

Dato: 12. februar 2015

Dagsorden for bestyrelsesmøde 1/2015
Onsdag den 25. februar 2015 kl. 13-16
Mødet holdes i mødelokale 30M.1.17 (auditorium)

DAGSORDEN

BILAG

- | | |
|--|------------------|
| 1. <u>Godkendelse af dagsorden</u> | |
| 2. <u>Godkendelse af referat af møde 7/2014, 17. december 2014</u> | <u>1/2015/01</u> |
| 3. <u>Strategisk temadrøftelse om uddannelse</u> | <u>02</u> |
| 4. <u>Første drøftelse af strategi</u> | <u>03</u> |
| 5. <u>Drøftelse af redegørelse fra rektor om medinddragelses- og medbestemmelsestiltag på RUC i 2013/2014</u> | <u>04</u> |
| 6. <u>Orientering fra bestyrelsesformanden</u> | <u>05</u> |
| 7. <u>Orientering fra rektoratet</u> | <u>06</u> |
| <ul style="list-style-type: none">- Resultat af arbejdet med grundfortælling for RUC- Status for RUC's økonomi og mulige personaletilpasninger 2015- Status taxameter-reform- Status kvalitetsrapport | |

LUKKEDE PUNKTER

- | | |
|---|-----------|
| 8. <u>Fondsansøgning</u> | <u>07</u> |
| 9. <u>Vederlag til interne bestyrelsesmedlemmer</u> | |
| 10. <u>Eventuelt</u> | |

Erik Jacobsen



UDKAST

REFERAT AF BESTYRELSESMØDE 7/2014

Onsdag den 17. december 2014 kl. 14.00-17.00

Til stede:

Medlemmer:

Erik Jacobsen (Formand)
Vibe Klarup Voetmann (Næstformand)
Annette Toft
Inga Bostad
Lisbeth Lollike
Anita Mac
Charlotte Levin
Sidsel Gro Holm-Lauritzen
Ask Gudmundsen

Fraværende (med afbud)

-

Rektorat:

Rektor Hanne Leth Andersen
Universitetsdirektør Peter Lauritzen
Prorektor Peter Kjær

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmøde 7/2014.

1. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsesformanden foreslog to ændringer til dagsordenen. Først at rektor skulle starte med at præsentere de to nye institutledere, og dernæst at punkt 6 om dimensionering blev flyttet op som et nyt punkt 3 inden drøftelsen af budget 2015. Dagsordenen blev herefter godkendt.

Rektor præsenterede ny institutleder på CBIT (Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier), Hanne Løngreen, og ny institutleder på ISG (Institut for Samfund og Globalisering), Peter Kragelund.

2. Godkendelse af referat af møde 6/2014, 18. november 2014

Bilag 7/2014/40

Der var ingen bemærkninger til referatet af bestyrelsesmøde 6/2014, der blev godkendt.

3. Drøftelse af dimensionering

Bilag 44

Rektor Hanne Leth Andersen orienterede om, at udmøntningen af dimensioneringsaftalen på RUC nu ser ud til at være landet, efter et møde med styrelsen d. 16. december mellem rektor, universitetsdirektør og styrelsens ledelse. Styrelsen fastholder sit krav om 200 færre studerende på RUC's bacheloroptag i 2018. Til gengæld er den glædelige nyhed, at RUC kan bevare de brede indgange på bacheloruddannelserne, også på HumBach, og dermed beholde sit særkende intakt, med det gradvis kvalificerede studievalg.

Styrelsen har således lyttet til RUC's indvendinger om, at indførelse af en fagvalgsmodel i form af særlige optagelsesområder med tilsagn til et fag 1, og identifikationen af et fag 1 på bacheloruddannelserne, ville have store negative konsekvenser. Rektoratet har gjort gældende, at RUC risikerede at vildlede de studerende med de optagelsesområder, RUC skulle til at indføre, og at det gav nogle uhensigtsmæssige konsekvenser for valget af fag 1 på kandidatuddannelserne. Kort sagt ville RUC's uddannelsesmodel hermed blive unødigt fastlåst.

I alt reduceres antallet af studiepladser i perioden 2015-2018 med 120 på HumBach og 80 på SamBach. Med denne reduktion på bacheloruddannelserne med 200 studerende viser RUC's beregninger, at universitetet kan ramme måltallene for de dimensionerede fag på kandidatuddannelserne i 2020. Forhandlingsresultatet er for RUC, trods nedgangen (og de store økonomiske konsekvenser dette medfører på sigt), positivt og svarer til ønsker fra de kollegiale organer.

Studerterrepræsentanterne i bestyrelsen bemærkede, at undervejs i processen udtalte AU's bestyrelsesformand Michael Christiansen efter et møde med uddannelsesministeren, at der mellem universiteterne var fuldstændig enighed om at stå ved den aftale, de havde lavet med ministeren. Studenterrepræsentanterne i bestyrelsen ønskede at gøre opmærksom på, at de havde udarbejdet et modindlæg til denne udmelding, som de ikke bakkede op.

Formanden bemærkede i forlængelse heraf, at RUC havde stået sammen med de øvrige universiteter i hele forløbet om aftalen, der muliggjorde en individuel forhandling og løsning – og at dette nu er lykkedes.

4. Godkendelse af budget 2015

Bilag 41

Bestyrelsesformanden sagde indledningsvis, at der, som aftalt på bestyrelsesmødet 18. november, nu forelå et beslutningsgrundlag med et forslag til budgettet for 2015 – på baggrund af en grundig redegørelse for udfordringen med budget 2015 og overvejelser om den økonomiske situation i et længere perspektiv med dimensioneringen og lavere STÅ indtægter

og faldende bevillinger. Man fandt, at der var svar på de spørgsmål, der var rejst på sidste bestyrelsesmøde.

Økonomi- og IT chef Henrik Leonhardt holdt et kort indledende oplæg, hvor han beskrev den proces, der har været gennemført siden sidste bestyrelsesmøde. Han fortalte, hvordan ambitionen har været at finde en balanceret løsning med en trinvis indfasning, samt fokus på mere fakta og en tættere opfølgning. Hele universitetet skal trække, og RUC skal have en mere dynamisk budgetmodel. Egenkapitalen bliver i 2015 anvendt som buffer, der kan lånes af, men midlerne skal tilbageføres i 2016 og 2017, så der forsat er en egenkapital, hvorfra der kan foretages strategiske prioriteringer.

Henrik Leonhardt forklarede budgetmodellen og budgetmålet i budgetudkastet, som fastholdes på et underskud på 26 mio. kr. Budgetmålet har været et driftsbudget i balance og træk på egenkapitalen til strategiske initiativer på i alt 26 mio. kr. I forhold til de interne omfordelinger der er foretaget her i den sidste del af budgetprocessen, nævnte han, at ISG er blevet kompenseret for takstfaldet vedrørende faget IU (internationale udviklingsstudier), der er gået fra at være mellemtakst STÅ til lavtakst STÅ, at effekten af vip-allokeringen i 2015 for ISG og CUID er halveret, og endelig er der sikret finansiering af afværgeforanstaltninger. Henrik Leonhardt sagde, at det planlægges at foretage en ekstraordinær opfølgning på budget 2015 primo marts, når resultatet af vintereksamen 2014 samt tilmeldingerne til sommereksamen 2015 er kendt, og også årsresultatet for 2014 er kendt med 90 pct. sandsynlighed. Hvis budgetopfølgningen giver anledning til det, vil rektoratet forelægge forslag til et revideret budget 2015 for bestyrelsen i tilknytning til godkendelse af årsrapport 2014. Hvis regnskabet for 2014 ser bedre ud end forventet ved prognose 2, kan der være mulighed for at en sådan forbedring kan benyttes til at afhjælpe budgetusikkerheden i 2015. Der forventes to runder af personaletilpasninger – den ene i tilknytning til den ekstraordinære opfølgning primo marts 2015, og den anden i forbindelse med prognose 2, september 2015. I forbindelse med prognose 2 vil STÅ indtægterne for sommereksamen samt optaget i september 2015 være kendt. Hvis resultatet af prognose 2 giver anledning til det, vil rektoratet forelægge forslag til et revideret budget 2015 for bestyrelsen, der også samtidig vil få forelagt et budget for 2016.

Herefter refererede rektor kort drøftelserne fra behandling af budget 2015 i HSU og i AR. I HSU havde man vendt fordele og ulemper ved at gennemføre to personaletilpasninger og muligheden for at anvende strategimidler som afværgeforanstaltning, uden at nå frem til en klar fælles holdning. AR havde anbefalet, at man farer med lempe i 2015, og anser 2015 for at være et særligt år blandt andet som følge af bachelorreformen. AR havde anmodet om, at fremtidig rådgivning kan finde sted i bedre tid. Det blev anbefalet, at universitetets enheder 'løfter i flok' og tænker på tværs for at løse budgetudfordringen, og endelig blev det anbefalet, at personaletilpasninger sker ud fra et stærkt fokus på kvalitet i uddannelserne.

Bestyrelsesformanden gav herefter ordet frit til de mange tilhørere til dagens bestyrelsesmøde. Han bemærkede, at bestyrelsen og rektorat havde modtaget og læst alle indkomne breve fra vip og tap medarbejderne. Der var en række bemærkninger fra tilhørerne, blandt andet blev der sagt følgende:

- Det bliver vanskeligt at opretholde kvaliteten i undervisningen, når der igen og igen skæres i ressourcerne.

- Der blev efterspurgt indsigt i en prioritering af administrationens ressourceforbrug.
- Det blev udtrykt, at det ikke fremgik tydeligt af materialet, dels hvilken prioritering der lå til grund for omfordeling af midler internt på RUC, og dels at der pågår en dobbelt nedskæring i ressourcerne pt.
- Det blev udtrykt, at det må være en bestyrelsesopgave at tage kampen om strukturelle skævheder op på politisk niveau.

Universitetsdirektøren påpegede, at den årlige 2 pct. besparelse på alle driftsudgifter er et vilkår for alle statslige institutioner. Han bemærkede desuden, at selvom nogle institutter har negative dækningsbidrag, er det ikke at opfatte som et underskud. Dækningsbidragene er først om fremmest et udtryk for en omfordeling på universitetet. Et institut har kun underskud, hvis de ikke holder deres budget og altså holder dækningsbidraget. Bestyrelsesformanden takkede for tilhørernes bemærkninger og bad om, at bestyrelsen herefter forholdt sig til budgetforslaget.

Flere bestyrelsesmedlemmer kvitterede for det brede engagement blandt medarbejderne og de indkomne breve. Et medlem fremhævede tap'ernes fokus på de mange igangsatte, endnu ikke implementerede tiltag i den seneste årrække.

Det blev bemærket, at det var vigtigt i denne situation at tænke i, hvordan der kunne skabes indtægter, eksempelvis via ekstern forskningsfinansiering og besparelser i forhold til bygningsdrift og energi. Det blev også bemærket, at rektoratets tilgang til bl.a. de flerårige fremskrivninger i det vedlagte materiale måske var for konservativ, samt at eksempelvis attraktive aftrædelsesordninger vil kunne betyde, at man kan undgå afskedigelser.

Flere bestyrelsesmedlemmer fandt, at det er meget vigtigt, at kvaliteten i undervisningen fastholdes. Der var også opbakning til bestræbelserne for, at RUC kan blive bedre til at være på forkant i forhold til at agere på udsving og ændrede budgetforudsætninger.

Det blev bemærket, at rektoratets plan om at lave budgetforecasts (den nye budgetmodel med beyond budgeting) vil blive påskønnet, også for at undgå, at man som bestyrelse skal forholde sig til så alvorlig en situation med kort varsel.

Universitetsdirektøren anerkendte den store alvor for de medarbejdere, der rammes men påpegede, at proportionerne også bør medtænkes i sagen. Der er tale om 2½ pct. af RUC's samlede omsætning, der ikke går op. Han henviste til processen for arbejdet, herunder at universitetet først havde et grundlag (opgørelsen af STÅ-indtægter for det foregående år og optaget pr. september for det næste år) at arbejde efter i oktober, og at HSU og bestyrelse var blevet inddraget indenfor en uge efter, at ledelsen med udgangspunkt i oktobertallene og de første tilbagemeldinger fra institutterne kunne se budgetudfordringen. Han forklarede, at det også er årsagen til, at rektoratet nu vil operere med "beyond budgeting" med en forecast model frem for den traditionelle budgetteringsmodel. Han understregede, at 2015 desværre ikke ser ud til at være et særligt år, men at RUC i den nærmeste årrække har udsigt til, at man må indstille sig på at foretage løbende tilpasninger, det vil sige, at antallet af vip'er og tap'er justeres efter indtægter. Ikke mindst på grund af den vedtagne dimensionering som på sigt vil mindske RUC's indtægter med op imod 40 mio. kr. om året (alt andet lige). Endelig sagde universitetsdirektøren, at RUC allerede har stort fokus på energibesparelser, idet han henviste til ESCO projektet, som

bestyrelsen havde godkendt tidligere i 2014, som netop skal sikre langt bedre energiudnyttelse på RUC.

Rektor tilføjede, at hvad angår revision af RUC's budgetmodel, skulle det måske overvejes at indføre tættere opfølgning i forhold til institutterne. Hvad angår de mange igangsatte aktiviteter, tilføjede hun, at de fleste er besluttet igangsat af rektorat og bestyrelse i fællesskab, mens de øvrige stammer fra politiske beslutninger. I øjeblikket pågår arbejde med implementering af en ny studienævnstruktur af hensyn til styrkelse af kvaliteten. Denne studienævnsreform skal ses i sammenhæng med studiefremdriftsreformen og kandidatreformen, som er vigtige reformer i relation til institutionsakkrediteringen. Hun nævnte, at ekstern forskningsfinansiering er vigtig, men at eventuelt frikøb risikerer at blive på bekostning af forskningsbaseringen af undervisningen.

Bestyrelsesformanden konkluderede, at der i bestyrelsen var bred opbakning til rektoratets indstillinger vedrørende budget 2015 med de tilhørende tilpasningskonsekvenser i to faser på grund af muligheden for at justere budgettet, med udgangspunkt i så retvisende og virkelighedsnære tal som muligt. Dette for at undgå eventuelt større personaletilpasning end nødvendigt. Herudover vil effekten af fratrædelsesordningerne og de økonomiske konsekvenser af dimensioneringsplanen bidrage til en konsolidering af budgetgrundlaget.

Bestyrelsesformanden konkluderede desuden, at der var enighed om at den økonomiske udfordring i 2015 er et fælles ansvar på universitetet, og at der må prioriteres på tværs. Strategimidlerne skal bruges til fremadrettede strategiske initiativer. Der skal være fokus på ekstern forskningsfinansiering, administrative ressourcer hertil og til at gennemføre de tre store igangværende reformer blandt andet for at lykkes med institutionsakkrediteringen. Fokus på kvalitet i undervisningen skal fastholdes. Han sagde afslutningsvis, at der er mulighed for to ekstra møder i bestyrelsen i 2015 i forbindelse med prognosearbejdet, hvis det giver anledning til, at rektoratet forelægger et revideret budget for 2015.

Bestyrelsen godkendte indstillingerne:

1. Forslaget til RUC's samlede budget for 2015 med tilhørende tilpasningskonsekvenser samt de øvrige indstillinger.
2. Videreførelse af målsætningen om, at egenkapitalen udgør 5 pct. af universitetets samlede omsætning baseret på en konkret risikovurdering af de væsentligste usikkerhedspunkter i universitetets økonomi.
3. Den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret.

5. Drøftelse af grundfortællingen

Bilag 42

Rektor sagde indledningsvis, at grundfortællingen ikke er det nye strategidokument. Grundfortællingen er en fortælling om RUC's identitet og indeholder retning og visioner for RUC. Derfor er grundfortællingen et pejlemærke for det egentlige strategiarbejde, der begynder i januar. Rektor gennemgik udkastet til den nye grundfortælling under overskriften *Fremtidens*

Universitet. Hun sagde, at udkastet til grundfortælling var blevet drøftet på møde i Akademisk Råd d. 15. december. Rådet havde blandt andet udtrykt ønske om mere fokus på det faglige indhold, på de kompetencer studerende opnår på RUC og på den særlige dialog der er mellem forskere og studerende. Der var også et forslag om at anvende overskriften 'det lærende universitet'.

I bestyrelsen blev det bemærket, at fokus på *hvordan* og på tiltag, der skal omsættes i det efterfølgende strategiske arbejde er vigtigt. Det blev også bemærket, at internationalisering skulle indgå i grundfortællingen, og at RUC skal være påpasselig med at skrive sig op imod *det klassiske*. Det blev foreslået, at *balance* og *styrke* skulle indgå med henblik på, hvordan virksomheder bliver styrkede ved at ansætte RUC kandidater. Studenterrepræsentanterne i bestyrelsen bakkede op om ordlyden *Fremtidens universitet* og foreslog, at den tætte kontakt mellem forskere og studerende på RUC skulle indgå i grundfortællingen, da det er unikt. Der var forslag om, at RUC kandidaters kompetencer i forhold til mobilisering, processer og implementering skulle ekspliciteres. Endelig blev det bemærket, at det var vigtigt, at alle på RUC kan føle ejerskab til grundfortællingen, hvilket ordvalget bør bidrage til.

Bestyrelsesformanden sagde, at bestyrelsen kunne bidrage til arbejdet med grundfortællingen ved at give input til, hvordan grundfortællingen opleves med et eksternt blik, det vil sige med afsæt i, hvordan grundfortællingen virker i omverdenen. Han foreslog titlen "Universitetet for en ny verden" med udgangspunkt i den verden vi lever i nu, en international verden med en ny værdibalance, hvilken rolle spiller RUC i den sammenhæng? Rektor tilkendegav, at det var et spændende synspunkt, der kunne bygges videre på, at med det udgangspunkt, kunne man sige, at RUC skal kunne uddanne kandidater til en samfundssituation og et arbejdsmarked, der konstant er i forandring, og som vi dybest set ikke kender.

Bestyrelsesformanden konkluderede, at rektoratet med de faldne bemærkninger kunne arbejde mod en færdiggørelse af grundfortællingen. Prorektor påpegede, at det var vigtigt, at strategiarbejdet kunne påbegyndes som planlagt, så det var fint, at man nu var enige om indholdet i grundfortællingen, der er pejlemærke for strategiarbejdet. Det blev aftalt, at grundfortællingen sendes ud til bestyrelsen i januar til skriftlig kommentering med henblik på en endelig godkendelse medio januar 2015.

