af Åbent hus, uddannelsesmesser og -karavaner og skrive på Facebook.

Bedre fortællinger om RUC

Formidling af de gode historier fra RUC både internt og eksternt – fx forskning, Grøn RUC og specialer – er med til at gøre RUC attraktivt både over for ansatte, studerende og uddannelsessøgende.

Professionel Facebook-side

RUC's potentielle kommende studerende er den størst repræsenterede brugergruppe på Facebook. Derfor skal RUC være mere, samt mere professionelt tilstede på Facebook, både med en Facebook side samt markedsføring på Facebook.

Løbende målgruppeundersøgelser og brugertests af ruc.dk

Unge ml. 18-22 år er en målgruppe, der hurtigt bevæger og forandrer sig. For at sikre at vores formidling rammer målgruppen, er det nødvendigt løbende at teste vores formidlingsformer og kanaler ift. målgruppen.

5.0 Synliggørelse af RUC's forskning

RUC's kerneydelser består i uddannelse, forskning og formidling af forskning til det omgivende samfund.

Den mest afgørende forskningsformidling finder sted gennem den forskningsbaserede undervisning, hvor RUC årligt producerer kandidater, der bringer den nyeste viden med sig ud i virksomheder og organisationer.

RUC har derudover både en forpligtigelse og en interesse i at få formidlet og synliggjort sin forskning i offentligheden og medierne samt at få markeret et engagement i det omgivende samfund.

RUC kan på baggrund af forskernes og de studerendes indsigt og ekspertise være med til at sikre kvalificerede beslutninger og debatter. Der er mange dygtige forskere og studerende, der aktivt formidler forskning og viden til det omgivende samfund. Det være sig gennem samarbejder med private eller offentlige virksomheder, interesseorganisationer m.m. Eller gennem foredrag, kronikker, debatindlæg eller som ekspert i pressen i forbindelse med aktuelle spørgsmål.

I relation til rekruttering af kommende studerende og ansatte, er det også vigtigt, at RUC fremstår med synlige, klare kommentarer og løsningsforslag til aktuelle samfundsproblematikker jf. afsnit 4.

5.1 Udfordringer

Der er ingen tvivl om, at RUC's formidlingspotentiale langt overstiger, hvad der konkret gøres i dag. Der kan bl.a. peges på følgende udfordringer og problemer:

Manglende incitament til populærvidenskabelig formidling blandt forskerne

Der er pt. (stort set) intet incitament for forskerne til at opprioritere populærvidenskabelig forskningsformidling. Hvis ikke der er noget at hente for forskerne, bliver det simpelthen ikke prioriteret.

Bedre samarbejde mellem institutterne/forskerne og Kommunikationsteamet

Den service, som Kommunikationsteamet yder til forskerne i forhold til medierne, er alle ikke klar over eksisterer, fx i forbindelse med udfærdigelsen af pressemeddelelser eller kommunikationsstrategiske prioriteringer.

5.2 Mål

Det er målet at arbejde aktivt på at få sat RUC på 'landkortet' som en vidensproducent og et samfundsengageret universitet ved at synliggøre, at der på RUC produceres viden, der bidrager til løsningen af centrale samfundsproblemer.

5.3 Løsninger

Det indstilles, at der arbejdes videre med følgende løsninger:

Medietræning til forskere

Mediernes møde med RUC og RUC's møde med medierne er en vigtig faktor for hvor, hvornår og hvordan RUC er i, samt tager sig ud i, medierne. Medietræning til ofte benyttede medarbejdere samt "rising stars" vil give hurtigere og bedre adgang til RUC for medierne, da disse hurtigt vil finde ud af, at RUC's "talspersoner" er tilgængelige og dygtige formidlere. RUC besidder alt nødvendigt udstyr og viden, der skal til for at kunne gennemføre denne træning internt.

Etablering af et "Formidlingsforum/networkingforum" for forskere og decentrale kommunikationsansvarlige

Ved at skabe et formidlingsforum, hvor man kan tage ved lære af, samt hjælpe hinanden, kan vi skabe en vigtig merværdi i RUC's samlede forskningsformidling. Kommunikationsteamet faciliterer netværket og vil dermed også kunne skabe et tættere samarbejde med de decentrale kommunikationsansvarlige.

Indstiftelse af forskningsformidlingspris(er), der uddeles ved RUC's årsfest (fx 2 priser á 25.000 kr.).

Ved at oprette en forskningsformidlingspris, kan vi øge motivationen for forskerne til at være mere – og bedre i medierne. Prisvinderne skal findes ved et pointsystem el.lign., hvis udgangspunkt skal være at skabe incitament og anerkendelse af videnskabelig forskningsformidling

6.0 Intern kommunikation

For at have en succesfuld og effektiv ekstern kommunikation er det altafgørende, at den interne kommunikation fungerer optimalt. Hvis ikke budskaberne der går ud er valideret internt, vil de ikke have den ønskede troværdighed og legitimitet.

Intern kommunikation på RUC bør deles ind i to spor. Ét der omhandler hvad man kan kalde ledelseskommunikation, og ét der omhandler intern dialog, samarbejde og information blandt både studerende og ansatte. De to spor kan dog beskrives sammen, da mål, udfordringer og løsninger langt hen ad vejen er de samme.

6.1 Udfordringer

Interne kommunikationskanaler

Lige nu har RUC ikke tilstrækkelige kommunikationskanaler til at kunne nå ud til alle ansatte og studerende, på en hurtig og effektiv måde, hvilket vanskeliggør en effektiv ledelseskommunikation

RUCnyt bør gentænkes

RUCnyt er særdeles bekosteligt at drive, og bladet har en ikke uvæsentlig miljøbelastning. Det bør derfor overvejes, hvorledes en universitetsavis anno 2015 ser ud.

6.2 Mål

Det er målet at revitalisere RUC's eksisterende kommunikationskanaler og udvikle nye sociale platforme til dialog og tværfagligt samarbejde.

6.3 Løsninger

Det indstilles, at der arbejdes videre med følgende løsninger:

Internt dialog- og samarbejdsværktøj forankret i et socialt medie

Et internt samarbejdsværktøj vil alt andet lige øge kvaliteten samt hastigheden af projekter, processer, beslutninger etc. Et internt samarbejdsværktøj vil kunne facilitere beslutningsprocesser ved information, dialog og inddragelse, som i sidste ende skaber bedre beslutninger, der også holder længere, da de vil være truffet på et kvalificeret og gennearbejdet grundlag, hvor alle (relevante) parter har været effektivt involveret, og alle andre er blevet informeret. Gennem dialog i beslutningsprocessen, kan ledelsen også få langt mere info om, hvordan den endelige beslutning vil blive modtaget og af hvem. Man kan derved lettere forudsige eventuelle problemstillinger og gøre noget ved dem, inden de opstår. Se også afsnit 3.3.

RUCnyt

RUCnyt bør gøres til en online avis, som afløser det eksisterende nyhedsbrev der udkommer hver fredag på mail. Nyhedsbrevet skal have et designmæssigt løft og mulighed for klummer fra ledelsen og debatindlæg. Derudover skal der to gange årligt udgives et magasin, som primært er rettet mod RUC's eksterne interessenter. Onlineavisen bør drives af studerende og have en uafhængig redaktion, ligesom de studerende vil kunne have en fast klumme. Ledelsen bør have fast spalteplads til information fra ledelsen og fællesadministrationen. Magasinet udgives af Kommunikationsteamet.

RUC App

Der bør udvikles en RUC App til iPhone og android telefoner. App'en skal gøre alle vigtige informationer og nyheder tilgængelige for studerende og ansatte uanset deres fysiske placering.

Intranet

Det er essentielt for måden vi samarbejder internt på, at der er et velfungerende intranet. Intra.ruc.dk er i gang med at blive udviklet/udrullet nu, dette arbejde må ikke nedprioriteres.

7.0 Internationalisering

Internationaliseringen er en forudsætning for og et led i den løbende kvalitetsudvikling af RUC's uddannelser og forskning. Den internationale profil skal være til gavn for forskningen og uddannelserne ved RUC, således at vores studerende oplever, at de fungerer i et internationalt miljø, der gør dem bedre egnede til at møde globaliseringens udfordringer såvel i Danmark som i udlandet. RUC's internationaliseringsstrategi skal derfor fortsat være offensiv, og RUC's kommunikationsstrategi skal naturligvis være med til at understøtte dette fokus.

7.1 Udfordringer

I og med at RUC ikke er det eneste universitet der søger en mere international profil, hverken i Danmark eller i resten af verden, er RUC i konkurrence med stort set alle universiteter om studerende og forskere. Dette gør kravene til kommunikationen større, men giver samtidigt uanede muligheder. Der skal derfor arbejdes meget systematisk og efter en meget skarp overordnet plan.

Lille aktør i et globalt perspektiv

RUC er en lille aktør i et globalt perspektiv, hvilket gør kommunikationsopgaven sværere, men mulighederne større. Det er ikke muligt for RUC at være allestedsnærværende, men ved at fokusere på områder – både forskningsmæssigt, rekrutteringsmæssigt samt geografisk – kan RUC koncentrere indsatsen, med større mulighed for succes og målbarhed.

Engelsk som vigtigt Lingua Secunda på RUC

Den største udfordring for at RUC reelt kan være international, er de interne forhold på RUC. Det er ikke muligt at oversætte alt til engelsk, hvilket kræver en skarp prioritering af oversættelsesmidlerne.

7.2 Mål

At RUC er et attraktivt universitet og forskningsinstitution for internationale studerende og forskere.

