



Dagsorden for bestyrelsesmøde 4/2015

Mandag den 31. august 2015 kl. 14-16

Mødet holdes i bygning 01, lokale 01.1-059

DAGSORDEN

BILAG

- | | | |
|----|--|------------------|
| 1. | <u>Godkendelse af dagsorden.</u> | |
| 2. | <u>Godkendelse af referat af møde 1/2015, 25. februar og referat 3, 22. april</u> | <u>4/2015/14</u> |
| 3. | <u>Godkendelse af strategi Ny RUC</u> | <u>15</u> |
| 4. | <u>Godkendelse af rektoratets indstilling vedr. institutreformen</u> | <u>16</u> |
| 5. | <u>Drøftelse af økonomiinitiativer 2. halvår 2015 og kobling til budgetproces 2016</u> | <u>17</u> |
| | <u>Lukket punkt:</u> | |
| 6. | <u>Drøftelse af bestyrelsens selvevaluering</u> | <u>18</u> |
| 7. | <u>Eventuelt</u> | |

Erik Jacobsen



UDKAST TIL

REFERAT AF BESTYRELSESMØDE 1/2015

Onsdag den 25. februar 2015 kl. 13.00-16.00

Til stede:

Medlemmer:

Erik Jacobsen (Formand)

Annette Toft

Lisbeth Lollike

Anita Mac

Charlotte Levin

Drude Rohde

Morten Slabiak

Fraværende (med afbud)

Inga Bostad

Vibe Klarup Voetmann (Næstformand)

Rektorat:

Rektor Hanne Leth Andersen

Prorektor Peter Kjær

Universitetsdirektør Peter Lauritzen

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmøde 1/2015

1. Godkendelse af dagsorden

Det blev besluttet, at punkt 9 *Vederlag til interne bestyrelsesmedlemmer* skulle udgå. Herefter blev dagsordenen godkendt.

2. Godkendelse af referat af møde 7/2014, 17. december 2014

Bilag 1/2015/01

Vedrørende punkt 4 *Godkendelse af budget 2015* efterspurgte et bestyrelsesmedlem en præcisering af anvendelse af egenkapitalen, og det blev aftalt, at universitetsdirektøren skulle komme med et forslag til en formulering. Han har efterfølgende foreslået, at følgende tilføjes som nyt afsnit i teksten på side 5 efter andet afsnit:

Et bestyrelsesmedlem spurgte, om man eventuelt kan anvende et overskud på regnskabet i 2014 som en buffer, der kan dække en del af underskuddet i 2015. Universitetsdirektøren bekræftede, at bestyrelsen havde mulighed for at beslutte dette, når bestyrelsen på sit møde til marts 2015 skal vurdere, om budgettet skal revideres.

Vedrørende punkt 8 *Drøftelse af resterende punkter vedr. campus og organisation fra møde 18. november*, blev en drøftelse af status for RUC's politikker efterspurgt. Formanden konstaterede, at punktet vil blive behandlet under temadrøftelsen om organisation og campus i oktober 2015.

Med disse bemærkninger blev referatet godkendt.

Referat af bestyrelsesmøde 7/2014 blev godkendt

3. Strategisk temadrøftelse om uddannelse

Bilag 02

Rektor introducerede bilagsmaterialet og forklarede, at der var redegjort for status for reformarbejdet, for det fremadrettede arbejde med institutionsakkreditering, for samarbejdet med aftagerpaneler og for, hvordan universitetet understøtter erhvervsrettede aktiviteter i uddannelsesforløb. Hun understregede, at hun ønskede bestyrelsens feedback særligt i forhold til videreudvikling af samarbejdet med aftagere/aftagerpaneler.

Bestyrelsesformanden tilføjede, at rektor er i dialog med Uddannelsesministeriet, der har varslet, at regeringen som opfølgning på kvalitetsudvalgets rapport vil komme med et politisk udspil for universiteterne om, hvad universiteterne i første omgang selv kan gøre samt centrale initiativer fra ministeriet før og efter et valg. Der vil være en konference i april vedrørende de politiske tiltag i forbindelse med kvalitetsdiskussionen.

Der var følgende bemærkninger til de fire bilag:

1. Status for igangværende initiativer på uddannelsesområdet

Der blev stillet opklarende spørgsmål til materialet. Et bestyrelsesmedlem påpegede vigtigheden af formidling af, hvordan man kan kombinere fagene, og hvad de nye kombinationer indebærer. Et andet medlem fremhævede indsatserne for at tydeliggøre kandidaternes kompetencer og uddannelsernes profiler, herunder beskæftigelsesinitiativerne. Der blev udtrykt opbakning til arbejdet med frafald og rekruttering.