Det blev aftalt, at rektoratet med de faldne bemærkninger færdiggør grundfortællingen, der sendes ud til bestyrelsen i januar til skriftlig kommentering med henblik på en endelig godkendelse medio januar 2015.

6. Godkendelse af udviklingskontrakten 2015- 2017

Bilag 43

Prorektor Peter Kjær fortalte, at RUC har haft en proces med Styrelsen for Videregående Uddannelser at få godkendt Udviklingskontrakten for 2015-2017. I november var rektoratet til forhandlingsmøde med styrelsen. Det var et positivt møde, og RUC fik ros for udkastet. Der var tekniske forslag til, hvordan målene kunne opgøres. Og et enkelt punkt vedrørende campus,

Forbedring af de fysiske rammer på RUC, blev taget ud, idet styrelsen ikke syntes, at vedligehold af RUC's bygninger hørte hjemme i en udviklingskontrakt.

Til vedhæftede tredje version af udviklingskontrakten havde styrelsen en bemærkning om, at målepunkt 5b, *Flere unge mænd fra HTX og HF med henblik på optag på Natbach*, om at punktet muligvis var i konflikt med ligestillingsloven. For at imødegå dette redigerede RUC rammeteksten og sendte dermed en fjerde version af udviklingskontrakten ind til styrelsen. Denne version er forelagt ministeren, og RUC afventer endelig godkendelse.

En tilhører efterspurgte et målepunkt om ligestilling i udviklingskontrakten. Prorektor præciserede, at målepunkt 5b vedrørte social mobilitet i forhold til studenteroptaget.

Den indledende rammesætning om, at RUC blandt andet har en sund økonomi er siden udviklingskontraktens tilblivelse i august udfordret som følge af dimensioneringsudspillet og de årlige produktivitsbesparelser, hvilket blev bemærket af et bestyrelsesmedlem.

Der blev spurgt til, hvordan der følges op på målene i udviklingskontrakten, og universitetsdirektøren sagde, at det bliver gjort to gange årligt – dels i årsrapporten og dels ved den halvårslige opfølgning lige efter sommerferien. Begge dokumenter forelægges bestyrelsen.

Bestyrelsen godkendte vedlagte version af udviklingskontrakten, under forudsætning af ministerens forventede godkendelse.

7. Godkendelse af kvotefordeling til optag på bacheloruddannelserne i 2015

Bilag 45

Rektor sagde, at kvotefordelingen som hidtil på dette tidspunkt af året skal beslattes af bestyrelsen og indmeldes til Styrelsen for Videregående Uddannelser. Hun tilføjede i øvrigt, at Kvalitetsudvalget i den nyligt offentliggjorte rapport foreslår, at der udarbejdes et nyt optagelsessystem, hvor incitamentet til at få ekstremt høje karaktergennemsnit minimeres, da det kan medføre at gennemsnittet determinerer studievalget, ikke interesse og motivation.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen om fastholdelse af kvotefordelingen på 75 % for kvote 1 og 25 % for kvote 2.

8. Drøftelse af resterende punkter vedr. campus og organisation fra møde 18. november

Bilag 46

Punktet blev ikke drøftet.

9. Orientering fra bestyrelsesformanden

Bilag 47

Der var ingen bemærkninger.

10. Orientering fra rektoratet

Bilag 48

Der var ingen bemærkninger.

11. Eventuelt

De to studerende, Sidsel Gro Holm-Lauritzen og Ask Gudmundsen, takkede for denne gang, idet mødet var deres sidste møde i bestyrelsen. Valget i oktober 2014 betyder, at der bliver to nye studentermedlemmer i bestyrelsen pr. 1. februar 2015. Bestyrelsesformanden takkede for deres engagerede og konstruktive indsats.

Formanden takkede for god ro og orden.

Mødet sluttede kl. 16.

Erik Jacobsen, formand

Pkt. 3 Strategisk temadrøftelse om uddannelse

Sagsfremstilling:

RUC arbejder målrettet med profil og kvalitet i uddannelserne. RUC har gennemført en bachelorreform og arbejder i 2014-2015 intenst på at færdiggøre en gennemgribende kandidatreform som sætter fokus på tværfaglighed, sammenhæng og kvalitet i kombi-strukturen. Reformerne rummer ikke blot forandringer i uddannelsernes opbygning, men også i deres organisering, således at det er tydeligt hvor ansvaret ligger for den samlede uddannelse. Hertil kommer en indsats for at udvikle arbejds- og eksamensformer, og for at formulere kompetencemål, så bedømmelsen af de studerendes præstationer tydeligt niveausættes og kan begrundes klart. Kandidatreformen er således i høj grad en kvalitetsreform.

En væsentlig udfordring er dog fortsat placeringen af ansvaret for den enkelte uddannelse og den kvalitet. Alle bacheloruddannelser og alle kombi-kandidatuddannelser er modulopbyggede, og det kræver et velfungerende samarbejde på tværs – om det samlede mål med uddannelsen, syn på tværfaglighed og problemorienteret projektarbejde, inddragelse af teori og praksis, evaluering etc. Ligeledes er det generelt en udfordring at studieledelsen ikke har en reel ledelseskompetence. Det kræver nært samarbejde med institutlederen. Dette løses på forskellig vis på institutterne, men er en overordnet problematik i forhold til universitetsloven (hvilket også påpeges af Kvalitetsudvalget). Det er vigtigt for RUC at studenterindflydelsen ikke svækkes i studienævnene.

RUC har et samlet kvalitetssystem og en række tiltag som skal bidrage til kvalitet i undervisning og vejledning, fx obligatorisk pædagogisk kompetenceudvikling for alle undervisergrupper fra adjunkt (adjunktpædagogikum omfatter op til 220 timer) til lektor og professor (14 årlige timer afsat til dette). Det er dog en udfordring at få alle involveret, selvom systemet er decentralt opbygget, med udgangspunkt i studienævnenes vigtige arbejde tæt på uddannelserne.

I de seneste år er der kommet øget fokus på de studerendes beskæftigelsesmuligheder efter afsluttet kandidatuddannelse. Her er det universitetets opgave at give de studerende en bedre forståelse af de kompetencer en RUC-kandidat har i tillæg til de faglige kvalifikationer. Det kan blandt andet gøres gennem praktik, projekter udarbejdet i samarbejde med eksterne partnere og ansættelse af eksterne lektorer med hovedstilling uden for RUC. Samarbejdet med eksterne partnere kan generelt set kvalificeres yderligere, herunder samarbejdet i de aftagerpaneler, som alle institutter skal have.

Vedlagt er baggrundsmateriale, der beskriver ovennævnte indsatser. Rektoratet ønsker en drøftelse af, hvordan RUC kan blive skarpere i arbejdet med at skabe kvalitet og profilere RUC's uddannelser med særligt fokus på kendetegnene ved RUC's uddannelser, det vil sige tværfaglighed, den projekt- og problemorienterede tilgang og den hermed forbundne arbejdsmarkedsrelevans.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter, hvordan RUC yderligere kan udvikle sine igangværende indsatser, eksempelvis hvordan universitetet kan udvikle samarbejdet med aftagerne/aftagerpanelerne og den kommende institutionsakkreditering på RUC.

Bilag

1. Notat: *Status for igangværende initiativer på uddannelsesområdet – herunder oversigt over kandidatkombinationsuddannelser fordelt på institutter.*
2. Notat: *Institutionsakkreditering på RUC*
3. Notat: *Samarbejde med aftagerpaneler*
4. Notat: *Understøttelse af erhvervsrettede aktiviteter i uddannelsesforløb*

Bilag 3.1: Status for igangværende initiativer på uddannelsesområdet

Indledning

I det følgende gives en kort orientering om status for arbejdet på følgende områder:

1. Kombi-kandidatreformen – herunder
 - a. Ny studienævnsstruktur
 - b. Udbud af kombi-kandidatuddannelserne samt sprogliste
 - c. Nye studieordninger for kombi-uddannelserne
 - d. Formidling og vejledning
 - e. Projekt til implementering af reformen
2. Udbud af kombinationer af bachelorfag – i forlængelse af kombi-kandidatreformen
3. Implementering af fremdriftsreformen
4. Tiltag til imødegåelse af frafald
5. Dimensionering

1. Kombi-kandidatreformen

Ny studienævnsstruktur

I efteråret 2014 afholdtes valg til de nye kandidatstudienævn i henhold til den af rektoratet vedtagne nye studienævnsstruktur. Studienævnene tiltrådte 1. februar 2015. De nye kombinationsuddannelser er tilhørende Fag 1's studienævn, og studienævnet har fremover ansvaret for sammenhængen og kvaliteten i den samlede kandidatuddannelse og for de studerende, der er indskrevet på den pågældende kombi.

I forbindelse med nedsættelse af de nye studienævn er samtlige nuværende kandidatstuderende blevet (eller bliver) overflyttet til de nye studienævn. Overflytningen til studienævnet for det titelbærende fag er sket administrativt for de fleste studerendes vedkommende og efter høring for de resterendes vedkommende.

Udbud af kombi-kandidatuddannelser samt sprogliste

Listen over de kombi-kandidatuddannelser RUC udbyder pr. 1. september 2015 samt listen over hvilke(t) sprog de enkelte kombier udbydes på er godkendt af rektor. Se vedlagte bilag med oversigt over kandidatkombinationsuddannelser fordelt på institutter.

Nye studieordninger for kombi-kandidatuddannelserne

Arbejdet med at udarbejde studieordninger for de nye kandidatuddannelser er i fuld gang. Studieordningerne udarbejdes efter en standardskabelon. Alle studieordningerne forventes at kunne godkendes til ikrafttræden pr. 1. september 2015.

RUC har udviklet en elektronisk studieordningsgenerator, som skal lette uddannelsernes fremtidige arbejde i forbindelse med ændring af studieordningen. Studieordningsgeneratoren er opbygget således, at fag 1 indtaster dets del af kombinationsstudieordningen (inkl. uddannelseselementer), og samtidig markerer fag 1, hvilke fag, det kombinerer med. Studieordningsgeneratoren sørger herefter for at flette

fag 2's uddannelseselementer ind i den samlede studieordning. Fag 1 behøver derfor udelukkende at arbejde i ét dokument – uanset antal kombier.

Formidling og vejledning

Der arbejdes løbende med formidling af RUC's nye kandidatuddannelser og konsekvenserne i relation til bacheloruddannelserne. Det kræver opdatering af både trykt informationsmateriale og beskrivelser af bachelor- og kandidatuddannelser på RUC's hjemmeside og intranet samt på eksterne sider som uddannelsesguiden, ug.dk. Dette arbejde sker primært i samarbejde mellem Team Kommunikation og den centrale studie- og karrierevejledning med inddragelse af de faglige miljøer i videst muligt omfang. Dette danner grundlag for vejledning af potentielle ansøgere, og det primære hensyn er således at være klar med sider målrettet ansøgere i forhold til bacheloroptaget samt interne og eksterne ansøgere til kandidatoptag 2015 og efterfølgende at være klar med intern information til studerende med studiestart september 2015.

Projekt til implementering af reformen

Den fortsatte implementering af kombi-kandidatreformen forankres som et projekt under RUC's projektportefølje. Uddannelseschefen er projektejer. Den endelige projektbeskrivelse forventes godkendt af styregruppen (rektor og direktør) i februar. I arbejdet med implementering af reformen sigtes på stor og bred inddragelse af alle relevante aktører på tværs af hele RUC.

2. Udbud af kombinationer af bachelorfag – i forlængelse af kombi-kandidatreformen

Universitetet har pligt til at sikre, at bachelorer har adgang til den kandidatuddannelse, der er den naturlige overbygning på bacheloruddannelsens fagmoduler, og qua kandidatuddannelsesreformen skal der sikres sammenhæng mellem bacheloruddannelserne og de nye kombinationskandidatuddannelser. Modeller for mulige løsninger har været drøftet i UDDU den 27. august 2014 og AR den 10. september 2014, samt været forelagt bestyrelsen til orientering den 3. oktober 2014.

Hovedprincippet i diskussionerne har været, at der som minimum sikres parallelitet mellem kombinationsudbuddet på bachelor- og på kandidatniveau, og det netop fastlagte udbud af kombinationskandidatuddannelser er afgørende for, hvilke bachelorfagkombinationer RUC udbyder fra og med sommeroptaget 2015.

Ud over retskravsbachelorer kan kombinationskandidatuddannelsens studienævn pege på andre bacheloruddannelser som adgangsgivende, og der kan således være flere mulige bachelor- end kandidatkombinationer, ligesom studienævnene selv vurderer, hvorvidt der skal være direkte sammenhæng mellem den adgangsgivende bacheloruddannelses og kandidatuddannelsens hovedområde. Hertil kommer, at der for udvalgte kombinationsfag ikke er samme udbud på hhv. bachelor- og kandidatniveau. Det betyder, at der på bachelorniveau skal udbydes bachelorkombinationer, som modsvarer de relevante kandidatuddannelser, herunder også de fagintegrerede kandidatuddannelser.

3. Fremdriftsreformen

Som en konsekvens af fremdriftsreformen skal der ændres i universitetets egne regler for kursus- og eksamenstilmelding m.v., så de passer til de nye krav. Arbejdet blev igangsat medio 2014.

Fremdriftsreformen medfører behov for ændring af:

1. **Eksamensordningen**, der samtidig formentlig omdøbes til – i kort form – **tilmeldingsreglerne** - regler om obligatorisk tilmelding til et kommende semesters studieaktiviteter (Samtidig skal der udarbejdes en ny separat eksamensordning for deltidsstuderende, herunder masterstuderende, der ikke længere vil være omfattet af samme regelsæt). Der vil komme betydelige ændringer i forhold til den gældende eksamensordning. En del af disse ændringer er konsekvenser af fremdriftsreformen, mens andre skyldes behov for justeringer grundet f.eks. indførelsen af den nye kandidatuddannelsesstruktur, de nye kandidatstudienævn og de væsentlige kvalitative forbedringer der gennemføres på studieordningsniveau. Status: Første udkast er under forberedelse til høring af studienævn, institutter, studenterorganisationer, censorkorps, aftagerpaneler m.v.
2. **Disciplinærreglerne** – indførelse af sanktion for manglende meritansøgning. Status: Er gennemført pr. 23. juni 2014 med ikrafttræden 1. juli 2014.
3. **Eksmatrikulationsreglerne** – indførelse af eksmatrikulering af studerende, der ikke gennemfører deres uddannelse inden for den normerede studietid + 2 år med mulighed for visse dispensationer. Status: Ikke påbegyndt. Påbegyndes snarest muligt.
4. **Eksisterende og nye bachelor- (vedr. 2012 Fællesregler) og kandidatstudieordninger (vedr. 2006 og 2012 Fællesregler)**. Hertil kommer muligvis ændring af **fagmodulbeskrivelser** (vedr. bacheloruddannelser efter 2012 Fællesregler).
Status:
 - a. Der er udstedt reviderede studieordninger for bacheloruddannelserne (vedr. 2012 Fællesregler.) I alt 4.
 - b. Det igangværende arbejde med de nye kandidatstudieordninger, herunder indførelse i STADS, (vedr. 2012 Fællesreglerne) tager højde for fremdriftsreformen. Forventes afsluttet før 9/2015.
 - c. Arbejdet med ændring af de gældende kandidatstudieordninger (vedr. 2006 Fællesreglerne) er ikke igangsat. I alt 37. Forventes igangsat/afsluttet?
5. **Fællesreglerne, 2006 og 2012** – det er nødvendigt at revidere fællesreglerne for at tilpasse dem til dels kandidatreformen dels universitetets øvrige reviderede politikker m.v. Dette arbejde forventes igangsat snarest muligt, dog først efter revision af eksamensordningen og eksmatrikulationsreglerne.

Alle ændringer skal opfølges af en særlig formidlingsindsats over for dels de studerende, dels studienævn og administrationer m.v.

4. Tiltag til imødegåelse af frafald

Reduktion af frafald har været et mål i udviklingskontrakt 2010-2012, og målet videreføres i udviklingskontrakt 2015-2017. Helt overordnet er de nye kandidatuddannelser tilrettelagt, så de i højere grad sikrer et sammenhængende, overskueligt og kvalitetssikret forløb med faglig progression, som bl.a. kan medvirke til bedre fastholdelse af kandidatstuderende.

Derudover er der en række tidligere og igangværende undersøgelser og indsatser omkring frafald, som danner udgangspunkt for det fremadrettede arbejde. Bl.a. er der i 2011 og efteråret 2014 gennemført undersøgelser, der begge belyser mulige årsager til frafald på RUC's bachelor- og kandidatuddannelse. Den nyeste rapport 'Profil- og frafalds kan læses her: <http://www.e-pages.dk/roskildeuniversitet/225/>

Endvidere er bl.a. iværksat en række konkrete tiltag med henblik på at mindske frafald, herunder:

- **1. års frafald bachelor:** Der er i efteråret 2014 nedsat en tværgående arbejdsgruppe, der har udformet en række anbefalinger til indsatser og tiltag, der kan styrke kvaliteten af 1. år på bacheloruddannelserne, for dermed at imødegå frafald.
- **Rekrutteringsstrategi:** Implementering af rekrutteringsstrategien bidrager til at kvalificere ansørgernes forventningsafstemning og veloplyste studievalg, hvilket kan medvirke til at mindske fejlvalg og dermed risiko for frafald.
- **Mentorordning:** Studenterrådet har siden efteråret 2013 arbejdet med en mentorordning, hvor mere erfarne studerende understøtter mindre erfarne studerendes integration i studierne. Udvikelse af mentorordningen er en del af udviklingskontrakt 2015-2017.

Der er således både viden og erfaring på området, som i relation til aktuelle frafaldstal skal danne baggrund for formulering en række anbefalinger til fremtidige indsatser, hvor der arbejdes med fortsættelse af relevante eksisterende tiltag og implementering af en række nye tiltag.

5. Dimensionering

Bachelordimensionering

Udmøntningen af dimensioneringsaftalen endte med krav om, at RUC optager 200 færre studerende på RUC's bacheloruddannelser i 2018. Der dimensioneres ikke for optag på specifikke bachelorfag men udelukkende til selve bacheloruddannelserne. RUC kan dermed bevare de brede indgange på bacheloruddannelserne, og således også det gradvise, kvalificerede studievalg.

I alt reduceres antallet af studiepladser i perioden 2015-2018 med følgende:

- 120 pladser på den humanistiske bacheloruddannelse
- 80 pladser på den samfundsvidenskabelige bacheloruddannelse.