At RUC internt er gearet til at være et internationalt universitet.

7.3 Løsninger

Internt

Interne informationer på dansk og engelsk

På nuværende tidspunkt er RUC's nyhedsbrev samt RUCnyt oversat til engelsk. Dette skal udvides til også at omfatte intranettet og andet informationsmateriale, der kunne være relevant for internationale studerende og ansatte. Der skal foretages en skarp prioritering af hvad der skal oversættes og i hvilken rækkefølge. Endvidere skal oversættelserne kvalitetssikres.

Eksternt

Fokuseret markedsføring

Som konsekvens af, at RUC er en lille spiller på det globale marked, skal der arbejdes struktureret og fokuseret med hvor og hvordan RUC skal markedsføres internationalt. Det betyder, at der skal vælges få, men nøje udvalgte, fokusområder, hvor RUC med størst mulig effekt kan få udbytte af kommunikationsindsatsen.

I hvervningssammenhæng skal RUC derfor følge i kølvandet på fx StudyInDenmark, da styrelsen for International Uddannelse her i forvejen gør en markedsføringsindsats. RUC kan derfor lettere gøre sig "bemærket" med færre ressourcer end ellers. Derudover skal RUC tænke ud af boksen ved fx at lave ekstraordinære markedsføringstiltag, som er anderledes end hvad "de andre" gør. Dette kunne være i form af samarbejde med danske "internationale" virksomheder, sommerskoleophold for internationale studerende etc.

Sociale medier

Hvad angår RUC's målgruppe for studenterrekruttering, så er de stort set alle daglige brugere af sociale

medier – og her skal RUC også være til stede. Her kan man med fordel oprette fx en Facebookside målrettet de internationale studerende, hvor de kan få svar på spørgsmål om RUC – på engelsk.

8.0 Alumne

For at fremme RUC's tilknytning til det omkringliggende samfund og erhvervsliv, er det vigtigt at få skabt et velfungerende fagligt og socialt alumne-netværk.

8.1 Udfordringer

Manglende motivation

Der er pt. manglende incitament til at tilmelde sig et alumnenetværk på RUC. For mange er det uklart, hvad de får ud af at tilmelde sig et alumne-netværk.

8.2 Mål

Målet er at skabe et større og mere aktivt alumne-netværk på RUC både centralt og decentralt på fagene. Målet er bl.a., at alumner fra netværket bidrager som mentorer for nuværende studerende og som oplægsholdere i forbindelse med årlige karrieremesser, hvor deres erfaringer og råd i forhold til arbejdsmarkedet og udviklingen af studier og efter- og videreuddannelse vil være et stort aktiv for RUC.

Et stort og aktivt alumnenetværk skaber relation til det omkringliggende samfund og vil give mulighed for:

- at skabe fællesskab og positiv tilknytning til RUC efter endt studie
- at få feedback og gode idéer 'udefra'
- at skabe en RUC-ambassadør-database, som kan bruges ifm. karrieremesser etc.
- vidensdeling/videreuddannelse (herunder markedsføring af masteruddannelserne på RUC)
- at skærpe selvforståelsen og øge stoltheden ved at være RUC'er

8.3 Løsninger

Det indstilles, at der arbejdes videre med følgende løsninger:

LinkedIn

LinkedIn bruges fortsat men endnu mere aktivt som platform for alumnearbejdet. Her distribueres relevante nyheder, arrangementer etc. Det er vigtigt, at betydningen og udbyttet af at være med i alumne-netværket synliggøres.

Den centrale alumnegruppe synliggøres over for de decentrale grupper via LinkedIn eller andre relevante medier.

Der ansættes en studentermedhjælp som "vært" på LinkedIn, vedkommende har ansvaret for løbende at lægger relevante informationer ud på LinkedIn, og for at hverve flere medlemmer til gruppen.

Der er pt. ved at blive indfaset et lykønskings-kort til alle dimittender med info om alumne-netværket .

Events

Af mulige arrangementer for RUC's alumner kunne nævnes:

- Afholdelse af reception for alle i det centrale alumne-netværk, fx i forbindelse med RUC's 40-års jubilæum
- Synliggørelse af netværk-værdien, fx ved afholdelse af networking-arrangementer - kan også foregå virtuelt.

Alumne forening

Etablering af en egentlig alumneforening vil kunne løse mange af de udfordringer der knytter sig til alumneindsatsen, det gælder ikke mindst finansieringen. Alumne foreninger er kendt fra udenlandske universiteter og de juridiske rammer herfor er ved at blive undersøgt.

Pkt. 13 Orientering fra rektoratet

1. Status vedr. NSM.

Mundtlig orientering.

Bilag 1: Rektoratets faglige konsulent

2. Status vedr. vedtægt.

På bestyrelsens ekstraordinære møde den 3. februar 2012 traf bestyrelsen beslutning om ændring af RUCs vedtægt med henblik på implementering af den ny universitetslov fra juni 2011. Bestyrelsen tilsluttede sig med få justeringer de på mødet af bestyrelsesformanden og rektoratet fremsatte ændringsforslag vedr. vedtægten. Vedtægtsændringsforslaget blev efter mødet gennemskrevet i overensstemmelse med bestyrelsens beslutning og udsendt til kommentarer/ godkendelse i bestyrelsen, der kunne tilslutte sig indholdet.

Det således godkendte forslag til ændring af RUCs vedtægt er indsendt til Uddannelsesministerens godkendelse. Vedtægtsændringsforslaget træder i kraft, når Uddannelsesministerens godkendelse foreligger.

3. Rigsrevisionens løbende revision.

Rigsrevisionen (RR) har i perioden 14.-16. september 2011 besøgt Roskilde Universitet (RUC) for at foretage den løbende revision til årsrapporten 2012. Deres fokus var projektområdet med særligt fokus på privatfinansieret forskningsprojekter.

De primære anbefalinger fra RR er samling og journalisering af projektoplysninger, korrekt dato og underskrivelse af dokumenter samt opdatering af vejledning til administration af projekter.

Disse anbefalinger er RUC enige i, da en intern controlling af området medio 2011 også viste forbedringspotentialer, herunder manglende journalisering af både centrale og decentrale projektoplysninger. FIT samt HR og Kommunikation har derfor foretaget en journalisering af alle centrale projektoplysninger, mens de decentrale projektoplysninger er ved at blive journaliseret.

Derudover har Universitetsdirektøren nedsat en arbejdsgruppe for at afsøge IT-mulighederne på projektområdet. Dertil er der et igangværende udbud af et ESDH-system. Dette skal sikre versionsstyring og journalisering af ansøgninger, budgetter, dokumenter og økonomiopfølgning. Desuden vil det også give mulighed for at samle alle relevante vejledninger mv. til projektunderstøttelse.

Bilag 2: Rigsrevisionens rapport.

3. RUC's fællesregler.

Efter aftale med formanden gøres der opmærksom på, at ændringer i fællesreglerne ikke længere betragtes som et bestyrelsesanliggende. Fællesreglerne er regelsættende for bl.a. studieordningerne, og det vurderes, at de er for detaljerede i forhold til det, bestyrelsen skal beskæftige sig med.

4. Udviklingskontrakt 2012-2014.

RUCs udviklingskontrakt for perioden 2012-2014 er under forberedelse og forventes at træde i kraft ultimo maj med tilbagevirkende kraft pr. 1. januar 2012. Følgende pligtige mål skal jf. brev fra uddannelsesminister 13. januar 2012 indgå i universitetets kontraktudkast:

1. Kvalitet i uddannelserne
2. Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet
3. Hurtigere igennem
4. Øget innovationskapacitet

Herudover indgår arbejde med nedenstående selvvalgte mål:

5. Udvikling af projektarbejdet gennem udvikling af nye eksamensformer
6. Forskningsproduktion i forlængelse af forskningsprofileringen som led i Strategi RUC 2015
7. Kvalitet i administrationen

To tidligere foreslåede mål (kvalitetssystem, der peger frem mod institutionsakkreditering og grøn campus) udgår med baggrund i henholdsvis overlap med pligtigt mål og ressortændring i ministeriet.

Materiale der omfatter 7 mål (inklusive målepunkter) planlægges sendt i en parallel høring af rådgivende udvalg ca. 20. februar-20. marts. På baggrund af de modtagne høringssvar vil rektoratet udarbejde en samlet indstilling til henholdsvis AR og HSU samt bestyrelsen. Deadline for indsendelse af udkast til udviklingskontrakt til ministeriet er 23. april.

5. IT-strategi.

Til orientering vedlægges RUC's IT-strategi 2012-2015.

Bilag 3: RUC's IT-strategi 2012-2015.

6. Temaer til kommende dagsordener.

Rektoratet har fra bestyrelsesformanden modtaget temaer indmeldt af bestyrelsesmedlemmerne. Disse vil løbende blive lagt på dagsordenen for bestyrelsesmøderne. Rektoratet vender tilbage hertil på et senere møde.

Bilag 1 til pkt. 13 Orientering fra rektoratet Faglig konsulent

DATO/REFERENCE

20. februar 2012 IP/adn

JOURNALNUMMER

Rektoratet har aftalt med Geir Ellingsrud, at han arbejder som faglig konsulent i arbejdet med at opstille en fremadrettet og økonomisk bæredygtigt udviklingsplan for NSM til brug for bestyrelsens behandling af NSM på sit møde den 24. april 2012.