Rektor bemærkede, at det er en god øvelse for universitetet at arbejde med kompetenceprofilerne, der skærper universitetets bevidsthed om tværfagligheden. Det er vigtigt, at fagene har et fagligt fællesskab – også af hensyn til indflydelsen i studienævnene. Hvad angår frafald blandt de studerende, så sagde hun, at frafaldet ikke er markant på bachelordelen, men at det er lidt for højt på kandidatdelen. Herudover er der en svag tendens til, at studerende med et meget højt gennemsnit har større frafald, men heldigvis har mange ansøgere RUC som deres første prioritet. Universitetsdirektøren tilføjede, at universitetet tager kontakt til studerende med over 10 i gennemsnit, der falder fra for at afdække årsager til det specifikke frafald.

Rektor sagde desuden, at RUC er særligt ved, at der ikke er frit optag på noget humanistisk fag, da HumBach i 2014 krævede 6 i snit. De fleste andre universiteter har frit optag på sprogfagene og evt. også andre fag. RUC skal have fokus på at rekruttere studerende udefra til

kandidatdelen, og universitetet bestræber sig på at sikre det rigtige match for de studerende, der søger ind på RUC. Endelig nævnte rektor, at universitetet har fokus på god studieledelse (fx gennem studielederuddannelsen), der er en generel udfordring på universiteterne.

Bestyrelsesformanden bemærkede, at det er positivt med de mange igangsatte initiativer, blandt andet i forbindelse med reform- og strategiarbejdet, der kan bidrage til en forbedring af RUC's omdømme og til at imødekomme politiske forandringer.

2. Institutionsakkreditering på RUC

Der var i bestyrelsen en drøftelse af, hvad RUC konkret vil gøre i arbejdet med kvalitet for at opnå institutionsakkreditering, herunder eksempelvis arbejde med:

- at blive bedre til at give feedback til de studerende
- evaluering af uddannelserne
- etablering af et tilstrækkeligt talberedskab
- formidling af uddannelsesmodellens styrker

3. Samarbejde med aftagerpaneler

Et bestyrelsesmedlem bakkede op om idéen med at få flere menige medarbejdere og HR konsulenter med i aftagerpanelerne, som foreslået i notatet. Et andet medlem efterspurgte den gode historie, gerne fra en studerende, for at fremme ambassadørrollen hos aftagerpaneler. Bestyrelsesformanden støttede op om forslaget, idet han henviste til et møde i Roskilde Kommune dagen forinden, hvor politikere havde efterspurgt eksempler på konkret samarbejde mellem studerende og virksomheder.

Rektor sagde, at det var et vigtigt men svært arbejde, og at man fremadrettet kunne forestille sig etablering af nye aftagerpaneler, der repræsenterer klynger af uddannelser på RUC med samme arbejdsmarkedsrelevans. Hun sagde supplerende, at RUC i øjeblikket, i samarbejde med bestyrelsesformanden, har særligt fokus på at identificere og knytte flere relationer til universitetets samarbejdspartnere og øvrige interessenter.

4. Understøttelse af erhvervsrettede aktiviteter i uddannelsesforløb

Der blev i bestyrelsen udtrykt opbakning til arbejdet og undren over, at det er vanskeligt at skaffe praktikpladser, da praktikordninger også burde være af interesse for virksomhederne. Rektor svarede, at der er rift om praktikpladser, fordi flere og flere studerende fra forskellige uddannelsesinstitutioner kommer i praktik. Hun sagde, at RUC i studieordningerne indarbejder særlige bedømmelseskriterier for at vurdere hvordan de studerende kan forbinde teori og praksis.

4. Første drøftelse af strategi

Bilag 03

Prorektor indledte med at sige, at notatet om de strategiske ambitioner udtrykker rektoratets præferencer, som i øjeblikket er i proces med at blive kvalificeret på institutterne, i fællesadministrationen og blandt de studerende. Karakteren af de strategiske ambitioner er

forskellige, idet nogle er målsætninger, og andre er virkemidler til mere overordnede strategiske mål. Hvad angår den videre proces, sagde prorektor, at der skal afholdes et strategiseminar 18. marts med deltagelse af Akademisk Råd, Hovedsamarbejdsudvalget og Universitetsledelsen. Det endelige nye samlede strategigrundlag forelægges bestyrelsen inden sommerferien med henblik på godkendelse. Herefter udarbejdes konkrete handlingsplaner og planlægning af implementering.