Kandidatdimensionering

Med denne reduktion på bacheloruddannelserne med 200 studerende viser interne beregninger, at vi kan ramme måltallene for de dimensionerede fag på kandidatuddannelserne i 2020. Således vil reduktionen i 2020 fuldt indfaset være følgende på kandidatuddannelserne:

- 20 studiepladser på klassisk humaniora (Dansk, Filosofi, Historie)
- 26 studiepladser på æstetiske fag (Kultur- og Sprogødestudier og Performance-design)
- 30 studiepladser på medie/kommunikation (Informatik og kombi-Kommunikation)
- 4 studiepladser på fremmedsprog (engelsk)
- 8 studiepladser på Socialvidenskab
- 8 studiepladser på TekSam
- 18 studiepladser på Internationale Udviklingsstudier
- 5 studiepladser på Geografi
- 9 studiepladser på områdestudier (Virksomhedsstudier)
- 5 studiepladser på biologi (Almen Biologi, Miljø- og Molekylærbiologi)

Bilag

- Notat: *Oversigt over kandidatkombinationsuddannelser fordelt på institutter.*
-

Oversigt over kandidatkombinationsuddannelser (Fag1/Fag2) på RUC, fordelt på institutter (pr. september 2015)

Kombier med kursiv: Udbydes (også) som gymnasiekombi

Februar 2015

ISG Institut for Samfund og Globalisering		
Socialvidenskab	Arbejdslivsstudier Plan, By & Proces Sundhedsfremme Kommunikation <i>Psykologi</i> Pædagogik <i>Historie</i> <i>Kultur- og Sprogødestudier</i>	Studienævn for Samfundsstudier
Politik og Administration	Internationale udviklingsstudier <i>Virksomhedsstudier</i> Sundhedsfremme Global Studies Kommunikation <i>Historie</i> Informatik	
Internationale udviklingsstudier	Global Studies Politik og administration Socialvidenskab <i>Geografi</i> Sundhedsfremme <i>Virksomhedsstudier</i> Kommunikation <i>Kultur- og Sprogødestudier</i>	Studienævn for Internationale studier
Global Studies	Internationale udviklingsstudier Socialvidenskab Virksomhedsstudier Politik og Administration Kommunikation Kultur- og Sprogødestudier	

CBIT Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier		
Datalogi	Informatik Performance Design Psykologi Kommunikation Matematik Molekylærbiologi	Studienævn for Kommunikations-, Virksomheds-, og IT-studier
Virksomhedsstudier	Arbejdslivsstudier Socialvidenskab Politik og administration Internationale udviklingsstudier Kommunikation Performance Design <i>Dansk</i> <i>Psykologi</i>	
Journalistik	Dansk Historie Kommunikation Kultur og Sprogødestudier Internationale Udviklingsstudier Politik og Administration Virksomhedsstudier Socialvidenskab Datalogi	
Performance Design	Pædagogik Historie Virksomhedsstudier Plan, By & Proces Informatik	
Informatik	Kommunikation Virksomhedsstudier Psykologi Filosofi	
Kommunikation	Psykologi Kultur- og Sprogødestudier Performance Design Virksomhedsstudier Arbejdslivsstudier Politik og Administration Socialvidenskab	

CUID Institut for Kultur og Identitet		
Kultur- og sprogstude- studier	Kommunikation Pædagogik <i>Psykologi</i> <i>Dansk</i> <i>Engelsk</i> <i>Historie</i> <i>Internationale udviklingsstudier</i> <i>Socialvidenskab</i>	Studienævn for Kulturstudier
Dansk	<i>Kultur- og Sprogstude-</i> studier Kommunikation Performance Design <i>Psykologi</i> <i>Engelsk</i> <i>Historie</i> <i>Filosofi</i> <i>Virksomhedsstudier</i>	
Historie	<i>Dansk,</i> <i>Filosofi</i> Kommunikation <i>Kultur- og Sprogstude-</i> studier <i>Socialvidenskab</i> <i>Internationale udviklingsstudier</i> <i>Geografi</i> Global Studies	
Filosofi	<i>Historie</i> <i>Dansk</i> <i>Psykologi</i> <i>Kultur- og Sprogstude-</i> studier Pædagogik Kommunikation <i>Socialvidenskab</i> <i>Geografi</i>	
Engelsk	Kommunikation <i>Dansk</i> <i>Psykologi</i> Performance Design <i>Historie</i> <i>Filosofi</i> <i>Internationale udviklingsstudier</i> <i>Socialvidenskab</i>	

ENSPAC Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring		
Arbejdslivsstudier	Sundhedsfremme Socialvidenskab Virksomhedsstudier Tek-Sam Filosofi Psykologi Kommunikation Pædagogik	Studienævn for Arbejds- livsstudier
Plan, By & Proces	Geografi TekSam Socialvidenskab Sundhedsfremme Politik og administration Kommunikation Performance Design	Studienævn for Geografi og Planlægning
Geografi	Plan, By & Proces <i>Internationale udviklingsstudier</i> TekSam <i>Socialvidenskab</i> Miljøbiologi <i>Historie</i> Kommunikation <i>Kultur- og Sprogødestudier</i>	
Miljøbiologi	Molekylærbiologi Geografi Dataologi TekSam Internationale udviklingsstudier	Studienævn for Miljøstudier
TekSam	Geografi Plan, By & Proces Internationale udviklingsstudier Sundhedsfremme Virksomhedsstudier Miljøbiologi Kommunikation	

NSM Institut for Natur, Systemer og Modeller		
Molekylærbiologi	Fysik Matematik Datalogi Kommunikation Psykologi	Studienævn for Naturvidenskabelige studier
Medicinalbiologi	Molekylærbiologi Miljøbiologi Datalogi Sundhedsfremme Kommunikation Psykologi	
Kemi	Molekylærbiologi Medicinalbiologi Miljøbiologi <i>Almen Biologi</i> <i>Matematik</i> Datalogi Kommunikation	
Fysik	<i>Matematik</i> <i>Kemi</i> Medicinalbiologi Datalogi Miljøbiologi Kommunikation <i>Historie</i> <i>Filosofi</i>	
Matematik	Medicinalbiologi Miljøbiologi Datalogi Kommunikation <i>Filosofi</i> <i>Politik og administration</i>	
(Almen Biologi)	(Almen Biologi indgår kun i kombier som Fag 2)	

PAES Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning		
Psykologi	Kommunikation Pædagogik Sundhedsfremme <i>Kultur- og Sprogødestudier</i> Arbejdslivsstudier <i>Socialvidenskab</i> <i>Virksomhedsstudier</i>	Studienævn for Psykologi og Pædagogik
Pædagogik	Psykologi Sundhedsfremme Kultur- og Sprogødestudier Kommunikation Dansk Socialvidenskab Arbejdslivsstudier Informatik	
Sundhedsfremme	Psykologi Pædagogik Arbejdslivsstudier Plan, By & Proces Socialvidenskab TekSam Internationale udviklingsstudier Kommunikation	Studienævn for Sundheds- fremme

Bilag 3.2: Institutionsakkreditering på RUC

BAGGRUND

I maj 2013 vedtog Folketinget en ny akkrediteringslov. I henhold til denne lov fremgår akkreditering fremover ikke længere som uddannelsesakkreditering, men som en institutionsakkreditering. Hensigten er, at alle institutioner for videregående uddannelse skal institutionsakkrediteres i årene 2014 – 2017. Danmarks Akkrediteringsinstitution offentliggør hvert år i begyndelsen af oktober en plan over hvilke institutioner der skal akkrediteres i det kommende år.

RUC står på den foreløbige plan for 2016 og skal i løbet af foråret 2015 bekræfte, at man er klar til institutionsakkreditering.

FORMÅL OG METODE

Formålet med institutionsakkreditering er at belyse og dokumentere, at institutionen har et velfungerende kvalitetssystem og en kvalitetskultur, der i praksis løbende og systematisk sikrer og udvikler kvaliteten og relevansen af de uddannelser, institutionen udbyder. Kvalitetssystemet skal afspejle de særlige styrker og udfordringer, som institutionen har og understøtte institutionens strategi og mål.

Selvevaluering

For at kunne dokumentere dette skal institutionen udarbejde en selvevalueringsrapport, der beskriver kvalitetspolitikker, strategier, procedurer, processer og ansvarsfordeling i forhold til fem kriterier:

1. Kvalitetssikringspolitik og –strategi
2. Kvalitetsledelse og organisering
3. Uddannelsernes videngrundlag
4. Uddannelsernes niveau og indhold
5. Uddannelsernes relevans.

Rapporten skal derudover indeholde ledelsens refleksion over kvalitetssikringssystemet og vurdering af, hvordan det fungerer i forhold til værdigrundlag, visioner, målsætninger og udfordringer. Sidst men ikke mindst skal rapporten indeholde en række nøgletal om institutionens uddannelser, herunder studieprogression, frafald og beskæftigelsestal.

Panel

Danmarks Akkrediteringsinstitution nedsætter et akkrediteringspanel, således at medlemmerne tilsammen har

- ekspertise inden for kvalitetssikring på institutionsniveau
- ekspertise inden for den videregående uddannelsessektor generelt
- viden om relevante arbejdsmarkedsforhold
- nationale såvel som internationale eksperter
- studenterrepræsentation

Panelet består af minimum 3 medlemmer, men for større og fagligt brede institutioner vil panelet have flere medlemmer.

Panelet besøger institutionen og på baggrund af selvevalueringsrapporten og det første besøg udpeges en 2 – 4 audit trails, som kan have fokus på både velfungerende kvalitetssikringsarbejde og på problemer. Audit trails går i dybden med kvalitetssikring af én eller en gruppe uddannelser og skal belyse, hvordan kvalitetssikringsarbejdet foregår i praksis. Der skal i løbet af en forholdsvis kort periode indsendes dokumentation for det praktiske kvalitetssikringsarbejde, hvorefter panelet kommer på besøg på de relevante uddannelser.

Rapport

Panelet udarbejder herefter en akkrediteringsrapport, hvor de indstiller hvorvidt institutionen skal have en positiv eller en betinget positiv institutionsakkreditering eller om den skal have afslag på institutionsakkreditering. Det er Akkrediteringsrådet, der på baggrund af indstillingen træffer den endelige afgørelse.

Resultat

For at få en *positiv akkreditering* kræves det, at kvalitetssikringssystemet med undtagelse af få klart afgrænsede problemstillinger er velbeskrevet, velargumenteret og velfungerende i praksis. Ved en positiv akkreditering har institutionen mulighed for at oprette nye uddannelser (når disse er prækvalificeret og godkendt af ministeriet) og justere eksisterende uddannelser.

Til en *betinget positiv akkreditering* skal kvalitetssikringssystemet i hovedparten være velbeskrevet, velargumenteret og fungere rimeligt i praksis. Rådet vil påpege mindre velfungerende områder, som der skal følges op inden for en given tidsramme. Nye uddannelser skal uddannelsesakkrediteres før oprettelse.

Hvis der er flere væsentlige mangler i kvalitetssikringssystemets opbygning eller funktion i praksis, får institutionen *afslag på akkreditering*. I dette tilfælde må institutionen ikke oprette nye uddannelser og eksisterende uddannelser skal uddannelsesakkrediteres efter turnusplan.

ERFARINGER FRA FØRSTE RUNDE (2014)

Den første institutionsakkrediteringsrunde, som lige er blevet afsluttet, omfattede fire universiteter: Danmarks Tekniske Universitet (DTU), Syddansk Universitet (SDU), IT Universitetet (ITU) og Copenhagen Business School (ITU). DTU og SDU opnåede en positiv akkreditering – de to andre institutioner fik en betinget positiv akkreditering. Den betinget positive akkreditering af CBS er begrundet i, at institutionen ikke helt lever op til kriterium 3 om uddannelsernes videngrundlag: CBS bruger mange deltidsansatte undervisere, og akkrediteringspanelet vurderer, at disse ikke er tilstrækkelig integreret i kvalitetssystemet. På ITU pegede panelet på flere forhold, som ikke levede op til kravene.

Erfaringen fra de fire universiteter er, at institutionsakkreditering er en meget omfattende proces. Selv om selve selvevalueringsrapporten kun er på ca. 40 sider, er bilagene meget omfattende, og især dokumentationen i forbindelse med audit trails, hvor der kun er en 2-3 uger til at samle et meget omfangsrigt materiale fra alle niveauer på universitetet, opleves som presset. I forbindelse med besøgene er akkrediteringspanelet meget fokuseret på at få afprøvet,

hvorvidt kvalitetssikringssystemerne er kendte og anvendte på hele institutionen, og det er derfor vigtigt at sikre, at alle ansatte og studerende føler ejerskab til kvalitetssystemet.

INSTITUTIONSAKKREDITERING PÅ RUC – ORGANISATION OG PROCES

Institutionsakkreditering på RUC er organiseret som et projekt med Kvalitets- og Analysechef Inger Rossing Jensen som projektejer. Styregruppen for projektet er universitetsledelsen: rektoratet og institutlederne. Koordineringen af institutionsakkrediteringsprocessen er forankret i den nye Kvalitets- og Analyseenhed i fællesadministrationen.

RUC har på nuværende tidspunkt et velbeskrevet kvalitetssystem med løbende udvikling og supplerende af kvalitetspolitikker og –procedurer, som er funderet i de europæiske standarder for universiteternes interne kvalitetssikring (ESG). Det løbende kvalitetsarbejde er forankret i de faglige miljøer – i praksis hos studielederne uden tydelig administrativ understøttelse. Status for implementeringen af RUC's fælles kvalitetspolitik er derfor meget forskellig på de forskellige fag, uddannelser og institutter.

I 2015 skal der derfor skabes ejerskab til kvalitetssystemet i samtlige faglige miljøer (institutter og studienævn) og sikres, at det anvendes og virker i praksis. Der skal desuden etableres en intern kvalitetsorganisation på universitetet, der angiver en klar ansvars- og arbejdsfordeling, som er tilpasset den ny studienævnsstruktur, så det er tydeligt for ansatte og studerende, hvordan kvalitetskulturen er indlejret i universitetets organisation, og hvem der gør hvad hvornår.

Dernæst ligger der et udviklingsarbejde vedrørende udarbejdelse og anvendelse af nøgletal. Indtil videre har institut- og studieledere fået de vigtigste nøgletal for uddannelserne på et regneark en gang om året, hvor de blev bedt om at lade disse tal indgå i deres kvalitetsarbejde og kommentere dem i de årlige institutleder- og studielederrapporter. Kravene til monitorering af uddannelser gennem nøgletal er blevet skærpet i forbindelse med institutionsakkreditering. For at sikre et godt grundlag for løbende sikring og udvikling af uddannelserne, skal der derfor i samarbejde med fagmiljøerne udvikles et system for ledelsesinformation ("*RUC i tal*"), der løbende leverer relevante nøgletal (frafald, gennemførsel, beskæftigelse) til de ansvarlige aktører (rektorat, institutledere, studieledere). Det skal desuden præciseres, hvornår og hvordan der skal følges op på tallene, når de indikerer, at der kan være problemer på uddannelsen.

De store reformprocesser, som RUC har sat i værk, ligger uden for selve projektet, men de har afgørende betydning for udfaldet af institutionsakkrediteringsprocessen. Det er derfor af meget stor betydning for institutionsakkreditering, at arbejdet med implementeringen af kandidatuddannelsesreformen, videreudvikling af bacheloruddannelsesreformen og implementeringen af den nye studienævnsstruktur forløber efter planen og bliver vellykket.

INSTITUTIONSAKKREDITERING PÅ RUC – SÆRLIGE UDFORDRINGER

Selv om RUC har et velbeskrevet kvalitetssystem, udestår der en række områder, hvor der skal ydes en særlig indsats, hvis RUC skal komme igennem en institutionsakkreditering med positivt resultat:

- Intern programevaluering – et af kravene ved institutionsakkreditering er, at institutionen selv evaluerer uddannelserne med deltagelse af eksterne eksperter – noget som tidligere er blevet foretaget af Akkrediteringsinstitutionen i form af
-

uddannelsesakkreditering. RUC har udarbejdet et koncept for intern programevaluering og gennemført et pilotforløb, men systematisk programevaluering er endnu ikke blevet indarbejdet som en del af kvalitetssystemet.

- Talberedskab – som det fremgår af afsnittet om organisation og status ligger der et udviklingsarbejde vedrørende udarbejdelse og anvendelse af nøgletal. Institutionsakkreditering forudsætter en løbende monitorering af uddannelser gennem nøgletal.
 - Dimittendledighed – ledigheden for RUC's dimittender ligger højere end gennemsnittet for universiteterne. Der udestår et arbejde med at analysere, hvad årsagen er til denne højere ledighed – og hvad universitetet kan gøre ved det. En del af dette arbejde vil være at skærpe uddannelsernes kompetenceprofiler, så de er i overensstemmelse med arbejdsmarkedets behov og forbedre samarbejdet med aftagere.
 - Projektarbejde – halvdelen af en uddannelse på RUC består af projektarbejde. Der udestår et formidlingsmæssigt arbejde med at tydeliggøre, hvordan projektarbejdet bidrager til de studerendes læring og hvilke kompetencer det giver. Desuden er projektarbejdet ikke alle steder lige velintegreret i kvalitetsarbejdet – f.eks. gennem evaluering af projektforsøg.
 - Sammenhæng i uddannelserne – med bachelor- og kandidatreformen er der formelt skabt en bedre sammenhæng i RUC's uddannelser. Det skal sikres, at denne sammenhæng også fungerer i praksis.
 - Sikring af fuldtidsstudier – gennem beskrivelse af forventet tidsforbrug på uddannelserne, herunder projektarbejdet. Arbejdet er gennemført for nogle fags vedkommende og kan udbredes til resten af RUC.
-

Bilag 3.3: Samarbejde med aftagerpaneler

Aftagerpanelernes størrelse og mødekadence

Aftagerpanelernes størrelse varierer i 2014 fra 8 medlemmer til ca. 30 medlemmer. To institutter har 8-9 eksterne medlemmer, hvoraf begge planlægger at panelet som minimum fordobles i 2015. Tre institutter har 12-18 eksterne medlemmer og et enkelt institut har ca. 30 eksterne medlemmer. Det mest typiske er, at aftagerpanelerne mødes en til to gange om året, mens enkelte institutter afholder tre til fire årlige møder. Udover møderne kan der være behov for løbende kontakt til aftagerpanelerne i forbindelse med udvikling af studieordninger.