Det er hensigten, at Geir Ellingsrud med sin baggrund som professor i matematik ved Oslo Universitet og tidligere rektor samme sted skal fungere som faglig sparringspartner for såvel institutleder Stine Korreman som for rektoratet. Samtidig har Geir en stor indsigt i RUC gennem sine 6 år som medlem af RUC's bestyrelse.

Det faglige konsulentarbejde udføres dog ikke som bestyrelsesmedlem, men netop som faglig konsulent. Geir refererer således til rektor i dette i dette arbejde.

Af samme grund vil konsulentopgaven blive honoreret efter aftale mellem rektor Ib Poulsen og Geir Ellingsrud. Alle omkostninger til rejser, overnatninger mm vil blive afholdt af RUC.

Der er foreløbigt aftalt følgende:

- Geir E kom til RUC den 9. februar for at deltage i møde med rektor, universitetsdirektør og institutleder for NSM, samt efterfølgende møde med rektoratet. På mødet var der en indledende drøftelse af arbejdsopgaven og Geir havde mulighed for at stille en række uddybende spørgsmål til det materiale han havde fået tilsendt vedrørende NSM (evalueringssrapport mm).
- Geir ankommer til København igen den 27/2-2012 om aftenen og bruger den 28/2-2012 inden bestyrelsesmødet om eftermiddagen på at være på instituttet og drøfte situationen med relevante fagpersoner (efter aftale med Stine Korreman).
- Stine Korreman afleverer et udkast til handlingsplan til rektorat og Geir senest den 6. marts og Geir, Stine K og rektorat afholder et heldagsmøde den 7. marts hvor Stines udspil drøftes.
- På baggrund af drøftelsen den 7. marts udarbejder Stine et endeligt oplæg til rektoratet til bestyrelsens møde til april. Dette oplæg vendes skriftligt med Geir inden rektoratet sender sin indstilling til bestyrelsen.
- Udkastet til handlingsplan med rektoratets indstilling sendes af rektoratet til UDDU og ØU under Akademisk Råd den 20. marts 2012.
- Undervejs kan Geir og Stine udveksle alle relevante oplysninger skriftligt eller telefonisk.

Den handlingsplan der udsendes den 20. marts til behandling internt på RUC skal indeholde såvel faglige som økonomiske konsekvenser. Geir's rolle er at medvirke til at sikre sammenhæng mellem de fastsatte krav til budgettet og instituttets fremadrettede strategi, faglige profilering og nødvendige fremtidige samarbejdsprofil med de øvrige institutter og fag på RUC - ikke at be- eller afkræfte om NSM's budget er holdbart eller ej."



Rapport om revisionen ved Roskilde Universitet

December
2011



revision
revision
revision

Løbende årsrevision i september 2011

Kontor: C6

J.nr.: 2011-5924-8

I. Revisionens formål og omfang

1. Rigsrevisionens løbende årsrevision ved Roskilde Universitet (RUC) havde i 2011 fokus på universitetets forvaltning af private tilskudsfinansierede forskningsmidler.

Revisionen indgår som en del af den samlede revisionsindsats på universitetsområdet og er et led i samarbejdet mellem Rigsrevisionen og institutionsrevisor, jf. § 9-aftalen om interne revisioner ved universiteterne.

Formålet med revisionen var at vurdere, om RUC's forretningsgange og interne kontroller ved administrationen af tilskudsfinansierede forskningsmidler fungerer tilfredsstillende og opfylder kravene til en god og pålidelig forvaltning, herunder om universitetet har etableret procedurer, der sikrer, at de projekter, der finansieres af tilskudsmidler, administreres i overensstemmelse med de statslige regler og eventuelle særlige krav fra tilskudsyder, herunder krav om faglig og regnskabsmæssig afrapportering.

Revisionen omfattede også en vurdering af, om universitetet på decentralt niveau følger de centralt fastlagte retningslinjer for forvaltningen af tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed samt om universitetet har etableret retningslinjer for journalisering og dokumentation.

2. RUC's tilskudsfinansierede forskningsvirksomhed udgjorde i 2010 ca. 110 mio. kr., svarende til 14,5 % af RUC's samlede indtægter. Heraf udgjorde tilskud fra private tilskudsgivere ca. 11,8 mio. kr.

Tilskud fra private tilskudsgivere stammer fra fonde, virksomheder og privatpersoner. Tilskudsbetingelserne varierer meget. Store fonde og virksomheder har ofte faste procedurer, dels for ansøgningens indhold, inkl. opstillingen af budget, dels for indholdet af den faglige og regnskabsmæssige rapportering, mens mindre fonde mv. ofte ikke kræver hverken faglig rapport eller regnskab. Det er endvidere sædvanligt, at private tilskud ikke dækker overhead.

Revisionen blev udført centralt ved Fællesadministrationen og ved to institutter: Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring (ENSPAC) og Institut for Natur, Systemer og Modeller (NSM). Rigsrevisionen gennemgik i alt 18 projekter fordelt med 9 forskningsprojekter ved ENSPAC og 9 forskningsprojekter ved NSM.

3. Ved revisionen blev forretningsgangene vurderet ud fra følgende:

Generelt

- Om universitetet har fælles og ajourførte *retningslinjer* for administration af projekter vedrørende tilskudsfinansieret forskning, der kan understøtte forskerne i forbindelse med administrationen af eksterne tilskud?
- Om universitetet anvender *elektroniske journalsystemer og økonomisystemer*, der kan understøtte forskerne i forbindelse med administrationen af eksterne tilskud?
- Om universitetet har en hensigtsmæssig *organisering og ansvarsfordeling* af administrationen af eksterne midler, herunder støttefunktioner, der kan understøtte forskerne i forbindelse med administrationen af de eksterne tilskud?

Procedurer

- Om universitetets procedurer vedrørende godkendelse af *ansøgninger* samt udarbejdelse af budgetter kan sikre, at universitetet har kendskab til eventuelle forpligtelser?
- Om universitetets procedurer for godkendelse og underskrift af *bevillinger/kontrakter* samt juridisk og budgetmæssig gennemgang af kontrakter inden underskrift kan sikre, at universitetet har kendskab til sine forpligtelser?
- Om universitetets procedurer for *projektrettelse, løbende registrering og opfølgning, inkl. periodisk intern rapportering, samt lukning af projekter* kan sikre, at regnskabet bliver rigtigt?
- Om universitetets procedurer kan sikre, at *bevillingsgivers tilskudsbetingelser* vedrørende bevillingens anvendelse samt den faglige og økonomiske rapportering til bevillingsgiver bliver overholdt?
- Om universitetets procedurer for *registrering/ journalisering* af ansøgninger, bevillinger, kontrakter samt faglig og økonomisk rapportering kan sikre, at al væsentlig korrespondance med bevillingsgiver er let tilgængelig?

II. RUC's organisatoriske og systemmæssige understøttelse af tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed

4. Rigsrevisionen vurderer, at RUC generelt har etableret en hensigtsmæssig organisatorisk og systemmæssig understøttelse af den tilskudsfinansierede forskningsvirksomhed.

Rigsrevisionen vurderer, at RUC's regler for opbevaring af dokumentation i relation til den tilskudsfinansierede forskning er i overensstemmelse med Arkivlovens bestemmelser. Rigsrevisionen finder dog, at en større digitalisering af sagsgangen med tilhørende dokumenter vil skabe bedre basis for et samlet overblik, vil sikre dokumenters tilstedeværelse, ligesom dobbelt opbevaring af arkivalier ville kunne undgås.

Administrationen af de tilskudsfinansierede projekter foregår dels på institutniveau og dels i Fællesadministrationen. Rigsrevisionen konstaterer, at RUC løbende er i færd med at vurdere og justere sin økonomiforvaltning, herunder centralisering versus decentralisering samt håndtering af tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed.

Vurderingen er baseret på følgende:

- RUC anvender Navision Stat (NS) som økonomisystem. Alle projekter bliver ved oprettelse registreret i NS.
- RUC anvender Scan Jour som journaliseringssystem på centralt og decentralt niveau. Det blev dog generelt konstateret ved revisionen, at projekternes akter kun i sparsomt omfang kunne genfindes i RUC's elektroniske journalsystem. RUC har i december 2011 oplyst, at Projekt-service nu har journaliseret alle centrale projektoplysninger, og at de decentrale projektoplysninger er ved at blive journaliseret.
- RUC havde indskærpet journaliseringspligten over for institutterne, men uden nærmere oplysning om, hvad den indebar. Projekt-service havde dog udarbejdet udkast til en vejledning "Fra vugge til grav" som bl.a. beskrev journaliseringspligten af projektoplysninger.

- Som en del af den centrale regnskabssektion i Center for Finans, Teknik og Miljø (CFTM) er oprettet Projekt Service enheden som er behjælpelig med rådgivning i projekternes forskellige faser samt foretager controlling af projekterne.

III. Procedurer for tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed

Retningslinjer

5. RUC's grundlag for administration af eksternt finansieret forskning består af et bilag til regnskabsinstruksen. Bilaget er tilgængeligt på RUC's intranet.

Forretningsgangene retter sig mod de medarbejdere på RUC, der er direkte involveret i administrationen af eksternt finansierede projekter, dvs. bevillingshavere, ledere og administrative medarbejdere på institutniveau samt økonomimedarbejdere i CFTM. I forretningsgangene er beskrevet de opgaver, som bevillingshaver, institutleder og rektor kan påtage sig, og hvordan forvaltningen af projekter bør gribes an gennem hele projektforløbet.