Bestyrelsesmedlemmerne havde følgende bemærkninger:

- Det er et spændende og ambitiøst oplæg, og udfordringen bliver herefter at få prioriteret og fulgt op.
- Punkt 5 *RUC's forskning skal have dobbelt gennemslag*, punkt 6 *Høj kvalitet i alle uddannelser*, punkt 8 *Det gode match* og punkt 10 *Den hele VIP* blev fremhævet som særligt relevante ambitioner.
- Det skal konkretiseres, hvordan RUC vil videreudvikle projektarbejdsformen.
- Det skal præciseres, hvordan uddannelse og forskning skal spille sammen.
- Det skal eksplicit fremgå, hvilken rolle administration og campusudvikling har i strategiarbejdet.
- Formuleringen af punkt 4 *RUC's fælles forskningssatsninger skal bygge på forskningsstyrker, samarbejdspotentialer og synlighed* er ikke helt forståelig.

Bestyrelsesformanden foreslog, at det var vigtigt at redegøre for relationen mellem grundfortælling og de strategiske ambitioner, herunder præcisere at grundfortællingen er en fortælling om RUC's identitet og indeholder retning og visioner for RUC. Og at grundfortællingen er et kommunikationsredskab, der skal bidrage til at brande RUC, det vil sige at tydeliggøre RUC's profil for omverdenen.

Prorektor forklarede, at det var et valg fra ledelsen at fokusere på forskning og uddannelse som kerneopgaverne i oplægget til de strategiske ambitioner. Administration og campusudvikling er afgørende for implementeringen af de strategiske ambitioner, og for at sikre rammen for et fagligt og socialt fællesskab på RUC. Det vil der blive arbejdet videre med blandt andet på strategiseminaret 18. marts som led i drøftelser af de strategiske ambitioner, der også beskæftiger sig med RUC som arbejdsplads. Prorektor sagde endvidere, at vi med grundfortællingen har forpligtet os til at være innovative i forhold til projektarbejdsformen, at universitetet skal arbejde konkret med udvikling af uddannelsesmodellen og være et åbent universitet.

Bestyrelsesformanden spurgte, om der ikke burde være en strategisk ambition om at åbne universitetet for studerende og virksomheder, jf. grundfortællingen, og i det hele taget gøre strategien mere ekstern end intern. Rektor tilkendegav, at det er en særdeles vigtig strategisk ambition, der er indarbejdet i punkt 2 *RUC skal være et globaliseret universitet* og i punkt 3 *Forskningen skal styrkes gennem målrettet eksternt samarbejde med lokale og regionale samarbejdspartnere*. Det videre arbejde vil handle om, *hvordan* der skal arbejdes med det. Hun sagde, at institutterne har en afgørende rolle i den henseende.

Prorektor tilføjede, at RUC har mange ildsjæle, at der foregår udbredt regionalt samarbejde, og at universitetet bedriver forskning på højt niveau. Men RUC skal blive bedre til at have blik for

fælles satsninger og ikke mindst blive bedre til at formidle resultater og skabe synlighed omkring universitetets forskning.

5. Drøftelse af redegørelse fra rektor om medinddragelses- og medbestemmelsestiltag på RUC i 2013/2014

Bilag 04

Bestyrelsesformanden havde deltaget i møde primo januar 2015 hos uddannelsesministeren sammen med bestyrelsesformændene fra de øvrige universiteter. Det var hans oplevelse, at RUC er lidt længere fremme end de øvrige universiteter, hvad angår graden af medbestemmelse og medinddragelse.

Rektor udtrykte tilfredshed med de indkomne gode og kritiske høringssvar, blandt andet fra studenterorganisationerne. Hun konstaterede, at RUC har fået en pæn evaluering af medinddragelses- og medbestemmelsesforholdene på universitetet og sagde, at der er nogle fokusområder at arbejde videre med. Samtidig udtrykte hun ønske om, at der blev arbejdet med den fælles organisationsforståelse, fx hvad angår skelnen mellem forskellige organers kompetencer eller forskellige typer af beslutninger. Eksempelvis beslutninger ledelsen har truffet i nært samarbejde med de kollegiale organer og beslutninger der er direkte foranlediget af love og bekendtgørelser, som universitetet er underlagt.

Bestyrelsen udtrykte, at det var positivt med den årligt tilbagevendende behandling af sagen, og at det var værdifuldt med de fremadrettede, konstruktive bemærkninger. Et bestyrelsesmedlem påpegede, at spørgsmålet om medansvar fra medarbejdersiden, også i forhold til implementering, manglede at blive belyst i notatet. Et andet medlem sagde, at med al respekt for RUC's kultur bør der ske en opfølgning på notatet, da tilbagemeldingerne også er relateret til behovet for forbedret hverdagspraksis på universitetet blandt studerende og medarbejdere. Et par medlemmer understregede at alle institutter fremadrettet bør levere høringssvar til sagen.