Typer af emnedrøftelser

De typiske emnedrøftelser er centreret omkring udvikling og relevans af eksisterende og nye uddannelser/studieordninger og om arbejdsmarkedssparathed og efterspurgte kompetencer, - også på det private arbejdsmarked. Som led heri har institutternes profil, rekrutteringsstrategi, generel branding af RUC, bachelor – og kandidatreform, dimittendundersøgelse og akkreditering også været drøftet i aftagerpanelerne. Eksempler på mere konkrete drøftelser er:

- Udvikling af praktik (paneldiskussion med medlemmer af panelet, 'interne specialister' og andre særligt indbudte)
- Hvad er 'relevante uddannelser' i en tid med beskæftigelsesproblemer og usikkerhed om fremtidens behov (paneldiskussion med medlemmer af panelet, 'interne specialister' og andre særligt indbudte)
- Hvordan håndteres tværfaglighed, projektarbejde m.v. i forhold til enkeltfaglighed? Bør noget ændres?
- Hvilken fordeling af hhv. internationale og globale problemstillinger i forhold til mere nære 'danske' spørgsmål og problemstillinger skal vi sikre i vores uddannelser?
- Metodeundervisning: balancen mellem kvantitative og kvalitative metoder.

Samarbejdets bidrag

Samarbejdets bidrag er på alle institutter – helt naturligt – funderet omkring udvikling og kvalitetssikring af uddannelsernes form og indhold.

Dialogen med aftagerpanelerne beskrives som værdifuld og velfungerende i forhold til studieordninger, akkreditering, behovet for nye uddannelser og undervisningens indhold. Institutterne modtager også konkrete input i forhold til interne reformer på RUC og universitetspolitiske spørgsmål. Dertil sikrer dialogen at institutterne er opdateret på arbejdsmarkedets kompetencekrav. Et institut beskriver hvordan samarbejdet har gensidige fordele og at panelet også er et forum hvor instituttet kan fremme offentlige og private virksomheder og organisationers vidensgrundlag og udvikling.

Et enkelt institut peger også på, at samarbejdet med aftagerpanelet bidrager til videreførelse af eksisterende samarbejdsrelationer i forskning og undervisning, og som forum for formidling af forskningsmæssige fagligheder.

I arbejdet med at opprioritere instituttets dynamiske samarbejde med omverdenen har aftagerpanelet afgørende betydning.

Forslag til styrkelse af samarbejdet

Forslag til hvordan samarbejdet med aftagerpanelet kan styrkes kan overordnet opdeles i to kategorier. Den første handler om panelernes sammensætning og størrelse og den anden handler om panelernes form, rolle og indhold.

- Panelernes sammensætning og størrelse

To institutter peger på, at en forøgelse af panelets størrelse kan styrke samarbejdet ved at give sikkerhed for en bred repræsentation ved møderne, og derved bredere baggrund for drøftelser. De to institutter har hhv. et mindre og et større panel og et konkret forslag er, at panelets størrelse forøges til 40 medlemmer. Et af de to institutter peger på at samarbejdet kan styrkes yderligere ved et øget fokus på medlemmer fra den private sektor og at panelerne med fordel kunne bestå af flere 'menige medarbejdere' og HR-konsulenter. Der sidder mange chefer i panelerne og det er oplevelsen at det ikke nødvendigvis er her at der findes størst indsigt i sammenhængen mellem uddannelses- og ansættelsesområdet.

To institutter peger desuden på at der løbende bør fokuseres på at identificere nye medlemmer til aftagerpanelet og at formålet med panelet bør indgå som et væsentligt parameter i valg af medlemmer. Det er også vigtigt at både SMV'er og store virksomheder og organisationer, såvel offentlige som private, er repræsenteret i panelet og dette hensyn bør også udgøre et vigtigt udvælgelsesparameter. Det er helt essentielt for samarbejdet, at panelet tilsammen har kendskab til de enkelte institutters faglige område både hvad angår forskning og undervisning og at de også har kendskab til hvordan arbejdsmarkedets og jobfunktioner ser ud for nyuddannede kandidater.

- Panelernes form, rolle og indhold

Et institut peger på behovet for et overordnet aftagerpanel for RUC som universitet. Et andet forslag går på etableringen af nye aftagerpaneler der repræsenterer klynger af uddannelser med lignende arbejdsmarkedsrelevans på tværs af RUC.

Et gennemgående forslag på tværs af institutterne til hvordan samarbejdet kan styrkes, går på at de studerende med fordel kan inddrages i mere eller mindre grad i aftagerpanelerne. Eksempelvis kan studerende præsentere studieforløb (konkrete projekter, kurser, praktik og udvekslingsforløb), - dette vil give panelet større indblik i de RUC-studerendes kompetencer.

Et af de institutter der afholder årlige møder peger på at der bør afholdes mindst to årlige møder med aftagerpanelet og at der med fordel kan tænkes i alternativ kontakt. Det kan eks. være gennem uformelle frokostmøder hos aftagerne og tættere kontakt, eks. vedrørende praktikordninger. Generelt er udviklingen af praktikordninger et gennemgående emne i forhold til hvordan samarbejdet kan styrkes. Udviklingen af praktikordninger, udvekslingsforløb og projektsamarbejder kan være med til at styrke panelets fokus på og (med)ansvar for de studerendes kommende karrieremuligheder.

Et andet institut foreslår afholdelse af (flere) temamøder med oplæg fra relevante faglige organisationer jf. temaet om arbejdsmarkedspartnerskab. Der peges også på, at det ville styrke aftagerpanelets funktion, hvis der var større fokus på det internationale arbejdsmarkeds behov og kompetencekrav.

Der bør også tænkes i at bruge panelet som ekstern ressource i uddannelserne – eks. gennem projektsamarbejde og gæsteforelæsninger, ligesom at panelerne bør præsenteres for den forskning der ligger til grund for den forskningsbaserede undervisning.

Et aftagerpanel har specifikt ønsket, at formålet med, samt arbejdsformen på aftagerpanelets møder præciseres yderligere.

Bilag 3.4: Understøttelse af erhvervsrettede aktiviteter i uddannelsesforløb

På RUC er der flere muligheder for at integrere erhvervsrettede aktiviteter i uddannelsesforløb.

For det første kan studerende lave projektarbejde i samarbejde med private virksomheder, offentlige institutioner og interesseorganisationer (*herefter virksomheder*). Det er ikke obligatorisk men en mulighed mange benytter sig af. I 2014 er der registreret samarbejde mellem 119 projektgrupper og virksomheder. Det reelle antal er større, og der arbejdes på bedre opgørelsesmetode.

For det andet har alle kandidatstuderende mulighed for at tage et projektorienteret praktikforløb som en del af deres uddannelse. I 2014 gennemførte 275 studerende et projektorienteret praktikforløb. Endelig vælger mange studerende at have et studiejob eller et frivilligt arbejde sideløbende med deres uddannelsesforløb.

RUCinnovations kerneopgave er kontinuerlig kontakt til mange virksomheder og at sikre, at de studerende bliver introduceret til mulighederne for samarbejde med virksomheder, herunder facilitering af det direkte møde mellem virksomheder og studerende.

Virksomhedskontakten er systematiseret gennem RUC Job- og Projektbank, som har et stort udbud af projekt-, praktik- og studiejobopslag til RUC studerende, og et nyt CRM-system med mere end 1000 virksomhedskontakter er under udvikling. Som eksempel på en strategisk indsats kan nævnes, at RUCinnovation de sidste 3 år har gennemført en målrettet kampagne rettet mod at etablere samarbejder mellem studerende og små- og mellemstore virksomheder i Region Sjælland. 219 studerende har i perioden samarbejdet med en SMV i regionen.

I det følgende præsenteres RUCinnovations hovedaktiviteter i forhold til understøttelse af erhvervsrettede aktiviteter.

Brobygningsaktiviteter

RUCinnovation kontakter systematisk virksomheder med henblik på at genere nye opslag til samarbejder. Overfor virksomhederne, handler det om at introducere RUC studerende, som en mulig løsning på den udfordring, virksomheden står med. Det er derfor centralt i mødet med virksomheden at generere et opslag med en problemstilling, der matcher de uddannelser, der er på RUC. Den virksomhedsopsøgende indsats er essentiel for at kunne introducere de studerende for de reelle behov for innovation, der er i virksomhederne, og ligeså vigtigt er det, at vi med den direkte virksomhedsopsøgende indsats får præsenteret RUC studerende, som relevant, fremtidig arbejdskraft i virksomhederne.

Et vigtigt element i forhold til at sikre, at de studerende ikke alene er bekendt med mulighederne for erhvervsrettede aktiviteter, men også vælger at gøre brug af dem, er en kontinuerlig opsøgende indsats, hvor samarbejdsmulighederne præsenteres. Samtlige fag bliver således kontaktet ved semesterstart med henblik på en introduktion til de studerende dels af de erhvervsrettede aktiviteter og dels til de konkrete opslag fra virksomheder, der er relevante for det pågældende fag. Supplerende til semesterstartsindsatsen tilbydes workshops, hvor vi

inviterer en virksomhed med en aktuel og en for faget relevant problemstilling og et hold studerende til en workshop. Virksomheden fremlægger og sparrer på problemstillingen, og de studerende sætter deres faglige kompetencer i spil, når de gennemgår, behandler og kommer med refleksioner over og løsninger på virksomhedens problemstilling. Inden for et kort afgrænset tidsrum får de studerende direkte mulighed for at afprøve deres faglighed i forhold til en virksomhed, der konkret kan anvende deres anbefalinger. Initiativet ikke alene animerer de studerende til projekt- og praktiksamarbejder, men er også en demonstration af fagets direkte anvendelighed i en virksomhedskontekst.

Understøttende aktiviteter

RUCinnovation arbejder med at få universitetets forventninger til at spille sammen med virksomhedernes, men også at gøre samarbejdet til en adgang til arbejdsmarkedet. Heri indgår:

- Generel sparring i forhold til samarbejder med virksomheder samt info om de erhvervsrettede aktiviteter.
- Bistand til de studerende i forhold til at finde den rette virksomhed at samarbejde med, ligesom vi understøtter samarbejdet undervejs.
- Understøttende seminarer målrettet de studerende, der har indgået samarbejde med virksomheder som en del af deres semesterprojekt.

Gymnasiepraktik

Fire sjællandske gymnasier har forlods lovet at tage praktikanter fra RUC, og de studerende ansøger med deres fag et af gymnasierne. Vi understøtter processen undervejs med et introduktionsmøde for alle involverede studerende og rektorer/medarbejdere fra gymnasierne, ligesom vi midtvejs i praktikken samler de studerende til et erfaringsudvekslingsmøde. Gymnasiepraktikordningen er med til styrke og definere RUC som et universitet, som uddanner kandidater med kompetencer til at undervise på gymnasiet, men samtidig baner vi med ordningen vejen for de studerende til et job i gymnasiet.

Outcome af erhvervsrettede aktiviteter i uddannelsesforløb

Det kortsigtede outcome af erhvervsrettede aktiviteter er, at de studerende tilegner sig viden om, hvordan akademiske kompetencer kan omsættes og skabe værdi i virksomheder – og hvilke kompetencer man som følge af uddannelsen besidder. I Kandidatundersøgelse 2012 vurderer RUC kandidater netop, at erhvervsrettede aktiviteter har givet dem kompetencer, som de ellers ikke fik på uddannelsen, og at de fandt ud af, hvordan de kunne anvende uddannelsen i praksis. Styrken ved både projektorienterede praktikforløb og projektsamarbejder er, at de udover at aktivere de studerendes generelle akademiske kompetencer (f.eks. evnen til at erhverve sig og håndtere store mængder viden) også aktiverer de mere fagnære kompetencer (f.eks. hvordan man med antropologiske teorier og værktøjer kan etablere strategier for intern kommunikation i en privat virksomhed). På denne måde bliver et samarbejde med en virksomhed en fuldt ud integreret del af uddannelsen. Projektstrukturen og tværfaglighedsprincippet på RUC fungerer som platform for at integrere virksomheder i uddannelserne.

Det langsigtede outcome af erhvervsrettede aktiviteter er, at det letter overgangen fra studie- til arbejdsliv. Kandidatundersøgelserne fra både 2007 og 2012 slår fast, at erhvervsrettede aktiviteter, hvad enten de er integrerede eller sideløbende med uddannelsesforløb, har stor betydning for dimittenders beskæftigelsesmuligheder. Flere studerende ansættes i de

virksomheder, hvor de har haft samarbejde i studietiden, og undersøgelserne viser, at det er kandidaternes vurdering, at de erhvervsrettede aktiviteter, havde stor betydning for, at de kom i beskæftigelse.

Pkt. 4 Første drøftelse af strategi

Sagsfremstilling

Rektoratet har med udgangspunkt i den nye grundfortælling, de tiltag der ligger i forlængelse af RUC2015 strategien og øvrige aktuelle initiativer og udfordringer udarbejdet vedlagte udkast til strategiske ambitioner. De strategiske ambitioner handler om, hvordan RUC's kerneopgaver – forskning, uddannelse og formidling – kan styrkes i de kommende år. Formålet med de strategiske ambitioner er, at de skal angive retning og ambition i strategiarbejdet – og ikke mindst bidrage til at skabe en fælles forståelse af ambitionen. De strategiske ambitioner består af essenssætninger med eksempler på igangværende og mulige nye indsatser.

På strategiseminaret 27. – 28. januar med institutledere, overbibliotekaren, sekretariatsledere og kontorchefer var der gode og konstruktive drøftelser af de strategiske ambitioner.

Det videre forløb

Efter strategiseminaret er indledt en fase, hvor der arbejdes med de strategiske ambitioner lokalt ude på institutterne og i fællesadministrationen, jf. vedlagte slides, der skitserer baggrund og proces for strategiarbejdet. Arbejdet pågår fra uge 6 til uge 10. Formålet er, at rektoratets bud på strategiske ambitioner kvalificeres i denne første fase, der er en åben og afklarende proces. Fra uge 10 og fremad vil der være en samlende og konkluderende fase, hvor bidrag fra fx institutterne, de administrative enheder, de kollegiale organer (Akademisk Råd og Hovedsamarbejdsudvalget), og tilbagemeldinger og refleksioner fra bestyrelsen indgår i en samlet bearbejdning. På den baggrund vil en revideret version af de strategiske ambitioner blive forelagt bestyrelsen på møde 22. april.

Det er planen, at det endelige, nye samlede strategigrundlag forelægges bestyrelsen inden sommerferien med henblik på godkendelse. Herefter udarbejdes konkrete handlingsplaner, vurdering af investerings-/ressourcebehov og planlægning af implementering.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen forholder sig til og drøfter de overordnede strategiske ambitioner.

Bilag

- Notat: *Strategiske ambitioner*
- Slides om baggrund og proces

Strategiske ambitioner

Uddannelse, forskning og formidling er RUC's kerneopgaver. RUC's strategi skal bidrage til at styrke kerneopgaverne – dels ved at fokusere på kvalitet i uddannelse og forskning, dels ved at tage initiativer, som styrker og udvikler universitetet med afsæt i RUC's særlige identitet.

Strategiarbejdet viderefører tiltag der blev lanceret som del af RUC2015 strategien, men bygger også på den nye grundfortælling, som RUC har formuleret i efteråret 2014. Endelig vil strategien også tage bestik af aktuelle udfordringer og udviklingstendenser internt og eksternt.

Ambitionen for RUC's uddannelse er styrket fokus på høj kvalitet – både hvad angår den studerendes oplevelse af undervisningen, den organisatoriske og administrative understøttelse, der har den studerende som omdrejningspunkt. Og den faglige kvalitet, der gør studerende i stand til at udvikle deres personlige talent og faglige tilgang.

Denne ambition ligger i forlængelse af initiativerne for uddannelse i RUC2015-strategien, der vedrørte en klar uddannelsesprofil, bedre gennemførsel på kandidatuddannelserne, at alle studerende møder og deltager i RUC's forskning fra starten af deres studier og kvalitetsudvikling af projektarbejdet.

På forskningsområdet handler ambitionen også om kvalitet. RUC's forskning skal være på højeste internationale niveau og samtidigt afspejle universitetets særlige styrker og potentialer.

RUC2015-strategien fokuserede i høj grad på initiativer, der skulle profilere RUC's forskning og sikre forskningens grundlæggende kvalitet og forankring. Forskningsevalueringen, satsningsområderne, publiceringsstrategien, ph.d.-satsningen samt diskussionen af ledelse på institutniveau er initiativer, der udspringer af RUC2015.

Den nye grundfortælling handler om RUC's identitet og grundlæggende værdier og er retningsgivende og pejlemærke for den fremadrettede kommunikation og strategiproces. Grundfortællingen betoner især RUC's rolle som et nytænkende universitet, der prioriterer nytænkning af læring og forskning og samspil med det omgivende samfund både lokalt og globalt. Nedenfor følger punkter, der i kondenseret form udtrykker strategiske ambitioner for RUC's udvikling i de kommende år.

Formålet med de strategiske ambitioner er, at de skal angive retning og ambition, og ikke mindst bidrage til at skabe en fælles forståelse af ambitionen. De strategiske ambitioner består af essenssætninger med eksempler på igangværende og mulige nye indsatser. I første omgang bør fokus være på de overordnede strategiske ambitioner snarere end de konkrete initiativer.

De første seks strategiske ambitioner er koblet til grundfortællingen, mens de efterfølgende seks strategiske ambitioner ligger i forlængelse af aktuelle initiativer og udfordringer. Tre af de strategiske ambitioner er tværgående – jf. punkt 2 (RUC skal være et *globaliseret* universitet), punkt 11 (*Den hele vip*) og punkt 12 (udvikling af ny økonomimodel).

1. RUC's uddannelsesmodel skal fortsat udvikles og kvalificeres – RUC's uddannelsesmodel er universitetets særlige kendetegn.

Begrundelse: RUC skal udfordre og eksperimentere med måden, man skaber og tilegner sig viden og kompetence på. RUC dyrker den projekt- og problemorienterede tilgang, fordi man opnår de vigtigste faglige og metodiske kompetencer ved at løse problemer i fælleskab. Og RUC dyrker tværfagligheden, fordi ingen problemer kan løses ud fra ét fagligt synspunkt.

RUC ønsker at styrke den forskningsbaserede undervisning ved i endnu højere grad at understøtte og organisere undervisningsaktiviteter, der skaber rammerne for, at de studerende aktiveres i forhold til forskningen allerede tidligt i deres studieforløb. Den problem- og projektbaserede tilgang, det tværfaglige perspektiv og studenterinddragelse i forhold til forskning er et unikt kendetegn for RUC's uddannelsesmodel.