6. Rigsrevisionen har gennemgået retningslinjerne og vurderer, at materialet giver et godt grundlag for administrationen af området, herunder reguleringen af opgaver mellem bevillingshaveren, Projekt Service og institutlederen. RUC's procedurer for tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed medvirker til at sikre en hensigtsmæssig administration af området. RUC bør dog have fokus på ansvarsfordelingen af de enkelte opgaver samt at sikre en fuld implementering og efterlevelse af procedurerne.

Rigsrevisionen finder, at RUC bør overveje en obligatorisk formel juridisk godkendelse af alle aftaler.

Vurderingen er baseret på følgende:

Det økonomiske og administrative ansvar for bevillingen fremgår tydeligt af instruksen.

- Bevillingshaver skal udarbejde ansøgning og sikre, at ansøgninger godkendes af rektor, hvor det samlede budget for hele projektperioden inkl. medfinansiering i projektansøgningen er på over 4,5 mio. kr. RUC tilkendegav dog, at det ikke var altid, at denne regel blev fulgt.
- Bevillingshaver skal sikre institutleders godkendelse af det faglige indhold.
- Bevillingshaver skal sørge for godkendelse af de økonomiske forhold hos Projekt Service før underskrift, hvilket dog reelt ikke bliver betragtet som et krav men et tilbud.
- Når bevillingshaveren har modtaget bevillingstilsagnet fra bevillingsgiveren, er det et krav, at der udfyldes et projektoprettelsesskema, der underskrives af bevillingshaveren og institutlederen og sendes til Projekt Service.
- Bevillingshaver er ansvarlig for at sikre projektets fremdrift samt at foretage faglig afrapportering i overensstemmelse med bevillingsskrivelsen.
- Bevillingshaver disponerer over projektets indtægter og afholder udgifter i forhold til projektets budget under ansvar over for institutlederen og er ansvarlig over for bevillingsgiver for overholdelse af bevillingen.
- Bevillingshaver foretager periodevis kontrol af forbrug og indtægter samt påser korrekt kontering og godkender perioderegnskab til bevillingsgiver.
- Det er bevillingshavers opgave at igangsætte udarbejdelsen af slutregnskab og orientere Projekt Service om, at projektet er slut og kan lukkes.

Institutlederens ansvar er klart beskrevet og institutlederen er sikret et overblik over instituttets økonomiske og faglige forpligtelser.

- Institutlederen er ansvarlig for at den pågældende ansøgning ligger inden for instituttets faglige rammer og ansvarlig for, at den nødvendige medfinansiering er til stede. Institutlederen har således det overordnede ansvar for projekterne, herunder sikring af de nødvendige ressourcer til projekterne og at der sker den nødvendige økonomiske opfølgning.
- Når bevillingshaveren har modtaget bevillingstilsagnet fra bevillingsgiveren, er det et krav, at der udfyldes et projektoprettelsesskema, der underskrives af bevillingshaveren og institutlederen og sendes til Projekt Service. Institutlederen godkender med sin underskrift oprettelsen af projektet.
- Det er institutlederens ansvar at påse, at projektet forløber tilfredsstillende og at sikre den løbende budgetopfølgning.
- Institutlederen er ansvarlig for, at fagligt afsluttede projekter afvikles økonomisk og attesterer for mer/mindreforbrug.

Projekt Service/Regnskabskontoret i Fællesadministrationen er sikret overblik over universitetets samlede økonomiske engagement i den tilskudsfinansierede forskning.

- Ifølge forretningsgangene kan Projekt Service gennemgå og kvalitetssikre budgetforslag for at sikre, at gældende regelsæt er overholdt, men dette er et tilbud til ansøger og ikke et krav. Generelt er de centrale enheder ikke involveret i ansøgningsprocessen.
- Projekt Service sørger for projektoprettelsen i RUC's økonomisystem.
- Regnskabskontoret bogfører udgifter/indtægter, som er konteret og attesteret af bevillingshaver eller en bemyndiget.
- Sørger for at bevillingshaveren får adgang til regnskabsdata på sit projekt.
- Udarbejder evt. statusopgørelse efter behov.
- Udarbejder og sender opkrævninger og eventuelt perioderegnskab efter anvisninger i bevillingsskrivelsen eller klarmelding fra bevillingshaveren.
- Vejleder bevillingshaver i økonomiske spørgsmål.

IV. Sagsgennemgang

Generelt

7. Sagsgennemgangen på de to institutter omfattede i alt 18 bevillingssager: 9 forskningsprojekter ved ENSPAC og 9 forskningsprojekter ved NSM. Gennemgangen tog udgangspunkt i projektmaterialet hos Projekt Service samt ved interview på de to institutter.

Sagerne var udvalgt på basis af økonomisk væsentlighed og ud fra et ønske om at dække en bred kreds af private tilskudsgivere.

Ved revisionsbesøget på de to institutter blev konstateret, at der ikke blev foretaget elektronisk eller manuel registrering af ind- og udgående korrespondance på de to institutter og det var ikke muligt at se dokumentlister eller journalkort. Bevillingsansøgninger, tilsagnsskrivelser og korrespondance med bevillingsgiver mv. blev således ikke dokumenteret i det elektroniske journalsystem, men blev opbevaret i sagsmapper.

Rigsrevisionen har anbefalet RUC at overveje, at indføre elektronisk journalisering/registrering af alle dokumenter ét sted, dels for at sikre et samlet overblik over en tilskudssag og dermed lette fremskaffelsen af materiale, dels for at sikre tilstedeværelsen af alle relevante dokumenter. RUC er enig heri, og har på eget initiativ medio 2011 foretaget en controlling af projektmrådet for at udvikle universitetets interne forretningsgange og procedurer.

Rigsrevisionen havde i forbindelse med sagsgennemgangen enkelte bemærkninger til projekterne, som blev afklaret under revisionsbesøget. Drøftelsen vedrørte bl.a. en manglende projektforlængelse på grund af barsel. Herudover var der flere eksempler på, at pro-

jektoprettelsesskemaerne ikke var dateret og ikke var underskrevet af både bevillingshaver og institutleder.

Rigsrevisionen finder, at RUC bør sikre, at de foreskrevne forretningsgange bliver overholdt. RUC har oplyst, at Projektsservice har sat øget fokus på, at relevante dokumenter er dateret og underskrevet korrekt.

V. Særlige forhold

8. Ved revisionen blev nogle generelle spørgsmål i tilknytning til anvendelsen af private tilskudsmidler drøftet med ledelsen, herunder universitetets overvejelser omkring det forhold, at tilskudsbevillingen ofte gives til forskeren, mens universitetet administrerer bevillingen og kan blive holdt ansvarlig for anvendelsen, at bevillingen kan følge forskeren, hvis denne flytter fra universitetet, universitetets overvejelser om sit ansvar m.m. over for fx. ph.d.-studerende tilknyttet projektet, hvis forskeren flytter fra universitetet med bevillingen samt spørgsmål om tilbagebetaling til tilskudsgiver.

RUC var opmærksom på det forhold, at forskeren er bevillingshaver, hvorimod universitetet forestår administrationen, og bevillingen indgår i universitetets regnskab. Det statslige forskningsrådssystem understøtter denne ansvarsdeling ved at tildele bevillingerne til den enkelte forsker med kopi til universitetet. Det er et rammevilkår, som universitetet forholder sig pragmatisk til.

På RUC er det reglen, at det er universitetet som er ansvarlig for anvendelsen af eksterne midler. Derfor er alle bevillingshavere (selv om det er forskeren som har fået bevillingen) underlagt RUC's regelsæt – både juridisk og økonomisk. RUC kræver således, at forskerne skriver under på at overholde RUC's retningslinjer, så længe forskeren vil forske i RUC regi.

I tilfælde af at en forsker ønsker at flytte sin bevilling udarbejdes slutregnskab for bevillingen. RUC ønsker, at der foreligger tilsagn fra den modtagende institution og en accept fra bevillingsgiveren, før bevillingen bliver flyttet.

Peter Kjær Strandlyst
Specialkonsulent

Lis Kjærulff
Chefkonsulent

Lisbeth Hansen
Revisor



Roskilde Universitet



Roskilde Universitet **IT-strategi 2012 - 2015**

Finans, IT & Teknik (FIT)

Indhold

1. INDLEDNING	2
1.1 IT-TENDENSER INDEN FOR DANSKE UNIVERSITETER	2
1.2 BAGGRUND OG OPLÆG TIL NY IT-STRATEGI.....	3
2. OVERORDNET STRATEGISK RETNING FOR IT PÅ RUC	4
2.1 STRATEGISK OG FORRETNINGSMÆSSIGT IT-FOKUS	4
2.2 STRATEGISK RETNING FOR IT INDEN FOR RUC'S PRIMÆRE OMRÅDER	5
2.2.1 It-understøttelse af undervisning og læring	5
2.2.2 It-understøttelse af forskning	7
2.3 IT-UNDERSTØTTELSE AF ADMINISTRATIVE PROCESSER.....	8
3. PRINCIPPER FOR SYSTEMOMRÅDET	9
3.1 IT-INFRASTRUKTUR	10
4. IT-OPGAVER OG ORGANISERING	11
4.1 DRIFTSYDELSER	11
4.1.1 Netværks- og serverdrift.....	11
4.1.2 Fælles håndtering af pc'er og øvrige lokale it-enheder.....	12
4.2 SUPPORT.....	12
4.3 SERVICEKATALOG	13
4.4 SOURCING GENERELT	13
5. IT-GOVERNANCE	15
6. OVERSIGT OVER FÆLLES APPLIKATIONER.....	17

1. INDLEDNING

RUC's it-strategi 2012 – 2015 er et redskab til at udvikle og styre RUC's it-anvendelse, så RUC anvender it bedst muligt til at opnå de mål, som universitetet har sat sig.