Bestyrelsesformanden konkluderede, at der vil blive fulgt op på sagen, og at rektoratet løbende vil arbejde med de fremkomne opmærksomhedspunkter. Eksempelvis skal det være tydeligt, hvem der træffer hvilke beslutninger. Rektor bekræftede dette og tilføjede, at man i arbejdet vil opfordre til at de enkelte enheder lader sig inspirere af hinandens eksempler på god praksis for medinddragelse og medbestemmelse.

6. Orientering fra bestyrelsesformanden

Bilag 05

Ingen bemærkninger.

7. Orientering fra rektoratet

Bilag 06

Resultat af arbejdet med grundfortælling for RUC

Ingen bemærkninger.

Status for RUC's økonomi og mulige tilpasninger 2015

Universitetsdirektøren orienterede om, at der på nuværende tidspunkt ikke er ændrede budgetforudsætninger i forhold til grundlaget, hvorpå bestyrelsen i december 2014 godkendte budget 2015, men den særlige opfølgning i forhold til forventninger til STÅ-produktionen er pt. i fuld gang. Hvad angår afværgeforanstaltningerne, er status, at der formentlig vil blive indgået 11 aftaler, hvoraf 9 udmunder i nedlæggelse af stillinger i den afgrænsede periode. De 11 aftaler dækker frivillige aftrædelser, senior-ordninger og egenopsigelser. Der er endvidere set på overflytning mellem institutterne, men det kan ikke udelukkes, at ændrede indtægtsforventninger flytter behovet for uansøgte afskedigelser til andre eller flere institutter.

I relation til sagerne om misbrug af forskningsmidler på Odense Universitetshospital og Rigshospitalet, orienterede universitetsdirektøren om, at der på RUC har været foretaget en ekstra kontrol af seks tilfældige projekter, ét på hvert institut, og at man ikke fandt alvorlig sjuks med brugen og afregningen af forskningsmidlerne.

Status taxameter-reform

Ingen bemærkninger.

Status kvalitetsrapport

Ingen bemærkninger.

LUKKET PUNKT

8. Fondsansøgning

Bilag 07

Bestyrelsen gav formanden mandat til at indlede processen vedrørende en fondsansøgning vedr. aktivisering af RUC's campus.

9. Vederlag til interne bestyrelsesmedlemmer

Det blev besluttet, at punktet skulle udgå.

10. Eventuelt

Ingen bemærkninger.

Mødet sluttede kl. 15.50

Erik Jacobsen, formand



DATO/REFERENCE

25. august 2015

JOURNALNUMMER

UDKAST

REFERAT AF BESTYRELSESMØDE 3/2015

Onsdag den 22. april 2015 kl. 13.00-16.00

Til stede:

Medlemmer:

Erik Jacobsen (Formand)
Vibe Klarup Voetmann (Næstformand)
Annette Toft
Inga Bostad
Lisbeth Lollike
Anita Mac
Charlotte Levin
Drude Rohde
Morten Slabiak

Fraværende (med afbud)

Rektorat:

Rektor Hanne Leth Andersen
Universitetsdirektør Peter Lauritzen
Prorektor Peter Kjær

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmøde 3/2015 særligt til Tine Møllerup Laigaard og Vagn Bokelund fra Rigsrevisionen og Jens Olsson og Allan Wøhlk Høgh fra PwC.

1. Godkendelse af dagsorden

Et bestyrelsesmedlem gjorde opmærksom på, at referatet fra bestyrelsesmødet 25. februar endnu ikke var formelt godkendt af bestyrelsen, hvorfor referatet sættes på dagsordenen for næste bestyrelsesmøde.

Dagsordenen blev herefter godkendt.

2. Godkendelse af referat af møde 2/2015, 20. marts 2015

Bilag 3/2015/10

Der var følgende forslag til ændringer (markeret med kursiv) fra et par bestyrelsesmedlemmer:

- Side 5, punkt 4 i boksen: Rektoratet, samtidigt med fremlæggelsen af prognose 2 for 2015 (opfølgningen efter august måned), fremlægger indstilling *til bestyrelsen* om yderligere personalemæssige tilpasninger til overholdelse af det reviderede budget.
- Side 6, afsnit 5: Bestyrelsesmedlemmerne bakkede bredt op om *drøftelsen af organisationsændringen*.
- Side 7, afsnit 3: Bestyrelsesmedlemmet udtrykte bekymring for de økonomiske konsekvenser af forslaget, *som ønskedes belyst i forbindelse med, at det endelige forslag til reform fremlægges til beslutning*.
- Side 7, afsnit 4: Rektor sagde, at arbejdsgruppen efter bestyrelsesmødet skulle sættes i gang, og at man måtte afvente deres forslag om ny organisationsstruktur og understregede igen, at ledelsen vil skabe rammer for en god proces – *og at reformen ikke havde et besparelsessigte*.
- Side 7, afsnit 5: Prorektor sagde, at der vil være lydhørhed i forhold til fagenes endelige placering, og at arbejdsgruppen nu ville gå i gang med at lave et kvalificeret beslutningsgrundlag. *Et medlem udtrykte ønske om en faglig høring på institutter og i fagmiljøer, inden arbejdsgruppen udarbejder et endeligt forslag til et beslutningsgrundlag med henblik på, at fagmiljøernes viden og ønsker medgår i arbejdsgruppens udarbejdelse af et forslag til reformændring*.
- Side 7, boksen: ... Desuden besluttede bestyrelsen, at de kollegiale organer og de nuværende institutter *og fagmiljøer* vil blive hørt undervejs i processen.