Eksempler på indsatser:

- *RUC's uddannelsesmodel* – fortsat udvikling og synliggørelse (nyt initiativ)
- Styrkelse af læringsværktøjer for den studerende (jf. Udviklingskontrakten 2015-2017)
- Styrkelse af kultur/læringsform, der sikrer de studerendes inddragelse i VIP'ernes forskning

2. RUC skal være et globaliseret universitet.

Begrundelse: Universiteterne og det samfund, de er del af, præges af nye former for sammenvævning af det lokale og det globale. Hvor *internationalisering* tidligere har handlet om øget fokus på udenlandske studerende, international (engelsksproget) publicering, og samarbejde med internationale forsknings- og uddannelsesinstitutioner, så er internationalisering i dag næppe et strategisk valg i sig selv. Derimod må vi i stigende grad fokusere på vores evne til at skabe sammenhæng mellem det globale og det lokale. RUC kan i det perspektiv på en og samme tid være lokal og global. Spørgsmålet er, hvordan vi bruger globale partnerskaber til at styrke universitetets lokale handlemuligheder; hvordan håndterer vi studerende og medarbejdere med anden etnisk, sprog og national baggrund; hvordan kan RUC's forskning være dagsordenssættende internationalt; hvordan skaber vi uddannelser, der er gearet til en globaliseret verden, og som klæder de studerende på til et globaliseret arbejdsmarked, og hvordan kan vi på én og samme tid leve op til internationale kvalitetsstandarder og fastholde RUC's særlige lokale og regionale forankring.

Eksempler på indsatser:

- Critical edge – New School: understøtte indgåelse af strategiske samarbejder, herunder udveksling af forskere, studerende, summer school-aktiviteter
 - Øget mobilitet af både VIP, studerende og TAP
 - Strategisk rekrutteringsindsats ift. forskere og talentfulde studerende – fx inden for rammerne af joint degrees
 - Kvalitetssikring ift. internationalisering af uddannelserne – fremgå af studieordninger, reflekteres over i studielederrapporterne.
 - Interkulturelle kompetencer hos de studerende og underviserne: igangsættelse af udviklingen af et koncept for afprøvning af interkulturelle kompetencer hos de studerende og kompetenceudvikling af underviserne
 - Måltrettet arbejde på at få aftaler med store internationale firmaer og organisationer i Danmark og udlandet om praktikpladser for danske og internationale studerende
-

- Styrket indsats for tiltrækning af ekstern finansiering (fx EU-midler i regi af Erasmus +) både ift. udveksling af studerende/forskere og forskningsprojekter.
- Se punkt 5, side 4 om dobbelt gennemslag
- Sprog- og internationaliseringspolitik
- Understøttelse af internationalt forskningssamarbejde

3. Forskningen skal styrkes gennem målrettet eksternt samarbejde med lokale og regionale samarbejdspartnere.

Begrundelse: RUC er både et regionalt og et internationalt universitet og i begge sammenhænge har vi unikke forudsætninger. RUC ligger i Region Sjælland men meget tæt på hovedstadsregionen. Vi kan på udvalgte områder bidrage til regionen (og regionens kommuner) gennem forskning, samarbejde og uddannelse. Samarbejdet med regionen kan samtidigt tilføre vigtige nye ressourcer til forskningen. Det gælder blandt inden for sundhed, energi/miljøområdet og oplevelsesøkonomi, hvor der både er betydelige forskningspotentialer og stort potentiale for samarbejde. Samarbejdet kan i mange tilfælde omfatte bredere nationale og transnationale netværk. Samarbejdet skal imidlertid understøttes bedre og i højere grad præges af en fælles strategisk forståelse af RUC's rolle, muligheder og bidrag.

Eksempler på indsatser:

- Delstrategi for regionalt samarbejde og innovation
- Handlingsplan for ekstern finansiering (jf. Udviklingskontrakt 2015-2017)
- Projektets livscyklus med forskeren i centrum: Den administrative support
- Incitament i forhold til samarbejde og ressourcegenerering
- Kompetenceudvikling i forhold til eksternt samarbejde og ekstern finansiering
- Gentænkning af satsnings- og styrkeområder

4. RUC's fælles forskningssatsninger skal bygge på forskningsstyrker, samarbejdspotentialer og synlighed.

Begrundelse: Vi ønsker at styrke RUC's position i universitetslandskabet, og derfor har vi allerede taget de første skridt i retning af lade bestemte områder *rage op*, symbolsk, ressourcemæssigt og organisatorisk. I forlængelse af RUC2015 strategien udpegede RUC styrkepositioner, hvor vi med rette kan vise, at vi udvikler og gennemfører forskning i særklasse – både i dansk og internationalt perspektiv. Identificerede styrkepositioner er blandt andet væsentlige, når vi proaktivt forsøger at skaffe eksterne ressourcer til RUC's forskning, f.eks. fra eksterne samarbejdspartnere, offentlige og private råd og fonde eller fra EU. Det kan også være væsentligt at have højt profilerede områder inden for felter, hvor der er betydelig ekstern interesse, f.eks. i regionen. Virkemidlerne har været *satsningsområder*, centre og fyrtårne. Udfordringen er, at der synes at herske en del forvirring om såvel processen som virkemidlerne. Det er vigtigt at skabe en model, som er langsigtet og dynamisk, som bygger på fagfællebedømmelse, som styrker forskning, forskningssamarbejde og ekstern og intern synlighed.

Eksempler på indsatser:

- Udvikling af politik for Satsnings- og styrkeområder, samt tværgående centre

- Udpegning af områder med 'satsningspotentialer', f.eks. i forhold til eksternt samarbejde eller eksisterende forskningskompetencer.

5. RUC's forskning skal have dobbelt gennemslag.

Begrundelse: Publicering i fagfællebedømte publikationer er centralt på RUC, og i de fleste forskningsmiljøer er der stor bevidsthed om betydningen af at være synlig i førende internationale tidsskrifter. Både nationalt og internationalt er der også et stærkt fokus på 'impact', dvs. forskningens gennemslag: Udgør vores forskning et bidrag til den internationale forskningsdiskussion, og er den med til at påvirke den forskningsmæssige dagsorden? Samtidigt er der både på RUC, og i det forskningspolitiske felt, en stigende interesse for forskningens samfundsmæssige bidrag. Debatten om forskningens bidrag til samfundet har ofte en snæver nytte-orientering men rummer også store muligheder for RUC-forskningen, der traditionelt har bygget på et stærkt samfundsengagement, på tværfaglige og problemorienterede tilgange og på samarbejde med eksterne netværk, organisationer, myndigheder og virksomheder. Vi ønsker at nytænke modeller for samfundsmæssigt gennemslag og eksternt samarbejde og udvikle nye måder at beskrive og måle forskningens samspil med og implikationer for forskellige aktører uden for forskningsverdenen. Det kan også handle om at drøfte kvalitetskriterier i forhold til "engaged scholarship", aktionsforskning, forskningskommunikation, mv. Samlet set må vi interessere os for brugen af forskning - med fokus på *dobbelt gennemslag*, dvs. både fagfællebedømt forskningspublicering med et forskningsinternt bidrag, og forskning der udføres i samarbejde og/eller samspil med vores omverden, og som gør en forskel for nogen uden for forskningsverdenen.

Eksempler på indsatser:

- Udvikling af koncept og modeller for samarbejdsorienteret forskning
- Fokus på nytænkende forskningskommunikation/formidling
- Fornyet fokus på innovation og entreprenørskab

6. Høj kvalitet i alle uddannelser – RUC's uddannelser skal have et højt fagligt niveau, og de studerende skal udvikle deres personlige talent og faglige tilgang, der skal gøre dem i stand til at fortsætte hermed igennem hele deres liv.

Begrundelse: Kvalitet i RUC's uddannelser har været et centralt indsatsområde i adskillige år og vil i de kommende år have styrket fokus, jf. de fire centrale elementer i kandidatreformen. RUC vil kun udbyde kvalitetssikrede bacheloruddannelser efter høje standarder og vil i forlængelse heraf sikre veldefinerede kombi-uddannelser med en klar, tværfaglig profil. De faste kombinationer vil medføre en mere synlig faglighed i den samlede uddannelse og et mere tydeligt erhvervssigte.

Eksempler på indsatser:

- Institutionsakkreditering herunder tydeliggørelse af ansvar for uddannelse og tilvejebringelse af ledelsesinformation i form af centrale nøgletal
- Konsolidering af kombi-uddannelser på både bachelor og kandidatniveau

7. Fra KOT til kandidat – sammenhæng hele vejen. RUC's organisering, administration, værktøjer og indsatser skal have den studerende som omdrejningspunkt.

Begrundelse: Vejen ind, igennem og ud af universitetet skal tilrettelægges på en sådan måde, at den studerende oplever sammenhæng og høj kvalitet i de faglige aktiviteter og den administrative understøttelse. Samtidig mødes de studerende med tydelige krav, herunder om studieintensitet, og forventninger til egen indsats.

Målsætningen tager udgangspunkt i den studerendes aktiviteter i flowet fra *KOT til kandidat*. Det betyder ikke blot sammenhæng og sikkerhed for den studerende, men også tydelige milepæle og effekt i arbejdet med alle øvrige aktiviteter eksempelvis:

- Faglige (forskningsbaseret undervisning, pædagogiske udviklingsindsatser, kvalitetsudvikling og kvalitetssikring af undervisning og uddannelse jf. ambitionen om *Kvalitet i uddannelsen*)
- Sociale (gode introforløb, udvikling af studiemiljøet, afstemt service)
- digitale (rette understøttelse af læring, men også selvbetjening og administrative systemer)
- Administrative (rekruttering, vejledning og studieinformation; arbejdsgange fra a-z med sømløse overgange)
- Gentænkning af rammerne for studieledelse
- Ledelsesinformation (statistik, monitorering af kohorter/årgange/praksisser)
- Økonomiske (højere kvalitet og mere sammenhæng forbedrer mulighederne for at øge gennemførsel og mindske frafald; sømløs administration og yderligere digitalisering giver bedre udnyttelse af ressourcerne).

Eksempler på indsatser:

- *Den studerende fra KOT til Kandidat* – etablering af en sammenhæng – kortlægning og opbygning af en struktur og en tænkning mellem FA og institutterne og på tværs af institutterne (nyt initiativ)
- IT-værktøjer, der understøtter læring optimalt (Moodle som gennemgående platform) (nyt initiativ – opfølgning på IT strategi)
- StudieIT-strategi (nyt initiativ)

8. Det gode match – RUC's studerende og kandidater er dygtige, engagerede og efterspurgt. RUC's kandidater skal have en høj beskæftigelsesfrekvens.

Begrundelse: Det er vigtigt at få de rigtige studerende ind på RUC's uddannelser og efter et godt studieforløb få kandidaterne fulgt godt på vej til beskæftigelse. Det kræver en målrettet vejlednings- og rekrutteringsindsats med henblik på en gensidig forventningsafstemning af, hvad det vil sige at læse på RUC – og herudover et højt kvalitetsniveau i selve uddannelserne og klare kompetenceprofiler.

Eksempler på indsatser:

- Effektiv rekrutterings- og vejledningsindsats

- Tydelige kompetenceprofiler for alle uddannelser og løbende bevidstgørelse af karrieremuligheder, der formidles til de studerende via studieordninger, VIP i undervisningen og karrierevejledning
- Strategisk samspil med aftagere og omverden om samarbejde og karrieremuligheder via aftagerpaneler, alumne, og VIP- og studenterambassadører.
- En revision af optagelsessystemet

9. RUC's forskning skal leve op til anerkendte danske og internationale standarder for forskningskvalitet.

Begrundelse: RUC's forskning og RUC's forskere skal leve op til anerkendte kvalitetsstandarder både for at fastholde universitetsforskningens unikke rolle, og fordi RUC skal vedblive at være en attraktiv samarbejdspartner i nationale og globale forskningssammenhænge. Dette er samtidigt en væsentlig forudsætning både for at rekruttere højt kvalificerede forskere og forskerspirer, og for at RUC-forskere bevarer deres mobilitet i universitetsfeltet. Der er mindst fem alment udbredte indikatorer for forskningskvalitet: forskningspublicering i fagfællebedømte kanaler; selvstændige og stærke ph.d.-uddannelsesmiljøer; omfanget af eksternt finansieret forskning; internationalt forskningssamarbejde; samt synlighed i forskersamfundet (priser, redaktørposter, deltagelse i forskningsråd mv.). Satsning på disse fem områder kræver både dedikerede indsatser men må naturligvis stå i relation til RUC's øvrige opgaver og ambitioner (se eksempelvis punkt 5, side 4 og punkt 10, side 6).

Eksempler på indsatser:

- Særlige indsatser for at styrke international forskningspublicering (jf. Udviklingskontrakt 2015-2017; udkast til Publiceringsstrategi)
- Udvikling og konsolidering af Ph.d.-området
- Synliggørelse af forskeres engagement i nationale og internationale forskningsnetværk

10. Den hele VIP – RUC skal sætte fokus på de vilkår, der skal til for, at VIP'erne kan levere den bedst mulige undervisning og forskning.

Begrundelse: Universitetet har ikke blot tre opgaver – forskning, uddannelse og formidling – som skal løses parallelt. Universitetets hverdag præges også af en lang række specifikke delopgaver, processer og *træk*, som er resultatet af universitetets profil, organisering, økonomi og teknologi. Universitetet bygger på stærke idealer om retfærdighed, sammenhæng, fællesskab og lokalt initiativ samtidig med, at hverdagen kan opleves som udfordret på disse idealer.

Resultatet bliver, at RUC som helhed, det enkelte institut eller den enkeltes hverdag kan opleves som et nulsum-spil, som er præget af forventningsinflation eller ugenomsigtighed. Hvis man tager udgangspunkt i den enkelte VIP's opgavevaretagelse, handler det om at undersøge, hvordan opgaver, motivation og arbejdsbetingelser hænger sammen. Hvilken lokal organisatorisk og ledelsesmæssig ramme der bedst understøtter den enkelte forsker og dennes arbejdsfællesskaber – og ikke mindst hvordan universitetet mere samlet, qua vores administrative, organisatoriske og ledelsesmæssige organisering, udgør en god og motiverende ramme for forskning, uddannelse og formidling.

Med udgangspunkt i en forventning om at VIP'erne ser sig selv som *Den hele VIP*, er det således afgørende at se VIP'ernes mange forskellige opgaver i sammenhæng for bedst muligt

at kunne understøtte, udvikle og prioritere de mange opgaver – og understøtte den enkelte VIP's udvikling og karriereplan.

Eksempler på indsatser:

- Incitamentsstruktur
- Diskussion af RUC's organisering og relation mellem forskningsgrupper, faggrupper, institutter
- Anerkendelse af undervisning (jf. vedtaget projekt)
- Styrkelse af sproglige kompetencer
- Løbende pædagogisk udvikling, herunder IT-baseret og – understøttet læring
- Forskningstid
- Karriereforløb
- Indsatser i forhold til arbejdsmiljø og kollegialitet (jf. Udviklingskontrakt 2015-2017)
- Styrke den administrative understøttelse af kerneopgaverne

11. Forskningen skal styrkes gennem stærkere indsats for indhentning af ekstern finansiering.

Begrundelse: Det er afgørende, at RUC udbygger indsatsen i forhold til at skaffe nye ressourcer til forskning fra danske og europæiske forskningsråd og fra private fonde. Ekstern finansiering er en væsentlig forudsætning for at øge forskningsomfanget, for at fastholde eller forøge bemanningen, for at skabe rum for nye forskningsinitiativer og for internationalisering, og for at synliggøre universitetet i offentligheden og i forhold til samarbejdspartnere. RUC bør her styrke det proaktive arbejde i forhold til f.eks. private fonde og europæiske netværk og effektivisere den administrative understøttelse af ekstern finansiering.

Eksempler på indsatser:

- Delstrategi for regionalt samarbejde og innovation
- Handlingsplan for ekstern finansiering (jf. Udviklingskontrakt 2015-2017)
- Projektets livscyklus med forskeren i centrum: Den administrative support
- Incitamenter i forhold til samarbejde og ressourcegenerering
- Kompetenceudvikling i forhold til eksternt samarbejde og ekstern finansiering
- Gentænkning af satsnings- og styrkeområder

12. Udvikling af ny økonomimodel for styring og fordeling.

Begrundelse: RUC's økonomimodel skal gennemskueligt understøtte RUC's uddannelsesmodel, herunder ensartede normer/rammer for samme undervisningsopgaver, vejledningstyper og tværgående læringsforløb. Økonomimodellen skal også tage højde for at tilgodese ressourcer til uddannelse, herunder STÅ produktion men også understøtte et mere langsigtet perspektiv på opbygning af humankapital og et stabilt og velfungerende forskningsmiljø.

Det er allerede besluttet at ændre RUC's økonomimodel til en styringsmodel, der bygger på et mere fremadrettet perspektiv og mere virkelighedsnære tal – *beyond budgetting*. Men modellen skal yderligere udvikles i måden, hvorpå fordelingen af bevillinger sker.

RUC's forskningsprofil hænger tæt sammen med uddannelsesprofilen. Stærke forskningsmiljøer er en nødvendig forudsætning for udbuddet af uddannelser: Kun hvis der er forskningsdækning, kan vores uddannelser siges at være forskningsbaserede. Omvendt er uddannelserne med til at motivere og medfinansiere forskningen, ligesom studerende kan udgøre en særlig ressource i forskningsprocessen. Det er samtidigt vigtigt, at koblingen af forskning og uddannelse ikke bliver for snæver: Forskningsmæssige nybrud kan være afsæt for nye uddannelsesmæssige kompetencer og kan også udgøre et særligt bidrag til det omkringliggende samfund. Derfor bør der være en stærk forskningsmæssig *økologi*, der er bredere end uddannelsesbehovene her og nu.

Denne ambition udgør en udfordring for et universitet som RUC med en relativ begrænset forskningsbasisbevilling – og stor afhængighed af uddannelsesindtægter. Ekstern finansiering kan være en god måde at løsne båndet mellem forskning og uddannelse, men lider af det problem at eksterne midler kun sjældent kan finansiere faste stillinger, at muligheden for ekstern finansiering varierer fra fagområde til fagområde, og at konkurrencen om eksterne midler er meget hård.