It-strategien tager afsæt i RUC's overordnede Strategi RUC 2015, som indledningsvis slår fast:

... at målet er at sikre RUC som et samfundsengageret universitet med en kritisk, problemorienteret og fornyende tilgang til forskning, uddannelse og formidling inden for RUC's hovedområder – og med en stærk international dimension inden for udvalgte områder.

It's rolle ved at realisere RUC's overordnede mål kan betragtes som et nødvendigt redskab til at understøtte RUC's primære virksomhed: Forskning, uddannelse og formidling. Når it fungerer, vil RUC's it-systemer være en – blandt flere – kritiske forudsætninger for universitets virksomhed. Når it ikke fungerer, kan dette alene være en barriere for at gennemføre de daglige opgaver.

Velfungerende it-systemer er med andre ord en klar forudsætning for at drive et moderne universitet. Så godt som al virksomhed inden for undervisning, forskning, formidling og administration er afhængig af, at der er adgang til it-systemer inden for alle aktiviteter.

It kan betragtes som en service, der blot skal fungere – overalt, på alle medier, og døgnet rundt, uden at brugerne skal bekymre sig om, hvordan it tilvejebringes. Analogien med "vand ud af hanen" bruges jævnligt som billede på, hvordan man ønsker at it skal fungere.

Selv om it er en kritisk forudsætning for RUC, vil RUC ikke kunne profilere sig på sin it-anvendelse. Dette skal ske gennem universitetets faglige resultater.

It på RUC skal – kort fortalt – bare fungere og drives effektivt.

1.1 IT-TENDENSER INDEN FOR DANSKE UNIVERSITETER

Hvis man ser hvilke hovedtendenser der aftegner sig vedr. it på øvrige danske universiteter, så kan følgende udvikling iagttages:

- It spiller en stadig stigende strategisk og forretningsmæssig rolle på alle danske universiteter – ønsket om at opnå resultater og effekt gennem it er mere fremtrædende nu end tidligere.
- På systemområdet er tendensen, at der sker en konsolidering, hvor en række forskellige systemer erstattes af fælles systemer inden for alle forretningskritiske områder.
- Tilsvarende tilstræber universiteterne at effektivisere deres it gennem standardisering og konsolidering. På det organisatoriske plan betyder dette at universiteterne samler hovedparten af deres it-opgaver i fælles enheder, som dækker det samlede universitet.
- På de universiteter som har været involveret i store fusioner, kan det iagttages, at disse universiteter fortsat bruger mange kræfter på at samordne og samle universiteternes it-systemer på fælles platforme.

RUC er i en situation, hvor universitetet har haft en udvikling med organisk vækst. Universitetet har - i modsætning til de flere af de øvrige universiteter - en klar og etableret organisation og en sammenhængende Campus, hvor alle bygninger er samlet inden for et begrænset areal. Denne position er et godt afsæt for udvikling og samordning af RUC's it-anvendelse.

Som det udtrykkes i RUC Strategi 2015 om RUC's organisation og Campus:

En organisation der forstår at udnytte sine ressourcer optimalt, så den i endnu højere grad yder professionel understøttelse til universitetets kerneaktiviteter - RUC 2015

1.2 BAGGRUND OG OPLÆG TIL NY IT-STRATEGI

Denne it-strategi er begrundet i både de organisatoriske ændringer, som RUC har iværksat vedr. den fælles it-funktion Campus-it, og et ønske fra universitetsledelsen om overordnet at justere på styring og retning for it-området.

I andet halvår 2011 er RUC's fælles it-enhed Campus-it blevet fusioneret med økonomi og bygningsdrift, til Finans, IT og Teknik (FIT). Aktuelt forberedes en fysisk flytning af enheden, så der også skabes lokalemæssig samling af den administrative enhed.

Universitetsledelsen ønsker med omorganiseringen dels at skabe hurtigere resultater inden for it-området, men samtidig at fastholde et miljø, som er meget motiverende for medarbejderne, og dels at øge fokus på IT som strategisk ressource for RUC, og dermed give Campus-it et større ansvar for at realisere de overordnede ledelsesmæssige mål og beslutninger.

2. OVERORDNET STRATEGISK RETNING FOR IT PÅ RUC

It-strategiens mål er at sikre en fortsat velfungerende og stabil it-understøttelse af universitetets mange forskelligartede opgaver med en effektiv varetagelse af it-opgaverne.

Den strategiske retning for anvendelse af it, for beslutning om it-løsninger og for styring og organisering i den kommende strategi-periode er udtrykt herunder.

2.1 STRATEGISK OG FORRETNINGSMÆSSIGT IT-FOKUS

Øget strategisk it-anvendelse

Overordnet er det målet at opnå en strategisk og forretningsdrevet anvendelse af it på RUC. En strategisk it-anvendelse vil indebære, at fokus rettes mod, hvilken it-anvendelse der samlet set tjener RUC bedst, og hvilke it-systemer, der kan medvirke til at skabe de resultater, som RUC tilstræber at opnå.

It der prioriteres og besluttes ud fra ledelsesmæssige behov

En strategisk it-anvendelse indebærer, at beslutninger vedrørende it træffes ud fra overordnede og tværgående ledelsesmæssige prioriteringer og vurderinger af, hvad der samlet set tjener RUC bedst.

Dette forudsætter en involvering fra RUC's ledelse ved prioritering og i beslutningsprocessen af midler til it og ved valg af, hvilke løsninger der skal tages i anvendelse. Strategiske valg vil have som konsekvens, at ikke alle ønsker og behov vil kunne dækkes, og at det bliver nødvendigt at foretage fravalg af it-løsninger.

Fokus på anvendelsen frem for på systemer og teknologi

Det er anvendelsen af it der er det centrale. Hermed skal forstås, at driveren for at anvende it er at der kan skabes forbedringer og større effektivitet i arbejdsprocesser ved en klog udnyttelse af it.

It-systemer og anden teknologi er nødvendige redskaber i udviklingen af organisationen og dens ydelser, men udviklingen skal ikke være drevet af it.

Med dette fokus flyttes indsatsen fra udvikling af lokale systemer til udvikling af, hvordan RUC bedst muligt anvender it – som en fælles tjeneste.

Understøttelse af samlede forretningsprocesser

It skal benyttes til at effektivisere og forbedre sammenhængende arbejdsprocesser inden for alle RUC's områder: Undervisning, forskning, formidling og administration. Værdiskabelsen skal ske gennem direkte understøttelse af aktiviteter inden for alle disse områder.

Der er arbejdsprocesserne, de resultater og den effekt, der kan opnås ved at optimere processer med digitale løsninger, der er det helt centrale element, som kommer forud for diskussion af it-løsninger. Dette forretnings- og procesmæssige fokus skal altid være i centrum forud, under og efter implementering af nye it-løsninger.

At optimere og skabe nye effektive løsninger inden komplekse arbejdsprocesser kræver bredde og et tværgående fokus, som ofte rækker ud over de traditionelle organisatoriske grænser. Derfor forudsætter udvikling af nye arbejdsprocesser og tilhørende it-løsninger et tværorganisatorisk perspektiv.

Det tværorganisatoriske kan være en af de største udfordring ved at realisere it-strategien. RUC skal hertil udnytte sin styrke ved tværfaglighed til at se indad i organisationen.

Værdi i opgavevaretagelsen sker sjældent gennem anvendelse af et enkelt system, men ved at flere systemer i samspil understøtter processer vedrørende undervisning og forskning eller administration. Dette stiller krav til, at data registreres en gang for alle ved "kilden", og at data fra flere systemer kan anvendes i andre opgave på tværs af systemer uden behov for dobbeltregistrering.

Integration mellem forskellige systemer gennem åbne snitflader og en gennemtænkt informationsarkitektur er grundlaget for at kunne etablere effektive it-løsninger.

Behovsbaserede argumenter for it-anskaffelser

Der anskaffes i dag it-systemer og –udstyr på RUC, hvor den konkrete anskaffelse ikke udelukkende er begrundet i brugerens behov.

Princippet for it-anskaffelser fremover er at disse primært sker ud fra en afvejning af behov og økonomi. Resultatet skal være, at samme behov resulterer i samme it-anskaffelse, uanset hvor medarbejderen er placeret.

2.2 STRATEGISK RETNING FOR IT INDEN FOR RUC'S PRIMÆRE OMRÅDER

2.2.1 It-understøttelse af undervisning og læring

RUC har på flere områder taget initiativer for at imødekomme de studerendes behov for it. Senest er der foretaget en større kapacitetsudvidelse af det trådløse net. De it-services, som RUC tilbyder sine studerende, dækker de studerendes grundlæggende it-behov for adgang til net, printløsning, adgang til filservice og –deling, intranet/portalino samt kommunikation.

RUC's umiddelbare it-udfordringer på området anses at være:

- Der anvendes forskellige overlappende systemer til understøttelse af undervisning og læring Moodle, BSCW m.fl.
- Systemerne inden for Learning Management anvendes forskelligt fra institut til institut, og anvendelsen varierer fra underviser til underviser. Dette er mærkbart for studerende, som er tilknyttet flere institutter og undervisere.
- De systemer, som anvendes inden for undervisning, er ikke integrerede med relevante basissystemer. Konsekvensen er, at samme data skal vedligeholdes i flere systemer. Fx sker der ikke udveksling af visse data mellem de grundlæggende systemer: STADS, Moodle/BSCW og kalender.