Med disse bemærkninger blev referatet godkendt.

Referat af bestyrelsesmøde 2/2015 blev godkendt med de faldne bemærkninger.

3. Årsrapport 2014 og revision 2014, herunder afrapportering af udviklingskontrakt 2012 – 2014

Bilag 11

Bestyrelsesformanden sagde indledningsvis, at rektoratet ville gennemgå regnskabstallene og målopfyldelsen vedr. udviklingskontrakten for 2012 – 2014. Herefter ville PwC og Rigsrevisionen komme med bemærkninger, og dernæst var der mulighed for, at bestyrelsen kunne stille spørgsmål.

Universitetsdirektøren introducerede materialet til behandlingen af punktet, som udover et cover bestod af:

1. Revisionsprotokollat fra PwC
2. Brev fra Rigsrevisionen vedr. revision af RUC
3. Årsrapport 2014 – inkl. et rettelsesblad med ændringer fremkommet efter tidsfristen for prøvetryk til bestyrelsen
4. Statusnotat med opfølgningsinitiativer på baggrund af tidligere års revisionsprotokollater

Revisionsprotokollat fra PwC

Universitetsdirektøren fandt det tilfredsstillende, at PwC gav RUC en blank påtegning. Protokollatet har givet anledning til, at særligt tre punkter skal have ekstra fokus i det kommende år.

- Vedr. punkt 20: På baggrund af enkelte periodiseringsfejl, vil der fremadrettet være øget controlling på periodiseringer, og der vil snarest blive beskrevet faste procedurer for periodisering i et bilag til RUC's regnskabsinstruks.
- Vedr. punkt 48: På baggrund af den gennemførte stikprøvekontrol af en række forskningsprojekter, som viste, at RUC's interne retningslinjer ikke altid er blevet fulgt, vil RUC gentage stikprøvekontrollen i 2015.
- Vedr. punkt 50: Momsvejledningen er endnu ikke fuldt implementeret, hvorfor der er igangsat procedurer for at øge kendskab og oplysning herom – herunder arbejdes der fortsat på den interne kommunikation, sådan at kendskabet til gældende regler udbredes.

Årsrapporten

Universitetsdirektøren henviste til resultatopgørelsen i årsrapporten (side 27, tabel 3.1). Det økonomiske resultat for 2014 er et underskud på 29,4 mio. kr. I det oprindelige budget for 2014 var det forudsat, at universitetet ville nå et underskud på 37,6 mio. kr. Ved prognose 2 i efteråret 2014 var forventningen til årets resultat et underskud på 30,7 mio. kr.

Derefter henviste universitetsdirektøren til opgørelsen af egenkapitalen (side 31, tabel 3.4) der udgangen af 2014 var på 82 mio. kr. Bestyrelsens målsætning er, at universitetets egenkapital skal være på 5 % af omsætningen ved udgangen af 2015.

Universitetsdirektøren bemærkede at denne målsætning kommer til udtryk i prioriteringen af midler til strategiske indsatsområder, som resultat af det budgetterede underskud. I budgettet for 2015 er der således budgetteret med forbrug af egenkapital til strategiske indsatsområder på 26 mio. kr. – svarende til det budgetterede underskud i 2015. Særligt for budget 2015 er der ligeledes indlagt en budgetusikkerhed på 8 mio. kr. Derudover er der i de kommende år tillige afløb af tidligere års beslutning om strategiske indsatsområder i størrelsesorden af 15 mio. kr.

Universitetsdirektøren henviste til hovedforklaringerne på afvigelserne mellem budget og regnskab (side 47), hvor han særligt fremhævede følgende årsager:

- Færre STÅ indtægter, og tendensen fortsætter i 2015.
- Mindreforbrug af strategimidler
- Tilbageholdenhed vedr. forventede ansættelser på institutterne

Direktøren sagde, at STÅ indtægterne i 2014 faldt, mens personaleomkostningerne steg (side 42). I perioden 2007 – 2014 har der samlet set været en stigning på 197 årsværk, svarende til en samlet stigning på 23 %. Der var sket en stigning på 120 årsværk for VIP og 78 årsværk for TAP. I 2007 havde der været 13,4 studerende pr. VIP mens det tal i 2014 var nede på 12,0 studerende pr. VIP.