Eksempler på indsatser:

- Udvikling af ny økonomimodel og allokeringsmodel i to faser – *beyond budgetting* med virkning fra 2015. Fase to med virkning fra 2016.
 - Se punkt 3, side 3 om regionalt samarbejde
 - Se punkt 11, side 7 om ekstern finansiering
 - Strategiske satsninger på nye områder
-

Baggrund

Den nuværende strategi for RUC udløber i 2015

Der skal udvikles en ny strategi med udgangspunkt i grundfortællingen, som skal

- være et redskab til at skabe konkret **retning og prioritering**
- give rum på **institutterne** til at præge og udfylde rammerne
- have **indholdsmæssig sammenhæng** til strategi 2012–2015, udviklingskontrakten samt allerede prioriterede strategiske indsatser

Derfor påbegyndes nu en strategiproces på RUC



Resultat af strategiprocessen

Før sommer:

- Retning og strategiske ambitioner for uddannelse og forskning
- Fastlæggelse af strategiske indsatser og mål
- Overordnet tidsplan og implementeringsplan

Efter sommer:

- Udvikling af handlingsplaner
- Vurdering af investerings-/ressourcebehov
- Detailplanlægning af implementering



Strategiprocessens komponenter

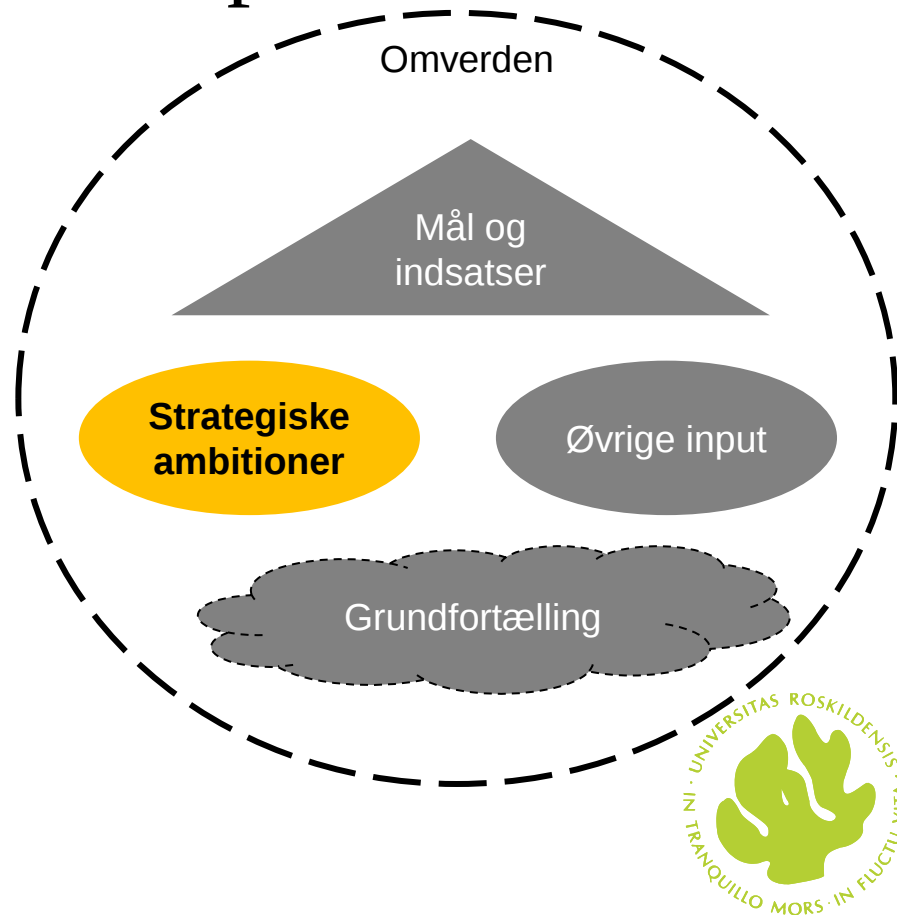
Grundfortællingen er et pejlemærke for RUC's

- kommunikation med omverden
- identitet
- strategiudvikling

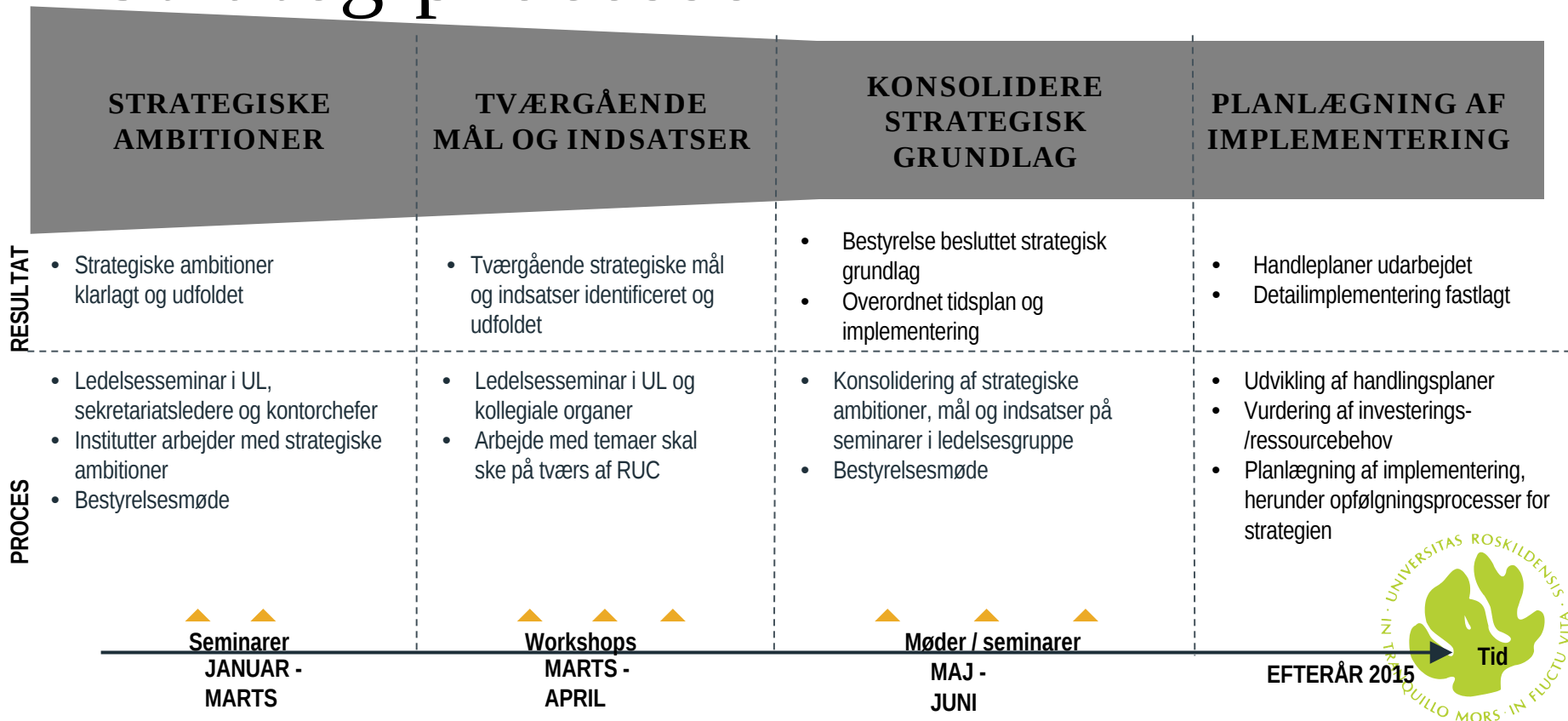
De **strategiske ambitioner** tager afsæt i grundfortællingen og giver retning for RUC

Udover de strategiske ambitioner vil den tidligere strategi, nuværende hovedindsatser, interne & eksterne analyser m.m. give input til den kommende strategi

Dette leder frem til mål og indsatser for uddannelse og forskning



Strategiprocessen



Involvering og kommunikation i alle faser



Generel information om processen i Rektoratets nyhedsbrev, RUSK m.v. i alle faser



Pkt. 5 Årlig redegørelse til bestyrelsen om medbestemmelse og medinddragelse på universitetet

Baggrund

Nærværende redegørelse har til formål at orientere bestyrelsen om medbestemmelse og medinddragelse på RUC med henblik på bestyrelsens årlige drøftelse herom jfr. bestemmelsen i RUCs vedtægt § 4. Redegørelsen er den anden af sin slags efter vedtægtens § 4 stk. 2.

Sagsfremstilling

Bestyrelsen forelægges rektors redegørelse om medbestemmelse og medinddragelse til drøftelse med henblik på at vurdere medarbejderes og de studerendes medbestemmelse og medinddragelse.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen vurderer medinddragelses-/medbestemmelsesforholdene på RUC på grundlag af rektors redegørelse.

Årlig redegørelse til bestyrelsen om medbestemmelse og medinddragelse på RUC

Baggrund

Reform af universitsloven i 2003 indførte en grundlæggende ny styringsstruktur med professionelle bestyrelser og ansatte ledere. Som resultat af reformen blev beslutningsansvaret omlagt fra en høj grad af forankring i kollegiale organer til entydig placering hos ledelsen (den enstrengede ledelsesmodel). Den enstrengede ledelse er grundstenen i en struktur hvor de ansatte ledere er ansvarlige for samtlige beslutninger under deres ressource og hvor den enkelte leder står til ansvar over for sin overordnede leder. Rektor står i spidsen for universitetets daglige ledelse og står til ansvar over for bestyrelsen. Denne entydige placering af ansvar havde den erklærede hensigt at styrke omverdenens tillid til universiteterne og derigennem universiteternes muligheder for at få øget autonomi og bevillinger.

Universitetslovændringen i 2011 indførte en bestemmelse om at universiteternes ledelse skal sikre medbestemmelse og medinddragelse for universiteternes medarbejdere og studerende. Med denne bestemmelse fulgte dog ingen ændring af den enstrengede ledelsesmodel. RUC har ligesom de øvrige universiteter revideret vedtægter for at leve op til bestemmelserne i lovændringen fra 2011. De reviderede vedtægter, der har været i funktion i to år, pålægger RUCs bestyrelse løbende at sikre medbestemmelse og medinddragelse bl.a. gennem en årlig vurdering, der skal foretages på grundlag af en redegørelse fra rektor. Nærværende redegørelse er den anden af sin art.

Uddannelses- og Forskningsministeriet har, i forlængelse af ændringen af universitsloven i 2011, undersøgt status for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne. Undersøgelsen omfattede blandt andet en spørgeskemaundersøgelse blandt ansatte og studerende. Notatet 'Status for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne' blev offentliggjort i oktober 2014: <http://ufm.dk/publikationer/2014/filer-2014/status-for-medbestemmelse-og-medinddragelse-pa-universiteterne.pdf>.

Konklusion

Overordnet kan det konstateres, at ministeriets fokus på øget medbestemmelse og medinddragelse i de rådgivende udvalg og kollegiale organer er udgangspunkt for en vanskelig og modsætningsfyldt diskussion på universitetet. De kollegiale organer fik med reform af universitsloven i 2003 væsentligt indskrænket deres indflydelse. Og selv om ændringer i 2011 satte fokus på medbestemmelse og medinddragelse, blev der ikke røkket ved det enstrengede ledelsesprincip. I den sammenhæng er det dog væsentligt at holde sig for øje, selv om det ikke har højeste fokus i ministeriets eller den universitetsinterne debat om medbestemmelse og medinddragelse, at studerende og medarbejdere nu er repræsenteret med 4 ud af 9 medlemmer i bestyrelsen, et besluttende organ og universitets øverste myndighed.

På RUC tegner høringssvarene sammenholdt med ministeriets statusnotat et billede af en organisation, der i mange henseender har fokus på medbestemmelse og medinddragelse inden for de eksisterende rammer. Men høringssvarene angiver også en række opmærksomhedspunkter og konkrete forslag, der vil kræve rektoratets, universitetsledelsens og institutledelsens opmærksomhed fremover.

Rektoratet har noteret, at de studerende i forbindelse med kandidatreformen oplever en forringet medbestemmelse og medinddragelse, og rektoratet vil følge kandidatreformens udvikling også i dette perspektiv.

Udbyggede samarbejdsformer og organisationsforståelse, en styrket dialog i hverdagen samt færre og bedre møder er blandt rektoratets målsætninger for det nye år. Universitetsledelsen kan rette fokus mod gode eksempler på medbestemmelse og medinddragelse afspejlet i nogle af høringssvarene fra institutter, bibliotek og fællesadministration, for at vurdere hvorvidt nogle af disse med fordel kunne repliceres i andre sammenhænge.

Særlige opmærksomhedspunkter omfatter en skarpere skelnen mellem dagsordenspunkter relevante til orientering, drøftelse eller beslutning i de forskellige mødefora, bedre beslutningsgrundlag samt en mere smidig koordination af sagernes progression gennem de forskellige mødefora. Der skal øget fokus på timing for udsendelse af referater og beslutningsgrundlag. Men nødvendigvis også på accept af den indbyggede frustration, der kan ligge i, at netop medinddragelse kan betyde at råd og udvalg – for at få et så opdateret og retvisende drøftelses- eller beslutningsgrundlag som muligt – skal have tilsendt materiale, der er tilvejebragt nogle gange endda længe efter de ønskede frister for udsendelse.

Rektoratet vil fortsat prioritere transparente procesplaner, med endnu mere tydelighed omkring hvem, der har indflydelse i processens forskellige faser. Endelig kommer fokus på en fortsat skarpere formidling af beslutninger blandt andet gennem rektoratets nyhedsbrev, der fremover også vil blive sendt til studerende.

Sagsfremstilling

Medarbejdere og studerendes medbestemmelse og medinddragelse sker på RUC fortrinsvis gennem de pågældendes repræsentative deltagelse i universitetets rådgivende og besluttende organer, hvortil medarbejdere (fordelt i henholdsvis en videnskabelig og en teknisk-administrativ valggruppe) og studerende på grundlag af en demokratisk valgproces vælger deres repræsentanter.

Møderne i de rådgivende og besluttende organer tilrettelægges i dialog med organernes medlemmer, og mødedagsordenerne bliver til i et samarbejde med de repræsenterede valggrupper. I Akademisk Råd og HSU har der de senere år været faste dagsordensmøder forud for ordinære møder, hvor de repræsenterede grupper i organet deltager i beslutningen om, hvilke punkter, der skal sættes på dagsorden og behandles. På møderne er det i henhold til organernes forretningsordener formandens/mødelederens opgave at sikre, at alle synspunkter bliver hørt. Studenterorganisationerne har de senere år været inviteret til at deltage som observatører i HSU.

Som led i udarbejdelse af den årlige redegørelse om medbestemmelse og medinddragelse til bestyrelsen, har rektor anmodet lokaludvalg og studenterorganisationer om input. Skriftlige input er modtaget fra Frit Forum, Studenterrådet, NSM, CBIT, CUID og RUB. Herudover har en indledende drøftelse af sagen fundet sted i AR, og endnu et høringssvar er under udarbejdelse i fællesadministrationens lokaludvalg. Som input til redegørelsen indgår også Uddannelses- og Forskningsministeriets statusnotat om medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne fra oktober 2014.

Tilbagemeldingerne fra lokaludvalg og studenterorganisationer kan opsummeres som følger (fulde høringssvar vedlagt som bilag):

Frit Forum (FF) bemærker, at FFs manglende tilstedeværelse i bestyrelsen har betydet et markant fald i inddragelse og indkaldelser til møder vedrørende FF som forening. Generelt ser FF Bestyrelsen, Akademisk Råd samt en række institutråd og studienævn som et naturligt fundament for inddragelse og indsigt i RUC's beslutningsprocesser.

FF fremhæver positivt, at der igen i år er flere studenterorganisationer repræsenteret i Akademisk råd, da det efter FFs opfattelse sikrer indflydelse for et større antal studerende, og at diskussionerne bliver mere nuancerede. FF oplever på den baggrund, at der er en langt større medbestemmelse for de studerende og indsigt i beslutningsgrundlaget, end det tidligere har været tilfældet i Akademisk Råd. I forhold til Bestyrelsen, har FFs manglende mandat gjort, at FF ikke naturligt er blevet inddraget i bestyrelsesarbejdet. FF oplever, at det har haft den betydning, at beslutningerne ikke i lige så høj grad som tidligere har været forankret i de studerendes forskellige holdninger.

FF fremhæver en positiv udvikling vedr. høringer, hvor FF føler sig vel inddraget. FF efterlyser flere høringer og workshops vedr. universitetets fremtid og fremhæver positivt processen vedrørende debatseminaret om 'det kritiske universitet.' FF fremhæver også den positive medinddragelse i forhold til arbejdet i interimudvalgene. FF ser her de studerende godt inddraget i udformningen af kombi-kandidater og kandidatstudieordningerne.

FF fremhæver herudover ansættelsesudvalgets arbejde på ISG vedrørende ansættelsen af ny institutleder som et godt eksempel på inddragelse af de studerende i ansættelsesprocessen.

FF efterlyser dog en konsekvent ligestilling af studenterorganisationerne eksempelvis vedr. introforløbet for de studerende. Samtidig bemærker FF, at de ønsker en proces, hvor de studenterpolitiske foreninger ikke længere automatisk får pladser i Studenterhusets bestyrelse.

Studenterrådet (SR) udtrykker overordnet tilfredshed med de studerendes mulighed for medindflydelse og medinddragelse på Roskilde Universitet og fremhæver positivt rektors årlige redegørelse til bestyrelsen som et udtryk for, at universitets ledelse tager de studerendes medindflydelse og medinddragelse alvorligt, herunder udviser lydhørhed over for kritik.

SR finder, at medindflydelse og medinddragelse for studerende og VIP bliver begrænset kraftigt på deres respektive fag med sammenlægning af studienævne pr. 1. februar. SR finder det positivt, at der blev lyttet til dele af denne kritik i beslutningsfasen med det resultat, at studerende og videnskabeligt personale alligevel skal inddrages i beslutningsprocesserne via eksempelvis fagudvalg, workshops eller andet. Dog udestår det at vurdere, hvorledes den konkrete udmøntning finder sted. SR hæfter sig ved at en række af de nye kandidatstudienævn har en sammensætning og størrelse, der yderligere reducerer studerendes og VIPs medindflydelse og medinddragelse.

SR påpeger, at der for nye studenterrepræsentanter i samtlige udvalg, råd og nævn er en meget stejl læringskurve, blandt andet fordi studenterrepræsentanter potentielt udskiftes hvert år. Studenterrådet foreslår derfor, at valgperioderne for institutråd og bestyrelsen ændres,

således at hver studenterrepræsentant vælges skiftevis for to år – sådan at der vælges én repræsentant pr. år. Dette for at sikre en meningsfuld erfaringsudveksling og styrke medindflydelse og medinddragelse.