RUC's understøtning af eksempelvis årskortfornyelsen skal fastholdes, og det skal som for andre tjenester løbende overvejes, om disse med fordel kan erstattes af bedre løsninger til gavn for de studerende og dermed også for universitetet.

De forskellige IT-redskaber som de studerende medbringer, skal RUC løsninger kunne fungere på – i moderne tale ”bring your own device”.

Digital understøttelse af undervisning og kommunikation med de studerende

Fra uddannelsesministerierne er der i 2011 formuleret følgende ambition:

Uddannelsesministerens ambition er, at de studerende møder et fuldt digitalt universitet lige fra indskrivning til afslutning. Alt fra studievalg, kommunikation mellem studerende og universitet, til undervisning og eksaminer skal benytte de digitale muligheder.

RUC ønsker i strategiperioden at tage initiativer for at kunne leve op til ovennævnte krav vedr. it-understøttelse af undervisning og kommunikation mellem studerende og universitetet.

Opfyldelse af kravet fordrer gode kommunikationsløsninger og en målrettet og systematisk anvendelse af systemer inden for Learning Management.

Udvikle en model for digital understøttelse af RUC særkende i undervisningen

Fra RUC Strategi 2015:

Tværfagligheden og det projektbaserede og problemorienterede gruppearbejde er RUC's særkende og styrke.

Undervisere og studerende på tværs af RUC skal forholde sig aktivt og eksperimenterende til nye undervisningsformer, som er mulige bl.a. ved en ambitiøs udnyttelse af ny teknologi.

For at understøtte målsætningen om fuld digital kommunikation med de studerende og for at styrke og profilere RUC's særkende - som den er formuleret herover – skal der udvikles en samlet løsning for digital understøttelse af RUC's måde at drive uddannelse på med vægt på projekter, tværfaglighed og samarbejde.

Mulighederne for at anvende bestående it-løsninger og systemkomponenter skal indgå i analysen af løsningsmuligheder.

Der skal kunne skabes virtuelle læringsrum, hvor en gruppe af studerende og deres undervisere kan samles om konkrete undervisningsforløb. I læringsrum skal der være adgang til digitale værktøjer til at samarbejde om dokumenter og it-løsninger for kommunikation mellem deltagerne.

Ved udvikling af it-løsningen, skal der lægges vægt på, at al praktisk administration omkring undervisning kan forenkles og automatiseres, og at al kommunikation mellem universitetet og de studerende og mellem ansatte kan understøttes digitalt.

Digital studiekalender

Et konkret element i ovennævnte indsats vil være at indføre en digital studiekalender. Kalenderen skal løbende holdes ajour med tid, sted og indhold for planlagte undervisningsaktiviteter og øvrige aktiviteter, der har betydning for den enkelte studerende. Fra kalenderen skal der via link kunne gives adgang til detaljerede oplysninger om den pågældende aktivitet (pensum, opgaver m.v.), og der skal ske varsling, når der sker ændringer/aflysninger.

En digital studiekalender skal kunne tilgås fra de studerendes smartphones og øvrige mobile devices.

Eksempel på elementer i de studerendes it-pakke:

- LMS (learning management system – E-læring)
- Stads selvbetjening
- Mail/kalender
- SMS-alarmer ved afbud og flytninger

- Virtuelle læringsrum
- Virtuelle møderum
- Internet
- Officepakke (på RUC's udstyr)
- Filserver med fildelingstjeneste
- Fleksibel printtjeneste
- Trådløst net med tilstrækkelig kapacitet.

2.2.2 It-understøttelse af forskning

RUC's fælles it-systemer vil skulle dække hovedparten af de behov, som forskningen har til it-anvendelse og kommunikation.

Særlige fagbetingede it-behov

Der er en erkendelse af, at der på nogle institutter, på biblioteket og på basisuddannelser i forskelligt omfang er behov for særlige it-løsninger, der typisk udspringer af de lokale enheders faglighed.

Dette kan være i form af programmer til simuleringer og statistik, særlige kraftige servere til beregningstunge opgaver, eller i det datalogiske miljø at kunne forske og eksperimentere i it som fagområde. Tilsvarende har biblioteket har deres særlige udviklingsprojekter og dedikerede portefølje af systemer til at understøtte biblioteksdrift.

Princippet skal være, at fælles it-løsninger skal anvendes så langt som muligt i at dække sådanne behov. Når der er faglige argumenter herfor, kan der anvendes særlige it-løsninger. Ejerskab og forankring af særlige, lokale it-løsninger skal ske til de faglige miljøer, der hvor behovene findes.

Det er væsentligt for realiseringen af en fælles it-strategi, at der ligger klare faglige begrundelser bag etablering af særlige it-løsninger, og at der ved etablering af lokale it-løsninger altid sker en overvejelse om, hvorvidt den fælles it-funktion kan bidrage ved anskaffelse og drift af løsningen.

Forskelle i behov for it til forskning kan betragtes i følgende niveau-opdeling:

- Niveau 1 – It-behov, der primært dækkes af fælles system.
- Niveau 2 – It-behov, der kræver adgang til anvendelse af særlige applikationer (statistik-programmer o.l., fx inden for økonomi).
- Niveau 3 – It-behov, der kræver særlig kapacitet til beregningstunge opgave (fx inden for fysik).
- Niveau 4 – It-behov, der kræver særlige systemer og rammer, der muliggør forskning og eksperimenter inden for områder som basissoftware, it-infrastruktur, it-sikkerhed.

Samarbejde om at understøtte fagligt begrundede it-behov

Udgangspunktet i samarbejdet om lokale it-løsninger skal være at sikre en stabil drift af løsningerne og at udnytte it-kompetencer på tværs af RUC.

Ud fra ovennævnte principper skal der inden for hvert niveau findes løsninger, der – så langt som muligt - understøtter anvendelse af fælles systemer, et ensartet samarbejde og en fælles drift.

Behovene på niveau 1 og 2 vil kunne håndteres inden for RUC's generelle it-infrastruktur og fælles it-serviceydelser. Behovene inden for niveau 3 vil ofte kræve særlig serverkraft. Behovene vil som udgangspunkt også kunne håndteres inden for RUC's generelle it-infrastruktur og fælles serviceydelser.

Vedrørende behov på niveau 4 skal der være mulighed for, at der frit kan forskes inden for alle aspekter af it, uden at forskningen begrænset på nogen måde. Dette vil indebære, at forskningen sker i it-miljøer, der er isolerede for universitetets generelle it-infrastruktur, herunder adskilt fra de fælles it-sikkerhedsløsninger.

2.3 IT-UNDERSTØTTELSE AF ADMINISTRATIVE PROCESSER

De store administrative systemer på RUC er delvis givet og udvikles i dag i samarbejde med andre universiteter og statslige institutioner. Hovedsystemerne inddeles i to grupper efter deres leverandør:

- *Det studieadministrative system STADS* og det personaleadministrative system *UPS* har ejerskab og udvikles af det tværgående universitetssamarbejde UNI-IT
- *Økonomisystemet Navision Stat* med supplerende systemer, og lønsystemet *SLS* har ejerskab og udvikles af Moderniseringsstyrelsen.

Fra RUC Strategi 2015 er følgende af betydning for it-strategien i forhold til understøttelse af administrative processer:

For at sikre rationalisering og bedre ressourceudnyttelse er det vigtigt med bedre it-understøttelse af både planlægnings- og registreringsopgaver. Der skal således laves en analyse af, hvordan øget digitalisering og selvbetjeningsfunktioner af administrative kerneprocesser kan sikre denne optimering - RUC 2015

Automatisering af de hyppigst forekomne administrative forretningsprocesser

Målet er i høj grad at automatisere de ressourcekrævende administrative processer, så medarbejdere overalt oplever en forenkling og lettelse i deres arbejde.

Fokus for automatiseringen er de hyppigst forekommende administrative forretningsprocesser i forbindelse med indkøb, fakturabehandling og administration af fravær - ferie, afspadsering, overarbejde og sygdom. Både registreringsarbejdet og workflow vedrørende attesting /godkendelse skal understøttes.

Udbygning af fælles planlægningssystemer

For at sikre den bedste udnyttelse af RUC's lokaler og for at øge serviceniveauet for både ansatte og studerende, skal planlægning, administration og udnyttelse af RUC's lokaler understøttes i en fælles it-løsning.

Lokaleplanlægning er en integreret del af studieplanlægningen og har betydning for ansattes og studerendes kalender. Disse sammenhænge til kalender skal understøttes, og der skal skabes fuld transparens over lokaleanvendelsen.

3. PRINCIPPER FOR SYSTEMOMRÅDET

Det samlede systemlandskab på RUC er skabt over en årrække på 20 år eller mere, og med afsæt i det er der nedenfor beskrevet nogle overordnede strategiske udfordringer og indsatsområder, der rækker på tværs af alle systemområder.

Vægt på veludbyggede, fælles standardsystemer

Ved anskaffelse af systemer skal der lægges vægt på, at RUC anvender fælles, standardiserede it-systemer for de it-behov, der går på tværs af RUC.

Ved standard-systemer skal forstås:

- at der vælges et system som anvendes af en række øvrige relevante institutioner
- at der vælges et system, der vurderes at være på markedet en lang årrække frem
- at der vælges et system, hvor det vurderes, at der vil blive investeret betydelige udviklingsressourcer i systemet fremover
- at der vælges et system, hvor der findes en og gerne flere it-leverandører, der kan levere og implementere systemet
- at der kan vælges forskellige varianter af arbejdsprocesser gennem konfigurerings, men ikke udvikle egne varianter eller ændre datamodeller
- at systemet er forberedt til integration med andre systemer gennem åbne standarder
- og ikke mindst, at systemet understøtter det forretningsmæssige behov.