Herefter knyttede rektor bemærkninger til de væsentligste resultater af målrapporteringen for udviklingskontrakten 2012 – 2014 (side 17 – 21). Et af de målepunkter der ikke er opfyldt er reduktion af frafald på bachelor-uddannelserne, som er et af de kvantitative mål for kvalitet. En af årsagerne er, at der i perioden er sket en sænkning af adgangskvotienterne til, så de sidst

optagne studerende har lave adgangskvotienter. Desuden er andelen af studerende, der har søgt på ledige pladser, og som er optaget i 2. runde, blevet større. Det medfører typisk et større frafald i denne studentergruppe, idet der for denne gruppe har været ganske kort tid til at vælge studium. Initiativerne til at rette op på dette er blandt andet bachelorreformen, mere sammenhængende studievejledning, de studerendes mentorordninger, den nye kandidatstruktur med mere sammenhængende forløb og en ny rekrutteringsstrategi, hvor der lægges vægt på forventningsafstemning og et veloplyst studievalg. Hvad angår *exit survey'en* som en integreret del af den formelle udmeldelse af RUC, så er man ikke startet på det i 2014, som det står i teksten, men det er et initiativ, der påbegyndes i 2015. Målet for kandidaternes beskæftigelse er ligeledes ikke nået. Rektor sagde, at det er vanskeligt at opgøre det bagvedliggende talgrundlag så længe RUC-kandidater ikke registreres samlet under én uddannelse, men under to fag, men RUC vil vedvarende gøre en indsats for at øge RUC kandidaternes beskæftigelsesfrekvens blandt andet gennem styrket kvalitet i vejledningen, feedback, praktik, eksterne projektsamarbejder og et styrket samarbejde med aftagerpanelerne.

Prorektor redegjorde for de ikke eller delvist opfyldte mål på forskningsområdet. Vedrørende publicering sagde han, at publiceringsstrategien nu er færdig, og at fokus er på at hjælpe de forskere, der har udfordringer med at publicere i de fagfællebedømte kanaler. Hvad angår ekstern finansiering, har RUC ansat en medarbejder, der skal hjælpe med at styrke indsatsen for hjemtag af EU midler.

Universitetsdirektøren tilføjede, at yderligere et par målepunkter ikke var nået. Det drejede sig om målene 4b og 4c.1 vedr. øget innovationskapacitet. Hvad angår samarbejder med virksomheder, registreres individuelle aftaler ikke. Heller ikke målet om kvalitet i administrationen, herunder medarbejdertrivsel, var nået. Her lå RUC på samme niveau som sidste år, hvilket ikke var forventeligt på grund af uroen i efteråret og kandidatreformen.

Herefter gennemgik Jens Olsson, PwC, hvordan årsrevisionen og samarbejdet med RUC foregår. Der foretages løbende revision med gennemgang af lønforhold, projekter, projektstyring, aktiver og ledelsesrapportering. Herudover foretages en særskilt IT-revision, der har vist, at RUC ligger på et acceptabelt niveau. Han sagde, at PwC har noteret, at der er en stadig udvikling i arbejdet med økonomi på universitetet. I forhold til revisionsgennemgangen i marts, kigges der på afstemninger og de forskellige poster valideres, både aktiver og forpligtelser. Alle fejl i regnskabet er i udgangspunktet rettet. Han fremhævede, at RUC havde foretaget egne stikprøvekontroller vedr. opfølgning på retningslinjer i aktive projekter. Jens Olsson nævnte, at det var vanskeligt at vurdere effektivitet og produktivitet, da der ikke eksisterer benchmarks på området. Udover hovedpointerne i protokollater, som universitetsdirektøren havde ridset op, nævnte Jens Olsson andre *findings*, fx at der er en svaghed i forhold til brugeradministration. Han konkluderede, at PwC overordnet konstaterer en vedvarende god udvikling i måden, hvorpå RUC arbejder på økonomiområdet og på spørgsmål fra bestyrelsesformanden vurderede han at RUC ligger i den bedste ende for så vidt angår økonomistyringen.

Vagn Bokelund fra Rigsrevisionen (RR) forklarede, at RR har det overordnede ansvar for revisionen af universitetet. RR har kvalitetssikret årsrevisionen, og følgende blev bemærket:

- RR savner en samlet vurdering fra ledelsen af målopfyldelsen, hvilket kunne bidrage til at øge læsbarheden af universitetets målrapportering.
- Der bør i målrapporteringen ikke opereres med *delvist opfyldt* – kun *opfyldt* eller *ikke opfyldt*.
- RR har noteret sig, at årsresultatet for 2014 var bedre end RUC havde budgetteret med.
- At der er en særlig usikkerhed ift. budget 2015, der viser et underskud på 26 mio. kr. som følge af organisationstilpasninger.