I forhold til kontakt til rektoratet oplever SR, at det i løbet af det sidste år er blevet mere vanskeligt for studenterorganisationerne at afholde bilaterale møder med det samlede rektorat. Dette i kontrast til en oplevet interesse hos rektoratets medlemmer for – hver for sig – at mødes med studenterorganisationer og repræsentanter.

I forhold til lokaludvalg konstaterer SR, at der er indført praksisser, som ekskluderer studenterrepræsentanterne fra (dele af) udvalgenes arbejde.

SR udtrykker bekymring for de studerendes medindflydelse og medinddragelse både i Akademisk Råd, interimudvalg for nye studienævn og under de i gangværende uddannelsesreformer, hvor oplevelsen er, at beslutninger træffes så hurtigt, at det begrænser studerendes (såvel som VIP og TAP-repræsentanternes) mulighed for grundigt at sætte sig ind i beslutningsgrundlaget. Det sker eksempelvis når bilagsmaterialet bliver udsendt med kort varsel – sågar på selve mødedagen - eller at der slet ikke foreligger bilagsmateriale. Det umuliggør en reel stillingstagen. SR oplever, paradoksalt nok, at dette oftest sker i større, betydningsfulde sager, hvor der er omfattende konsekvenser. Eksempelvis kan nævnes kandidatreformen og dimensionering.

SR peger på at RUC mangler et organ, hvor studerende kan få retshjælp, information om formalia, regeltolkninger og indgive klager. SR konstaterer at Studenterambassadøren ved KU har været en succes og ønsker ordningen udvidet til RUC.

Endelig gør SR med stor bekymring opmærksom på, at fortsættelsen af RUCs unikke studenterdrevne rusvejledning er truet af diskussioner om ændringer rusvejledningens rammer og styring.

NSM fremhæver:

- Det rådgivende institutråd, der består af både valgte medarbejdere og studerende. For medarbejdere er instituttets fire fagområder samt både TAP og VIP repræsenteret. Institutrådet holder møde en gang om måneden, og faggruppeledere er faste observatører til institutrådsmøderne.
- Lokalt samarbejdsudvalg (LSU) hvori de forskellige personalegrupper er repræsenteret i udvalget. Pt er der ikke en VIP på B-siden, selvom det er annonceret (ved hvert eneste personalemøde), at dette ville være ønskeligt. Der er ikke studerende i samarbejdsudvalget. LSU holder møde ca. 6 gange om året.
- Lokalt arbejdsmiljøudvalg – medarbejdere er repræsenteret via valg – alle personalegrupper og fagområder er dækket. Der er en plads til en studerende, men den har ikke været besat i de seneste to år. LAU holder møde ca. 4 gange om året, og holder derudover laboratorie-runderinger.
- Ph.d. udvalget, der består af både medarbejdere (adjunkt-lektor-professor) samt ph.d. studerende via valg. Instituttets fire fagområder er repræsenteret på begge sider.

Herudover påpeges det, at der i ansættelsesudvalg til VIP stillinger altid er både medarbejdere og studerende. Der har også været studerende med i ansættelsesudvalg til

sekretariatslederstillingen. Der bliver afholdt personalemøder en gang månedligt med åben debat om aktuelle emner. Og der afholdes en gang om året et døgn-seminar for alle instituttets medarbejdere tematiseret omkring et aktuelt emne. Resultatet af seminaret evalueres af LSU og institutråd, og søges efterfølgende implementeret via konkrete handlingsplaner i det omfang det findes relevant. Der er udpeget tre faggruppeledere for VIP, som indgår i en institutledelsesgruppe sammen med institutlederen og sekretariatslederen. Faggruppelederne har blandt andet som funktion at være kommunikativt bindeled imellem institutledelsen og faggruppen, og at varetage den daglige koordinering af opgaver i faggruppen herunder fordeling af faggruppens driftsbudget. Intentionen er at bringe den daglige ledelse tættere på medarbejderne blandt andet med det mål at styrke medarbejdernes indflydelse.

På NSM tilstræbes det generelt i forhold til medarbejderindflydelse, at alle væsentlige dagsordener for instituttet drøftes i enten lokalt samarbejdsudvalg eller i institutråd, og ofte begge steder med de forskellige perspektiver der ligger i de to organers forskellige roller. Som eksempler herpå nævnes normer for undervisning, bemandingsplaner, professorplan, generationsskifte, handlingsplaner for trivsel, brug af strategiske puljer på instituttet, udviklingsplaner for forskning og uddannelse.

Konkrete eksempler fra 2014 inkluderer et workshop- og seminar-forløb med det mål at udarbejde en ny udviklingsplan for instituttets uddannelser, med potentiale til at øge tiltrækningen af studerende væsentligt. Alle medarbejdere var inviteret til at deltage i forløbet, og der var en deltagelsesprocent på ca. 70 %. Institutrådet udarbejdede efterfølgende en opsamling af forløbets konklusioner i form af et dokument "Videre forløb for udvikling af uddannelser på NSM" – opfølgning på denne plan er fast dagsordenspunkt på institutrådsmøderne. Der har i 2014 været nedsat ansættelsesudvalg til i alt seks VIP stillinger på adjunkt-, lektor- og professor-niveau – der har været aktiv deltagelse af mindst to medarbejderrepræsentanter og en studerende i alle ansættelsesudvalg og i alle afholdte samtaler. Handlingsplan for trivsel på NSM har været drøftet og vedtaget i LSU og LAU i fællesskab på baggrund af resultaterne af Trivselsundersøgelsen 2013.

CBIT fremhæver følgende:

Et fast punkt på LU-møderne er, hvad LU ønsker at kommunikere ud fra mødet. Disse highlights bringes i CBITs interne nyhedsbrev med et link til lokaludvalgsreferatet. Formålet er at delagtiggøre flere i lokaludvalgets arbejde og opfordre til medindflydelse. I det seneste år er der kommet en ph.d.-studerende med i udvalget, så dette område ligeledes er repræsenteret i lokaludvalget. Mange af de spørgsmål, som lokaludvalget behandler, er udsprunget af nogle hverdagsproblemstillinger, eksempelvis at printerne sjældent fungerer.

Nogle lokaludvalgsmedlemmer finder, at graden af medbestemmelse er betydeligt mindsket, i relation til de mange nye tiltag der iværksættes fra RUC's centrale ledelse, hvoraf mange har overordentligt store konsekvenser for medarbejdernes hverdag og trivsel. Herfra har man i de senere år udrullet en række tiltag om digital aflevering, forkortelse af specialeskrivningsforløb, bachelorreform, kandidatreform og studienævnssammenlægninger. Uanset om disse tiltag skyldes vilkår RUC bliver pålagt fra ministeriet eller interne reformprocesser, så synes medbestemmelsen i udformningen af disse forandringsprocesser at være stærkt begrænset. Tiltagene opleves som styret af en bestemt administrativ logik, der er meget svær at genkende fra VIP'ers hverdagspraksis.

Fra CUID fremhæves, at medarbejdere og studerende har mulighed for medindflydelse i lokaludvalget, institutrådet og i aftagerpanel men også i forbindelse med månedlige medarbejdermøder, hvor der udveksles information om aktuelle problemstillinger vedr. CUIDs drift, økonomi, uddannelses- og forskningsforhold.

I 2014 har der været afholdt institutseminar for alle medarbejdere og de studerende i institutrådet, hvor uddannelser og uddannelseskvalitet på CUID var seminarets tema. På seminaret blev man desuden enige om at afholde fokuserede instituttræf, og der er nedsat en planlægningsgruppe bestående af institutlederen og repræsentanter for VIP og TAP. Der er endvidere lavet en CUID-blog til at sikre en levende debat blandt alle ansatte på instituttet.

For de studerende er der en særlig offensiv i relation til deres inddragelse i en nødvendig drøftelse af udvikling af studiemiljøet.

PAES fremhæver, at institutrådet er sammensat af medarbejderrepræsentanter (VIP og TAP) og repræsentanter for de studerende. Under institutrådet er der nedsat et uddannelsesudvalg (studie- og uddannelsesledere), et forskningsudvalg (forskningsgruppe- og forskningscenterledere samt ph.d. skoleleder) og et økonomiudvalg. De studerende har repræsentation i Uddannelsesudvalget. Institutlederen er formand for disse udvalg.

Ansættelsesudvalg udpeges af institutrådet og sammensættes af VIP eller TAP afhængig af opslagets karakter. De studerende har en repræsentant i ansættelsesudvalg. Institutlederen er formand for VIP ansættelsesudvalg, sekretariatslederen for TAP ansættelsesudvalg.

Lokaludvalget har VIP-, TAP og studenterrepræsentanter. Institutlederen er formand. VIP og studerende har repræsentanter i studienævnene.

Herudover er der nedsat et tværgående studiemiljøudvalg med deltagelse af AC studiekonsulenten (formand) og studenterrepræsentanter fra alle instituttets uddannelser. Institutlederen og sekretariatslederen deltager ligeledes i møderne.

Der afholdes månedlige personalemøder (for alle) samt årlige personaleseminarer (for alle) samt TAP- og VIP-seminarer.

Instituttet drøfter i øjeblikket repræsentationsområder for VIP i forhold til institutrådet.

ENSPAC fremhæver en kompleks organisationsstruktur, som inkluderer medarbejderne på forskellige måder og i forskellige roller. Uden at de mange, nyttige overlap og dobbeltsikringer samt balancer kan fremgå, er det enklest at beskrive indflydelse og inddragelse af medarbejdere i en række punkter per kontakt/organtype:

- Både sekretariatsleder og institutleder tilstræber – i en travl hverdag – *at være til at kontakte* og konsulterer og søger løbende råd hos de relevante medarbejdere.
- Hver *fredag*, mødes instituttets medarbejdere – de som kan – til *fælles frokost*, som understøttes af en kollegial, roterende kageordning, hvor alle medarbejdere har mulighed for at bidrage med en kage per år. På de fleste af de frokoster fortæller institutleder om ugens nyheder, typisk 4-5 emner, inkl. velkomster til nye medarbejdere, som også får mulighed for at præsentere sig selv. Institutlederens nyheder gentages på

engelsk for at udenlandske medarbejdere uden dansk kundskaber (inkl. ph.d. studerende) har en mulighed for at følge med.

- Næsten hver mandag udkommer instituttets *nyhedsbrev* som et link fra e-mail – både på dansk og engelsk – og det er herefter også tilgængeligt på instituttets interne hjemmeside. Nyhedsbrevet indeholder forskellige nyheder udefra, et indlæg fra en forskningsgruppe og deres aktuelle aktiviteter, administrative beskeder (med mindre så vigtige at de bliver sendt i særskilt e-mail) og nyheder fra institutlederen (en version, som regel kortere, af det som blev sagt fredagen før). Kun undtagelsesvist sendes generelle beskeder eller reminder til alle medarbejdere som e-mail.
- Institutet holder hver august et *institutseminar* om strategiske, trivselsmæssige eller lignende emner på Søminestationen. Seminaret tilrettelægges med både VIP og TAP-målgruppen for øje.
- Efter ledelsesevaluering og andre processer i 2013, har ENSPAC indført *tematiske personalemøder*, som kun handler om ét emne – og hvor de som interesserer sig for dette emne deltager og koncentrerer sig om emnet. Der blev gennemført 6 tematiske personalemøder af 2 timer i 2014. De tre møder som handlede om ph.d. og forskning, foregik på engelsk.
- De enkelte fag holder løbende lærermøder, ligesom forskningsgrupperne holder deres møder.

Foruden ovenstående deltager medarbejderne i en række organer og udvalg:

- Institutrådet (IR) spiller en samlende rolle for instituttets strategiske udvikling, hvor medlemmerne ser på instituttet i sin helhed. Institutrådets møde ligger som hovedregel som afslutning på en mødecyklus, hvor der forud har været afholdt LSU og LSU møder.
- LSU drøfter løbende samarbejdet i instituttet, personalepolitiske spørgsmål, trivsel, samt instituttets økonomiske muligheder og vilkår. LSU ledes af IL (institutleder)
- LAU følger den fastlagte orden for arbejdsmiljøarbejdet, men samarbejder med LSU inden for trivsel og psykisk arbejdsmiljø. LSU og LAU holder et fælles møde per semester. LAU ledes af sekretariatsleder.
- IR, LSU og LAU holder tre ordinære møder per semester.
- Forskningsledermøder (FL-møder) afholdes løbende, i ca. samme takt og cyklus som IR/LSU/LAU. Forskningsledermøderne inkluderer lederne af instituttets seks forskningsgrupper samt lederen af Environmental Risk satsningsområdet. Endvidere deltager medarbejderne i instituttets forskningsunderstøttelses- og økonomienhed. Møderne ledes af IL.
- Studieledermøder (SL) møder holdes oftere, typisk 1 gang om måneden, med mange løbende sager og under ledelse af sekretariatslederen, og understøttes af den uddannelsesfuldmægtige og studievejlederen.
- IL deltager i LAU og SL når muligt, ligesom sekretariatsleder deltager i LSU og FL.
- Institutets to ph.d.-udvalg ledes af de to ph.d.-skoleledere, som er i løbende kontakt med institutledelsen og undertiden indkaldes af institutrådet, når der er ph.d.-problematikker på dagsordenen.
- De ph.d.-studerende har deres eget netværk (på tværs af de to skoler, SST og GESS) hvor de understøtter deres arbejde i ph.d. udvalg, deres arbejdsmiljø og samarbejde i øvrigt.

- Medarbejderne deltager endvidere i en række ph.d.-udvalg, bedømmelsesudvalg og ikke mindst ansættelsesudvalg. Ansættelsesudvalgenes rådgivning af institutleder (for VIP) henholdsvis sekretariatsleder (for TAP) er et meget vigtigt sted for medindflydelse på ansættelsesbeslutninger.

Endelig er MUS samtalerne også et vigtigt kontaktsted mellem leder og medarbejdere, hvor medarbejderne – foruden samtalen fokus på deres egen udvikling - også har mulighed for at kommentere og give råd ud fra deres eget perspektiv. I forbindelse med MUS-runden for VIP'erne, som fra 2014 har været planlagt således, at der fokuserer på én forsknings/faggruppe ad gangen, afholder IL et årligt møde med hver forsknings/faggruppe om udviklingen inden for gruppen.

Samlet set er det institutlederens vurdering, at ENSPAC har en ganske komplet struktur med forløb og måder at gøre tingene på, som sikrer at medarbejderne inddrages og har indflydelse på beslutninger, som det samtidigt, med de gældende vilkår, er ledelsens ansvar og opgave at tage. Der skal altid arbejdes på at styrke medarbejderindflydelse og –inddragelse, men det skal samtidigt sikres, at der ikke er for mange møder. Medarbejderindflydelse og –inddragelse handler ikke kun om møder – men også at der tages beslutninger som er konsistente med instituttets strategiske prioriteringer og profil – og som derfor når de tages, også tænkes ordentlig igennem som legitime og viderebringende. Og at dette kommunikeres med eksplicite begrundelser.

Fællesadministrationens LU fremhæver udvalgets årshjul, som danner grundlag for dagsorden og sikrer, at udvalget kommer omkring relevante emner og kan levere til HSU. Udvalget bemærker, at der er en åben dialog og lydhørhed over for input fra medarbejdersiden både i forberedelsen af møderne og under møderne. LU har fokus på at både ledelses- og medarbejdersiden fremlægger dagsordenspunkter, så møderne ikke udelukkende bliver informationer fra ledelsen. Der er åbenhed overfor at indkalde til ekstraordinære LU-møder, hvis ledelses- eller medarbejdersiden finder det nødvendigt at inddrage LU i en beslutningsproces.

Efter hvert LU-møde bliver der sendt en LU-nyhedsmail til medarbejderne for at orientere dem om, hvad der sker i LU. Formålet er at give indblik i arbejdet i LU og opfordre til at de involverer sig i, hvad der skal ske fremadrettet.

LU har det seneste år haft et tilbagevendende punkt omkring medarbejdertrivsel og arbejdsmiljø. Her er der fulgt op på arbejdet med trivselsundersøgelsen 2013. Da medarbejdersiden fornemmede, at der stadig var udfordringer med arbejdsmiljøet, lavede de en mini-undersøgelse blandt medarbejderne, der førte til fornyet diskussion omkring arbejdsmiljø.

LU har diskuteret medindflydelse i løbet af året, da medarbejdersiden i nogle tilfælde ønsker i højere grad at blive inddraget i overvejelser og uformelle drøftelser så tidligt i en proces som muligt. Selv om ledelsen har beslutningsretten og retten til at vurdere i den konkrete sag, har medarbejdersiden et ønske om at blive orienteret og inddraget i beslutninger om ændringer i f.eks. arbejdsgange, flytninger, processer og metoder samt fysiske arbejdsmiljøforhold.

LU har også arbejdet med forretningsordningen i 2015, da der er kommet nye medlemmer både på ledelses- og medarbejdersiden. Medarbejdersiden har stået for samarbejdet med HR omkring forslag til ændringer.

Det er vigtigt for ledelses- og medarbejdersiden, at der er en gensidig informationsforpligtelse i LU ligesom man som repræsentant i LU er forpligtet til at holde sig orienteret i sit "bagland".

RUb oplyser, at bibliotekets samarbejdsudvalg og arbejdsmiljøudvalg og særlige ad hoc udvalg (trivselsudvalg og lokaleudvalg) inddrages respektive i alle sager vedr.:

- Ansættelser, herunder udarbejdelse af stillingsopslag
- Fordeling af midler til forbrug/bibliotekets budgetfordeling, økonomi- og budgetopfølgning
- Trivsel, herunder personalepolitiske tiltag
- Lokaletildeling, flytninger, ombygning
- Strategisk kompetenceudvikling
- Strategiske prioriteringer, herunder også leveranceaftalen med RUC

Bibliotekets ledelse søger endvidere bl.a. gennem de faste månedlige personalemøder og informationsmails at orientere bredt om sager, som har eller kan få interesse for bibliotekets virke og der gives på disse møder altid mulighed for at kommentere eller fremføre sager. Endelig afholdes der også dedikerede personalemøder ved særlige lejligheder, fx vedr. strategiarbejde og større projekter. Der er en stigende tendens til at dele kompetencer medarbejderne imellem på de månedlige eller særligt dedikerede personalemøder.