Med fælles systemer skal forstås, at samme system anvendes på tværs af RUC, når samme opgave skal udføres.

Anvendelse af standardsystemer indebærer ofte, at ikke alle krav vil kunne tilgodeses fuldt ud. Denne betingelse skal organisationen kende, og være indstillet på at finde pragmatiske løsninger, når systemerne ikke dækker fuldt ud.

Valg af fælles standardsystemer skal bidrage med løsning på den udfordring, der er nævnt i RUC Strategi 2015:

Der er i RUC's organisation traditionelt en høj grad af decentralisering, der konstant udfordres af krav om specialviden og effektivisering og giver risiko for dobbeltarbejde... Decentraliseringen afspejles også i det relativt begrænsede omfang af brugen af fælles it-systemer. Der findes nogle overordnede systemer, som anvendes bredt på universitetet, men der ligger en udfordring i at få flere miljøer og enheder til at anvende flere fællessystemer, så bl.a. support og udvikling kan effektiviseres og rationaliseres.

Anvendelse af standardsystemer eliminerer ikke behovet for at RUC selv kan håndtere it-udviklingsopgaver. Fremover vil udviklingen primært skulle ske i form af at udvikle integrationer og brugergrænseflader.

Konsolidering på få kritiske systemer

Understøttelse af sammenhængende forretningsprocesser kræver, at der etableres integration så data kan udnyttes på tværs af systemerne: Fra fx STADS til planlægningssystem, Learning Management-system, kalender osv.

RUC vil prioritere at skabe en system-porteføje med nogle få, forretningskritiske systemer med en god integration, frem for at vedligeholde mange forskellige systemer.

Konsolidering af systemer er desuden nødvendig ud fra et effektivitetssynspunkt både set fra brugerside og fra it-side.

Prioritering af løsninger, der leveres som software-as-a-service

Arbejdet med selv at drive og vedligeholde systemer på egne servere er forbundet med en række omkostninger. Derfor skal der ved fremtidige valg af systemer prioriteres, at disse vælges som services, der kan tilgås via browser og internettet uden behov for egne installationer og opgaver med applikationsdrift, idet leverandøren tilbyder at varetage driftsopgaven.

Tilsvarende skal opmærksomheden rettes mod, om de bestående systemer kan omlægges til sådanne service-løsninger hvis det er muligt. Videre skal der i vurderingen naturligvis tages stilling til hvordan sådanne løsninger overholder gængse standarder, påvirker den samlede arbejdsproces og brugeradministration etc.

3.1 IT-INFRASTRUKTUR

Den tekniske it-infrastruktur udgøres af RUC's netværk, sikkerhedskomponenter og de basale systemer til styring af it-ressourcer og brugerkontrol af medarbejdere.

RUC har etableret en fælles, sammenhængende og velfungerende it-infrastruktur med god understøttelse af brugeridentiteter. Single sign-on er delvist understøttet.

Til styring af directory-strukturen anvendes Novells system sammen med AD fra Microsoft i administrationen og på biblioteket. Som fælles metadata der føder Novell/MS-AD/LDAP anvender RUC et egetudviklet system "RND".

Fælles directory-løsning

For at understøtte en yderligere anvendelse og styring af fælles systemer og fælles ressourcer på nettet, skal RUC etablere en fælles, robust directory-løsning.

Den valgte løsning skal dække hele universitetets behov for styring af brugeridentiteter og it-ressourcer, og skal bredt understøttes af universitetets systemer.

Integrationsplatform

Behovet for integration mellem forskellige systemer vil vokse fremover og vil være af kritisk betydning for at understøtte sammenhængende processer. Frem for fortsat at udvikle og vedligeholde et stigende antal system-til-system snitflader, skal der overvejes indført en integrationsplatform, der kan fungere som kommunikationspunkt og understøtte, at forskellige systemer kan udveksle data inden for veldefinerede snitflader.

4. IT-OPGAVER OG ORGANISERING

Den decentrale struktur på RUC afspejler sig i, hvordan it-opgaverne varetages. Ud over den fælles it-funktion, Campus-it, findes der lokale it-medarbejdere på institutterne og på biblioteket.

Samlet varetagelse af RUC's it-opgaver

It-strategiens mål er, at it-opgaver bliver varetaget i én samlet effektiv organisation med mulighed for at styrke de it-faglige kompetencer, der findes på RUC, og at udnytte disse på tværs.

4.1 DRIFTSYDELSER

Drift og vedligehold af netværk, servere og pc'er samt teknisk support til brugerne udgør den primære it-mæssige serviceopgave over for medarbejdere og de studerende. Det overordnede mål med disse opgaver er at sikre, at it-systemerne er tilgængelige for brugerne, og at der er en kapacitet, der modsvarer brugen af systemerne.

Tendensen går i virksomheder og på uddannelsesinstitutioner at have øget fokus på at effektivisere og stabilisere it-driften. Midlerne hertil er standardisering og fælles varetagelse af opgaver. RUC skal – for at holde omkostningerne til it-drift nede – ligeledes anvende disse midler.

4.1.1 Netværks- og serverdrift

Datanetværket på RUC – både det kablede og det trådløse – drives fælles for hele universitetet af Campus-it.

Af de ca. 225 fysiske servere på RUC er 96 servere samlet i Campus-it's tre serverrum og drives i fællesskab, medens de resterende ca. 130 servere er placeret og drevet lokalt på syv forskellige decentrale serverrum.

En sådan opdelt serverdrift er ikke optimal ud fra flere synsvinkler: Opdelingen kræver kompetencer spredt ud over forskellige enheder, opdelingen gør it-driften ineffektiv, og den understøtter ikke RUC's grønne målsætning.

Konsolidering af servere og af serverdrift

Al serverdrift skal samles i serverrum, som opereres af en fælles, kompetent driftsenhed, der kan sikre stabil, effektiv og professionel drift af servere. Serverdrift skal herfra kunne leveres til hele universitetet som en ydelse med en klar deklaration af kapacitet og tilgængelighed i ydelsen.

Med en sådan konsolidering skabes der et godt grundlag for at fortsætte arbejdet med at konsolidere fysiske servere på virtuelle servermiljøer.

De faglige miljøer, der har behov for selv at få stillet serverkapacitet til rådighed for forskning og undervisning skal kunne tilbydes dette i en løsning, hvor det fælles driftscenter blot leverer "rå serverdrift", hvorpå institutterne kan installere deres fagsystemer.

Profilering af Grøn RUC ved miljøvenlig it-drift

En stor andel af RUC's el-forbrug anvendes til drift af servere og køling af serverrum. En samling af al serverdrift vil i sig selv bidrage til at minimere el-forbruget.

Der skal arbejdes på at finde mere energieffektive løsninger vedr. serverdrift bl.a. gennem alternative måder at foretage køling af serverrum på.

4.1.2 Fælles håndtering af pc'er og øvrige lokale it-enheder

Til brug for medarbejdere og studerende administrerer RUC i størrelsesordenen 1800 stationære og knap 500 bærbare pc'er. Opgaven med konfigurering, klargøring og løbende vedligeholdelse og opdatering af pc'er sker dels fra Campus-it som dækker fællesadministration og basisuddannelser og dels fra lokale it-funktioner på institutter og på biblioteket.

Der arbejdes p.t. på at udnytte eksisterende værktøj og metode for installation af pc'er.

Vedligeholdelse af pc'er og håndtering af fejl anses generelt som den mest ressourcekrævende it-driftsopgave. Vejen til at effektivisere denne opgave går gennem hård standardisering, anvendelse af fælles System Management-værktøjer og konsolidering af opgavevaretagelsen.

En standardisering af pc-opsætningen vil forsat skulle rumme den fleksibilitet, at brugeres behov for særligt programmel skal kunne imødekommes. Desuden vil der være medarbejdere, som har særlige krav til deres pc begrundet i deres forskning, som må håndteres individuelt.

Samme forhold gør sig gældende for telefoner, printere, kopimaskiner, AV-udstyr m.v.

Fælles varetagelse af pc'er og øvrige lokale enheder

For at effektivisere håndteringen af RUC's pc'er skal opgaven med konfigurering/klargøring af pc'er og øvrige og den løbende vedligeholdelse af pc'er med programopdateringer m.v. ske med høj grad af standardisering og brug af fælles System Management-værktøj og varetages i en fælles funktion.

Med samling af håndtering af pc'er, telefoner m.v. vil det være oplagt også at samle indkøb af disse enheder i samme enhed.

For at en fælles drift kan blive en succes, skal en driftsfunktionen levere sine ydelser inden for klart udmeldte servicedeklarationer og leveringstider.

4.2 SUPPORT

Organiseringen omkring it-support følger i dag samme måde, som pc'er håndteres på, med en delvis central, delvis decentral opgavevaretagelse.

Institutterne lægger vægt på, at der er lokale it-medarbejdere tilgængelige for institutterne. De lokalt forankrede it-medarbejdere med kun en til to medarbejdere på flere af institutterne giver imidlertid ikke et grundlag for en optimal udnyttelse af de lokale it-ressourcer og -kompetencer.

Når serverdrift samt pc-opsætning og -vedligehold fremover varetages i en fælles it-funktion, med høj grad af standardisering af konfigurering og systemer, så skabes der samtidig mulighed for en mere central supportorganisation.