Tina Møllerup Laigaard (RR) tilføjede, at samarbejdet med PwC har været tilfredsstillende, og at RR er enig i PwC's vurderinger og anbefalinger. Hun syntes samlet det så meget fint ud. Hun fortalte desuden, at RR har en rapport, der kommer efter sommerferien, med en række forslag til retningslinjer på indkøbsområdet for sektoren. Hun anbefalede, at RUC, der ikke har været omfattet af undersøgelsen, orienterer sig i rapporten.

Bestyrelsesformanden takkede PwC og RR. Han sagde, at i forhold til målrapporteringen er hovedfokus på RUC nu uddannelseskvalitet og overvejelser omkring, hvordan man bedst organisatorisk kan sikre ansvaret for kvaliteten i uddannelserne.

Bestyrelsen gav udtryk for tilfredshed med det pæne resultat. Der var blandt andet følgende spørgsmål og bemærkninger fra bestyrelsen:

- Har PwC og RR forslag til forbedringer af ledelsesinformation (LIS) til bestyrelsen?
- Med udgangspunkt i en risikovurdering kunne man så forestille sig, at noget af egenkapitalen kunne investeres til forskning?
- Kan man forestille sig, at egenkapitalen kunne anvendes til at undgå afskedigelser?
- Vedr. punkt 67 i revisionsprotokollatet kunne man udvikle det fornødne grundlag for en vurdering af produktiviteten?
- Flere udtrykte bekymring for den manglende målopfyldelse vedr. reduktion af frafald og beskæftigelsesfrekvensen.
- Der blev udtrykt bekymring for den forventede økonomiske udvikling (side 14, afsnit 1.4) og spurgt til, hvordan man som bestyrelse skal reagere på det.
- I forhold til den udførte stikprøvekontrol af en række forskningsprojekter, blev vigtigheden af at følge reglerne pointeret, idet man bestemt ikke ønsker sager af den type man har set på hospitalsområdet.

Jens Olsson sagde, at den ledelsesinformation der er behov for fremadrettet er at følge de studerendes adfærd tæt. Vagn Bokelund tilføjede, at ledelsesinformationen skal bestå af centrale nøgleinformationer, der er relevant for den strategiske beslutningstagen hos ledelsen.

Jens Olsson forklarede, at hvad angår egenkapitalen, så kan der være forskellige holdninger til størrelsen. Når man som RUC lejer sine bygninger er der ikke behov for en lige så stor egenkapital, som hvis man ejede bygningerne. Men fastsættelse af den nøjagtige procentuelle andel af omsætningen er et spørgsmål om sårbarhed ved udsving og en vurdering baseret på en worst case beregning. Det kan også diskuteres, hvor længe en egenkapital skal kunne dække en worst case situation, men 2 år vurderes at være hensigtsmæssigt.

Universitetsdirektøren tilføjede, at RUC foretager en risikovurdering hvert år i forbindelse med budgettet. Universitetet har en større risiko end nogle af de andre universiteter, fordi RUC primært får sine indtægter fra STÅ produktion i modsætning til eksempelvis KU og DTU, der har størstedelen af indtægterne fra basisbevillingerne. Men at RUC's største indtægtskilde er STÅ-indtægterne, eksisterer der en risiko for at indtægterne kan falde i løbet af året – således som det også skete i 2014 – og derfor er det afgørende med en buffer i form af egenkapitalen. Direktøren pointerede, at årsrapporten handler om årsresultatet for 2014, herunder anvendelse af egenkapitalen i løbet af 2014.

Rektor sagde, at det dunkle fremtidsperspektiv, udover basisbevillingsproblematikken og de faldende indtægter, forstærkes af dimensioneringen. Derfor har rektoratet iværksat tiltag, der skal imødegå situationen blandt andet organisationsændringen og udarbejdelsen af den nye strategi, der laves sammen med RUC's organer, institutter og bestyrelsen. Desuden er det nødvendigt, sagde hun, at finde nye veje til at skaffe indtægter til universitetet. Udfordringer omkring projekter blev berørt, herunder overhead rater og udfordringer med INTERREG-midler, og Allan Wøhlk Høgh (PwC) sagde, at det er et fokusområde. Vagn Bokelund (RR) understregede, at man som institution skal have en indkøbspolitik af hensyn til transparens.