Efter ønske fra bibliotekets TR har ledelsesstrukturen på biblioteket været drøftet, bl.a. mhp. at sikre større gennemsigtighed og mere og bedre information. Dette arbejdes der fortærende med og RUb's samarbejdsudvalg har ultimo 2014 igangsat et mindre udredningsarbejde mhp. at italesætte grundlæggende "spilleregler" til fremme for medinddragelse og medindflydelse på biblioteket – både vertikalt og horisontalt. Dette arbejde fortsættes i 2015 bl.a. med en drøftelse på et personalemøde. Bibliotekets ledelse har udarbejdet et dokument, som beskriver biblioteket som arbejdsplads samt møde- og samarbejdsformer. Der er desuden udarbejdet oversigter over teams, arbejdsgrupper og udvalg samt oversigter over eksterne udvalg, projekter og tillidsposter. Indkaldelser, referater og bilag på alle interne møder søges formidlet gennem bibliotekets intraweb. Et forslag fra biblioteksledelsen om en konsulentundersøgelse af organisationskulturen på biblioteket er foreløbig udsat, idet TR har ment, at ledelsen i første omgang skal rette op på det, der har været beskrevet i tidligere lederevalueringer og trivselsundersøgelser.

Drøftelse i AR

Akademisk Råd har i 2014 revideret sin forretningsorden med fokus blandt andet på frister for udsendelse af mødemateriale. Rådsmedlemmer har understreget, at tidligere fremsendelse af materiale er en forudsætning for reflekterede og kvalificerede drøftelser og beslutninger, ligesom det også er ønskeligt at referatudkast sendes til rådsmedlemmer i umiddelbar forlængelse af afholdte møder frem for i forbindelse med udsendelse af materiale til næst kommende møde. Herudover var der ønske om, at dagsordensmøder indkaldes med længere varsel og at dagsordensmøderne placeres endnu tidligere i forhold til rådsmøderne. Her er det vedr. rådets virke aftalt, at dagsordensgruppen vil drøfte en mere tematisk orientering i akademisk råd samt at sekretariater for rådgivende udvalg og kollegiale organer vil prioritere tidligst mulig udsendelse af mødemateriale til medlemmer.

Under drøftelse af udkast til nærværende redegørelse blev det bemærket, at høringsvar i en række tilfælde kommer fra lederne frem for direkte fra lokaludvalgene (dog i nogle tilfælde fra lederne i egenskab af formand for lokaludvalg). Der blev udtrykt ønske om øget mulighed for at følge/mere klar formidling af sagers bevægelse gennem systemet til endelig beslutning. Rektoratets nyhedsbrev blev fremhævet positivt som et nyligt tiltag, der hæver informationsniveauet hos ansatte. Der var ønske om, at nyhedsbrevet også sendes til studerende.

Drøftelse i HSU

Under drøftelse af udkast til denne redegørelse blev det understreget, at medbestemmelse og medinddragelse har vanskelige vilkår i selskab med den enstrengede ledelsesmodel. HSU foreslog nogle enkelte præciseringer i redegørelsen, og anmodede kraftigt om øget fokus på timing for udsendelse af referater af HSUs møder.

Statusnotat

Ministeriets (af Epinion udførte) spørgeskemaundersøgelse blandt studerende og ansatte på universiteterne i 2014 indgår i notatet 'Status for medbestemmelse og medinddragelse på universiteterne'. Undersøgelsen viser at de ansattes oplevelse af ledernes lydhørhed for hele sektoren ligger på det samme niveau som i 2009. De studerende oplever en større lydhørhed end de ansatte, og her har der desuden været en positiv udvikling, idet 37 procent af de studerende i 2014 oplever, at ledelsen lytter, mens det gjaldt for 29 procent af de studerende i 2009.

Her skal det fremhæves, at der netop på RUC er sket en stigning i forhold til ansatte og studerendes oplevelse af ledelsens lydhørhed (jf. statusnotatets side 17). Det skal også bemærkes, at det i statusnotatets afsnit 4. vedr. implementering i vedtægter mv. fremhæves positivt (side 11), at RUC har fastlagt at bestyrelsen en gang om året foretager en generel vurdering af medarbejderes og studerendes inddragelse i væsentlige beslutninger. Hertil kommer at også RUCs praksis med dagsordensmøder forud for udsendelse af dagsordener for møder i besluttende og rådgivende organer fremhæves positivt (side 15).

Ministeriets overordnede vurdering er, at universiteterne har omsat rammerne for medbestemmelse på forskellig vis, sådan at medbestemmelse og medinddragelse er tilpasset lokale forhold og organisering. Ministeren vurderer, at der ikke er brug for flere regler eller ændrede regler på dette område men at der er behov for et kontinuerligt ledelsesmæssigt fokus. Ministeren følger områdets udvikling blandt andet gennem møder herom med universiteternes formandskreds og rektorkredsen.

Pkt. 6 Orientering fra bestyrelsesformanden

Ingen bilag.

Pkt. 7 Orientering fra rektoratet

1. Resultat af arbejdet med grundfortælling for RUC

Se bilag 6.1 til punkt 7.

2. Status for RUC's økonomi og mulige personaletilpasninger 2015

Se bilag 6.2 til punkt 7.

3. Status taxameter-reform

Regeringen har som bekendt igangsat et større analysearbejde sammen med Deloitte af omkostningsstrukturen for de videregående uddannelser – den såkaldte taxameteranalyse. Analysen blev igangsat bl.a. på baggrund af Kvalitetsudvalgets rapport, som anbefalede en omlægning af taxametrene for alle de videregående uddannelser til en ny model med en kombination af et fast uddannelsesstilsbud (på samme måde som den nuværende basisbevilling til forskning mm) og et aktivitetselement. Danske Universiteter har hele vejen igennem presset på for at få medindflydelse på dette analysearbejde og ikke mindst på udarbejdelsen af eventuelle anbefalinger til ny model, men det længste vi kom var, at universitetsdirektørkredsen blev inviteret til at være referencegruppe i forhold til Deloitte's analyse. Deloitte har været ude på alle universiteterne for at gennemgå de enkelte universiteters omkostninger til uddannelser og burde derfor være færdig med beregningerne. Men siden december måned er møderne i referencegruppen blevet aflyst – uden at universitetsdirektørkredsen har kunnet få en begrundelse. Senest har direktør Nils Agerhus, Uddannelsesstyrelsen oplyst, at det ikke er forventningen, at regeringen vil komme med et udspil til taxameter-reform på denne side af et valg.

4. Status kvalitetsrapport

Det af regeringen nedsatte "Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser" afgav sin endelige rapport den 29. januar 2015. Rapporten kan hentes her <http://ufm.dk/publikationer/2015/nye-veje-og-hoje-mal/nye-veje-og-hoje-mal>.

Uddannelsesministeriet har tilkendegivet, at det er forventningen, at regeringen vil komme med et politisk udspil som opfølgning på kvalitetsudvalgets arbejde i løbet af marts. På et møde mellem Universitetsdirektørudvalgets formandskab (Jørgen Honore, KU og Peter Lauritzen, RUC) tilkendegav Nils Agerhus, at han forventede udspil vedrørende studieintensitet, studieledelse og optagelsessystemet med udgangspunkt i kvalitetsudvalgets refleksioner om højere uddannelseskvalitet.

Roskilde Universitet

Grundfortælling

*”Roskilde Universitets
fornemmeste opgave er at
bidrage til eksperimenterende,
nyskabende former for forskning,
læring og problemløsning, som flytter
samfundet fremad.”*

Fremtidens universitet

Vi tænker fremad...

RUC er sat i verden for at udfordre de akademiske traditioner og eksperimentere med nye måder at skabe og tilegne sig viden på. På RUC dyrker vi den projekt- og problemorienterede tilgang til vidensudvikling, fordi man opnår de mest relevante resultater ved at løse virkelige problemer i fællesskab med andre. Vi dyrker tværfagligheden, fordi ingen væsentlige problemer kan løses ud fra ét fagligt synspunkt. Og vi dyrker åbenheden, fordi vi tror på, at inddragelse og videndeling er en forudsætning for den frie tanke, demokrati, tolerance og vækst.

...og former fremtiden

Verden forandrer sig hurtigt. Den samfundsmæssige og teknologiske udvikling giver konstant mennesket nye muligheder og udfordringer. Som universitet skal RUC ikke bare følge med udviklingen eller forsøge at forstå den – vi skal også forme den. Vi skal skabe de muligheder, ingen kan forestille sig endnu. Og vi skal være med til at skabe bæredygtige løsninger på fremtidens store udfordringer nationalt og globalt – inden for fx miljø, ulighed, demokrati, sundhed og kulturel sameksistens.

Hvad gør vi?

”Vi uddanner kompetente tværfaglige kandidater til fremtidens samfund.”

Fremtidens uddannelse er projekt- og problemorienteret

Fremtidens kandidater fra RUC skal bidrage til et samfund, hvor skabelsen af værdi og viden i stigende grad foregår kollaborativt på tværs af virksomheder, organisationer, offentlige institutioner, teams og individer over hele verden. Det kræver nogle helt særlige kompetencer. Det er ikke nok, at man som studerende tilegner sig den ypperste viden inden for sine fagområder. Man må også opbygge evnen til at bringe sin faglighed effektivt i spil sammen med andres.

Derfor er RUC's pædagogiske tilgang med projekt- og problemorienteret læring fremtidens uddannelsesmodel. Den rustet de studerede

til fremtiden ved at lade dem prøve kræfter med virkelige problemstillinger i samarbejde med studerende med andre fagligheder, i dialog med virksomheder og organisationer uden for RUC og i tæt samspil med vores forskere.

Men fremtidens uddannelsesmodel skal hele tiden videreudvikles. Vi har et konstant fokus på udvikling og kvalitet i vores uddannelser og til hver en tid at klæde vores studerende på med et højt fagligt niveau og kompetencer, der matcher arbejdsmarkedets behov.

”Vi skaber videnskabelige resultater af højeste kvalitet gennem åbenhed, involvering og videndeling.”

Fremtidens forskning er åben og involverende

I et samfund, hvor alle er forbundet, øges mulighederne for at udveksle viden og idéer hele tiden. Det rummer et kæmpe potentiale for universitetets forskning. Vi tror på, at de vigtigste spørgsmål og de bedste svar opstår i samspillet mellem universiteter, individer, virksomheder og organisationer. Deres erfaringer kan pege på relevante problemstillinger og kvalificere løsninger i samspil med universitetet.

Derfor involverer vi omverdenen i vores forskning – i afdækning og forståelse af problemets karakter og i dialogen om mulige løsninger til gavn for såvel det nære samfund som resten af verden. Og vi udvikler konstant nye måder at interagere med vores omverden på, for vi vil have universitetet endnu længere ud i verden og verden endnu længere ind på universitetet. Alle skal kunne trække på den viden, vi skaber på RUC, og vi skal kunne trække på viden fra alle.

”RUC's campus er rammen for et sprudlende socialt og fagligt fællesskab.”

RUC er et mødested, hvor man bliver en del af et stærkt fællesskab. Et samlet campus, hvor ideer og frie tanker kommer i spil i dialog mellem mennesker med forskellige perspektiver og nationaliteter. Gennem tværfaglighed og projektarbejde indgår man i sociale og faglige kontekster, som danner varige bånd.

Derfor har RUC en kultur, hvor der er højt til loftet og plads til mange forskellige holdninger. Kernen i RUC's kultur er den frie tanke, demokrati og tolerance.

Hvad er vores tilbud til omverdenen?

Til potentielle studerende

- Du bliver klædt på til fremtidens arbejdsmarked ved at lære at identificere og løse virkelige problemer i samarbejde med studerende med andre fagligheder, i dialog med virksomheder og organisationer uden for RUC og i tæt samspil med vores forskere.
- Din akademiske træning finder sted via moderne og motiverende læringsformer fra første dag.
- Du tilegner dig den fremmeste akademiske viden på et eller flere fagområder.
- Du bliver medskaber af værdi for samfundet i løbet af dit studie.
- Du er drivkraften i din egen uddannelse.
- Du bliver en del af et særligt fællesskab, hvor den frie tanke, demokrati, tolerance og engagement er i centrum.

Til virksomheder

- Vi uddanner bachelorer og kandidater, som er tværfagligt stærke og gearer din virksomhed til fremtiden.
- Gennem involverende og selvstændiggørende læringsformer sikrer vi, at de studerende er modne til at træde direkte ind på arbejdspladsen, bl.a. ift. projektstyring, konkret kollegialt samarbejde og med en parathed til at handle på tværs af fagligheder.
- RUC skaber løbende ny forskningsbaseret viden og praksis, som vi tilbyder at dele åbent med din virksomhed.

Til samfundet

- Vi flytter universitetsverdenen og samfundet fremad med nye og eksperimenterende former for læring, forskning og udvikling.
- Vi deler vores viden med omverdenen. Alle skal kunne trække på den viden, vi skaber på RUC, og vi skal kunne trække på viden fra alle.
- Vores forskere er til rådighed for og bidrager til væsentlige samfundsdebatter.

Til potentielle ansatte

- RUC tilbyder en særlig pædagogisk tilgang til undervisning.
- Vi arbejder løbende med at udvikle nye læringsformer og ser gerne, at de indeholder interaktion med omverdenen.
- Bag al undervisning og udvikling af uddannelser er et kvalitetssystem.
- Forskningen på RUC er funderet på åbenhed, både indadtil og udadtil i samspil med omverdenen. Vi søger løbende nye måder at interagere med vores omverden på.
- Du arbejder direkte og involverende med studerende, der har et stort fagligt engagement – både i undervisningen og i forskning.
- Kulturen på RUC som arbejdsplads er baseret på samarbejde, medbestemmelse, den frie tanke og kollegialitet.

Status for RUC's økonomi og mulige tilpasninger 2015

I tilknytningen til vedtagelsen af budgettet for 2015 på bestyrelsens møde i december 2014 blev der fastlagt en plan for den videre proces i forhold til overblik over budgetudfordringerne i 2015, herunder behovet for uansøgt afskedigelser.

I det følgende gives en kort status for dette arbejde.

Indledningsvis skal nævnes, at der i forhold til den plan som forelå da bestyrelsens godkendte budgettet, så er det efterfølgende aftalt med bestyrelsens formandskab, at der i marts måned afholdes et ekstraordinært bestyrelsesmøde, hvor der er mulighed for at følge op på resultatet af den aftale særlige opfølgning efter vintereksamenen. Her tænkes hovedsagligt på en vurdering af nødvendigheden af en budgetrevision samt en beskrivelse af omfanget af uansøgt afskedigelser med tilhørende plan for effektivering. Det var oprindeligt planen at bestyrelsen i tilknytning til godkendelsen af årsrapport 2014 i april ville kunne godkende en eventuel budgetrevision.

Det betyder at der er justeret i den oprindelige fastlagte procesplan, således at der nu er aftalt yderligere møder i HSU og lokaludvalg efter bestyrelsesmødet i marts, og at uansøgte afskedigelser først vil blive effektueret med virkning fra ultimo april.

Dette statusnotat er bygget op omkring fire emner:

1. Status for afværgeforanstaltninger
2. Hvad er det næste skridt i processen
3. Justeringer i økonomimodellen
4. Forslag til beslutningspunkter til bestyrelsesmøde i marts

1. Status for afværgeforanstaltninger

Fristen for ansøgning om frivillig fratrædelse udløb 23. januar, og pt. er der dialog mellem HR og institutterne om dels i hvilket omfang ansøgningerne kan imødegås og dels at skabe overblik over det økonomiske afløb af aftalerne.

2. Hvad er det næste skridt i processen

Når bestyrelsesmødet afholdes, vil der være klarhed over omfanget af indgåede frivillige fratrædelsesordninger samt seniorordninger, og i hvilken grad disse afværgeforanstaltninger kan påvirke RUC's økonomiske situation i 2015.

Derudover vil der være foretaget en revurdering af indtægtsforventningerne fra heltids-STÅ. Med udgangen af februar vil det være muligt at udarbejde en STÅ-prognose, der baserer sig den faktiske STÅ-produktion efter vintereksamenen samt tilmeldingerne til sommereksamen. En sådan fornyet STÅ-prognose vil dels kunne betyde en ændret indtægtsforventning (forhåbentligt højere), og dels en ændret fordeling af de forventede indtægter mellem institutter. Der er således en teoretisk mulighed for at ændrede indtægtsforventninger flyttet behovet for uansøgte afskedigelser til andre eller flere institutter.

Arbejdet med en ny STÅ-prognose samt revurdering af den økonomiske situation skal ske i løbet af uge 9 og 10 – der er pt. ved at blive lagt sidste hånd på en proces- og tidsplan for det meget intensive arbejde. Det foreløbige resultat for 2014 vil ligeledes blive inddraget i revurderingen. I henhold til beslutningsgrundlaget for budget 2015 fra december måned vil et eventuelt forbedret resultat for 2014 kunne indgå til at imødegå den økonomiske udfordring, der ligger i at gennemførelsen af uansøgte afskedigelser ikke vil have fuld årseffekt i 2015.

I løbet af uge 11 afholdes der møder i HSU og lokaludvalg, hvor revurderingen af den økonomiske situation vil blive drøftet, forud for den endelige drøftelse på det ekstraordinære bestyrelsesmøde 20. marts.

3. Justering af økonomimodellen

I beslutningsgrundlaget for budget 2015 fra december 2014 blev angivet en række økonomistyringsinitiativer i 2015, hvor arbejdet med *beyond budgetting* var et væsentlig udviklingspunkt. Det første som sker i 2015 er, at vi har udviklet en specifik månedsopfølgningsspakke, som alle budgetenheder skal forholde sig til og godkende.

Beyond budgetting er ligeledes en del af den fremadrettede strategiske ambition for RUC, og som der vil blive arbejdet med henover 2015. I den kommende strategi for RUC arbejdes ligeledes med justeringer af RUC's økonomimodel.

FIT planlægger at fremlægge en proces for, hvordan der kan arbejdes målrettet med justering af økonomimodellen, hvor de forskellige interessenters behov og ønsker kan blive inddrages i en opdateret og velafbalanceret økonomimodel for RUC. Første trin i en sådan proces vil givetvis blive en afdækning af hvilke mål og behov, der ønskes opfyldt i en fremtidig økonomimodel.

4. Forslag til beslutningspunkter til bestyrelsesmøde i marts

Til bestyrelsesmødet i marts vil der blive fremlagt følgende til godkendelse:

- Justeret budget for 2015
 - Beskrivelse af omfanget af nødvendige personaletilpasninger (halvdelen)
 - Plan for fase 1 af effektueringen af eventuelle tilpasninger ultimo april.
-