En central supportenhed vil på lokale enheder kunne suppleres med superbrugere, der kan varetage den mere anvendelses rettede support.

Etablering af en fælles Service Desk

Den tekniske it-support skal sikre, at alle centralt styrede it-systemer fungerer sammen med netværk, servere og pc. Teknisk support skal håndteres i en central servicefunktion, som dækker hele RUC. Dette skal også omfatte PC-support.

Indgangen til en fælles support skal ske gennem en Service Desk, som skal bemannes med kvalificerede it-medarbejdere. Disse skal kunne klare langt hovedparten af problemerne ved 1. kald gennem vejledning af brugerne og gennem værktøjer, der muliggør, at supporten kan koble sig på brugernes pc'er pr. remote.

I tilknytning til supporten skal der være et team af supportmedarbejdere, der kan sendes ud i RUC's enheder og klare problemer, der kræver lokal tilstedeværelse.

Anvendelse af de bedste principper inden for service management

En forudsætning for, at en fælles supportfunktion vil blive en succes er, at supportfunktionen i sin opgavevaretagelse har stor fokus på service og brugernes behov. Supporten skal anvende udvalgte serviceprincipper herunder ITIL. De væsentligste principper vil her være:

- At brugerne kan melde deres problemer ind ét sted og hurtigt få tilbagemelding om, hvordan og hvornår problemet kan behandles.
- At brugerne har mulighed for at angive en prioritet for det indmeldte problem, som supporten lader indgå i prioriteringen.
- At brugerne får en klar tilbagemelding, når problemet er løst, og selv skal give sin accept til dette.
- At der findes en procedure for eskalering af problemer, der ikke kan løses inden for den lovede tid.

Håndtering af ad hoc baserede driftsforhold - bredt betragtet - i en fælles Service Desk

Ud over at varetage it-support gennem en fælles Service Desk er der fra flere peget på, at der for en række andre driftsopgaver er et tilsvarende behov for, at medarbejdere kan melde et driftsproblem ind og være sikker på, at henvendelsen håndteres efter en aftalt procedure.

Her tænkes på områder som:

- Problemer med telefoni
- Problemer med AV-udstyr
- Problemer med print- og kopiudstyr
- Bygningsmæssige problemer.

Der skal træffes beslutning om hvilke at disse problemer, der kan håndteres i en it-service desk og hvordan de resterende driftsproblemer kan håndteres.

4.3 SERVICEKATALOG

En central håndtering af IT-opgaverne forudsætter udvikling af et servicekatalog, som specificerer hvilken service der ydes, og særligt med hvilken kvalitet. Eksempelvis reaktionstider, opetid på systemer, supportens åbningstid etc. Dette skal dække hele RUC når der er tale om tværgående løsninger, og for specifikke ydelser/løsninger aftales konkret.

4.4 SOURCING GENERELT

RUC vil med sin it-funktion ikke kunne dække alle it-mæssige områder og opgavetyper fuldt ud. RUC skal derfor være åben overfor at inddrage eksterne leverandører med spidskompetencer inden for særlige områder og indstillet på at udlicitere driftsmæssige it-opgaver, for at frigøre ressourcer til mere forretningskritiske opgaver.

Fastlæggelse af en sourcingstrategi for it

RUC skal afklare og fastlægge en strategi for sourcing for it-området, der giver retningslinier for, hvilke it-opgaver som skal varetages internt, og hvilke der med fordel kan outsources.

5. IT-GOVERNANCE

Det skal sikres, at it-udviklingen på RUC til stadighed understøtter RUC's overordnede strategi, mål og indsatsområder med en ledelsesmæssig prioritering af økonomi og ressourcer. Hertil kræves en fast defineret beslutningsstruktur og et vedvarende ledelsesmæssige engagement i forbindelse med styring og prioritering som er større end tidligere.

Herunder fastlægges principper for governance vedrørende it-forhold:

Ejerskab til it-strategien

It-strategien skal forankres på højt ledelsesniveau hos universitetsdirektøren. Universitetsdirektøren er som medlem af universitetsledelsen bindeleddet til den faglige ledelse på universitetet.

Universitetsdirektøren skal følge op på, at it-strategien realiseres bredt i hele organisationen og skal tage de nødvendige ledelsesmæssige initiativer i den forbindelse.

Ansvar for eksekvering af it-strategien

Ansvar for eksekvering af it-strategiens indsatsområder er placeret hos økonomi- og it-chefen. Økonomi- og It-chefen er ansvarlig for at træffe beslutninger og tage konkrete initiativer for at realisere strategien.

Ansvar for overordnet prioritering af it-indsatsen

Direktøren er overordnet ansvarlig for prioritering af it-indsatsen. Dette sker ved, at der periodisk fremlægges og diskuteres en oversigt over status på igangværende og foreslåede portefølje af projekter med beskrivelse af projekternes relation til overordnede mål og strategi, deres forventede effekt og deres forventede omkostninger, ressourceforbrug og tidsplan.

Beslutningsgrundlag for it-projekter

Som grundlag for igangsætning af nye it-projekter skal der forud for gennemførelse af en foranalyse først udarbejdes et oplæg, der som minimum indeholder en beskrivelse af projektets mål og gevinster set i forhold til det område/den proces, der er i fokus for projektet.

Foranalysen skal resultere i en egentlig businesscase, som danner grundlag for beslutning om at igangsætte selve hovedprojektet.

Projektforankring og -ledelse

Alle it-projekter, der udspringer af forretningsmæssige behov, skal forankres hos en leder inden for det område, som projektet vedrører. Denne fungerer som ledelsesmæssig forankring for projektet. Ved større projekter etableres en styregruppe med repræsentanter for ledere inden for områder, der er primært berørt.

Forum for de decentrale enhedernes it-behov

Der skal etableres et forum for diskussion/høring af overordnede forretningsmæssige it-behov og aktuelle og kommende indsatser/projekter som bredt dækker RUC. Formand for dette forum er universitetsdirektøren; deltagere er ledelsesrepræsentanter fra institutter bibliotek og administration.

Systemejerskab

Fagsystemer forankres hos en udpeget systemejer, der udpeges inden for systemets primære enhed. Systemejeren er overordnet ansvarlig for systemets anvendelse og udvikling.

Varetagelse af særlige it-behov, der er begrundet i faglige forhold

Varetagelse af de særlige it-behov, som findes på enkelte institutter og på biblioteket, forankres lokalt. Ved løsning af sådanne behov skal fælles løsninger og fælles opgavevaretagelse tilstræbes.

Løbende dialog med de decentrale enheder vedrørende aktuelle it-forhold

Med en mere fælles opgavevaretagelse af it er der behov for, at den fælles it-funktion løbende er i dialog med alle enhederne om særlige it-behov eller problemer i den daglige drift og support o.l. Denne dialog skal varetages gennem bilaterale møder mellem den fælles it-funktion og den lokale ledelse med en mødefrekvens, der afstemmes efter behovene, dog minimum hver anden måned.

6. OVERSIGT OVER FÆLLES APPLIKATIONER

Område	System/leverandør	Aktioner
Generelle systemer		
Mail og kalender	Exchange / Outlook eller webmail	Er ved at blive implementeres for alle ansatte og studerende på basis af MS Suiten
Office pakke	MS Office	
Administration		
Studieadministration	STADS / UNI-IT	
Eksamensbeviser	Bevis.ruc.dk / Egenudviklet	
Moderniserings	Navision Stat m.fl. / Moderniseringsstyrelsen	
Business Intelligence	RUCBI (ØS-LDV) / Moderniseringsstyrelsen	
Løn	SLS/Moderniseringsstyrelsen	UPS udfases og erstattes af HR-løn + ESDH
Personale	UPS / UNI-IT	UPS udfases og erstattes af ESDH
Rekruttering	PeopleXS / PeopleXS	Der kører pt. udbud (januar 2012)
Timeregistrering	Timesheet.ruc.dk / Egenudviklet	
Ferie og fravær	Ferie.ruc.dk / egenudviklet / UPS	FRAV i SLS anvendes fremover.
Lokaler		Fælles system til planlægning og booking skal undersøges
ESDH	Scanjour	Udbud er p.t. i gang. ESDH skal udbredes på institutter
Forskningsregistrering	PURE / Atira	
Forskningsprojekter		Etableret projekt mhp. Digital understøtning af forskningsprojektadministration
Single-sign-on (SSO)	Egenudviklet	Udvides så det omfatter alle systemer.
Kommunikation		
Hjemmeside	TYpo3 / OSS	Dækker både web og intranet p.t.
Intranet	MS SharePoint	Systemet skal anvendes til intranet
Kursuskatalog	Kursus.ruc.dk / egenudviklet	
Telefoni/video/chat	Analog telefoni / IP-telefoni	MS Lync (pilotprojekt planlagt)
Undervisning, stud.		
Learning Management System	Moodle / OSS	Systemet anvendes ikke overalt. Har status af pilotprojekt
Fildeling	BSCW / OSS	Anvendes parallelt med Moodle - overvejes erstattet af MS-sharepoint
Print	Plug'n Study print / egenudviklet	
Netadgang	Plug'n Study / egenudviklet	
Spørgeskema/evaluering	SurveyXact / Rambøll	
Årskortfornyelse	Egenudviklet	
Øvrige		
Valg	Voting.ruc.dk /egenudviklet	
Elektronisk publicering	OJS / OSS	
Infrastruktur		
Identitetssystem (IDM)	MS AD RND / egenudviklet	Fælles AD skal etableres Overvejes erstattet af Novell IDM til metadata