Endvidere var der en række generelle bemærkninger til årsrapporten:

- Der mangler information om antallet af studerende på første side, hvor der kun står noget om økonomiske hoved- og nøgletal.
- Vedrørende forskningssatsning mangler der andre forskningsinitiativer.
- Der mangler opfølgning på initiativer i udviklingskontrakten 2012 – 2014.
- Der igangsættes mange nye initiativer, jf. udviklingskontrakten, og indimellem halter koordineringen og kommunikationen omkring dem, jf. målet i den nye udviklingskontrakt om styrkelse af RUC's læringsværktøjer.
- Det er vigtigt at revidere optagelsessystemet.

I relation til de mange igangværende initiativer udtrykte rektor ønske om, at der blev arbejdet med den fælles organisationsforståelse, fx hvad angår skelnen mellem forskellige organers kompetencer eller forskellige typer af beslutninger. Eksempelvis ønskede hun, at beslutninger ledelsen har truffet i nært samarbejde med de kollegiale organer blev opfattet som fælles og ikke som centrale beslutninger – i modsætning til beslutninger der er direkte foranlediget af love og bekendtgørelser, som universitetet er underlagt.

Bestyrelsesformanden samlede op og noterede sig, at RUC har fået en fin påtegning, at RUC vil følge op på overholdelse af retningslinjer vedr. anvendelse af forskningsmidler, at RUC skal sikre en solid buffer i form af egenkapitalen, og at der var bekymring over den manglende målopfyldelse vedrørende kvalitet i uddannelserne. Og at RUCs ledelse blev tilrådet fremadrettet at udarbejde en vurdering af den samlede målopfyldelse.

Bestyrelsesformanden konkluderede, at Årsrapport 2014 blev godkendt. Bestyrelsen underskrev årsrapport og revisionsprotokollat.

4. Orientering fra bestyrelsesformanden

Bilag 12

Ingen bemærkninger.

5. Orientering fra rektoratet

Bilag 13

Ad 1: Notat fra Uddannelses- og Forskningsministeriet *Fælles om god uddannelse*

Rektor fortalte, at det endelige dokument *Fælles om god uddannelse* kan ses som et symbol på, at sektoren kan samarbejde med ministeren. Der var flere aspekter ved dokumentet, som hun forholdt sig kritisk til, eksempelvis evalueringsdelen, men det var helt centralt at det fremgik, at fremdriftsreformen skulle have et gennemsyn. Det handler om at signalere, at man kan finde ud af at fordele opgaverne, regeringen sætter rammerne og i sektoren ved man, hvordan man laver god uddannelse. Ministeren havde dog senere udtalt, at gennemsynet af fremdriftsreformen var sat på hold.

Rektor fortalte om sin deltagelse i Uddannelsesmødet i Vejle i starten af ugen arrangeret af Danske Universiteter, DSF, Akademikerne, Dansk Erhverv og Dansk Industri. Her havde der været en række oplæg. Hun havde selv holdt et oplæg på vegne af RUP (Rektorkollegiets Uddannelsespolitiske Udvalg) om, hvor ekstremt mange eksterne tiltag i form af bekendtgørelser, retningslinjer og ad hoc grupper, der har været på uddannelsesområdet de seneste 4 år.

Ad 2: Status for fondsansøgningen

Universitetsdirektøren nævnte, at der har været et møde med en fond, hvor RUC fik gode råd til udarbejdelse af en justeret ansøgning, som sendes 24. april. Der er også taget kontakt til en anden stor fond.

Universitetsdirektøren gav desuden en kort status på afværgelsesforanstaltninger. Dags dato var partshøringen slut. Der er indgået 23 aftaler. På ISG er der tilbagekaldt 2 varsler på grund af egne opsigelser og ønsker om nedsat tid. Dermed er antallet reduceret til 5-6 medarbejdere. Der er 1 på ISG, 2 på ENPSAC, 3 på CUID, der ses på. Måske lander det på mindre end 6.

Prorektor fortalte, at arbejdet omkring organisationsændringen er hans hovedopgave frem til september sammen med sekretariats- og kommunikationschefen, uddannelseschefen og sekretariatslederen på PAES. Dags dato havde første møde i arbejdsgruppen for organisationsændringen fundet sted. Der forelå nu en detaljeret mødeplan frem til næste bestyrelsesmøde. Han sagde, at det var meldt ud i rektoratets nyhedsbrev, at institutter, fagmiljøer og forskellige mødefora havde mulighed for at kommentere forslaget om organisationsændringen til prorektor senest 23. april. Tilbagemeldingerne vil indgå i arbejdsgruppens overvejelser. På dagens møde blev rektoratets vision og ønske om formål drøftet, herunder arbejdsgruppens opgave. Der var også en bordrunde med refleksioner over forslaget til organisationsændringen. Arbejdsgruppen skal forholde sig til rektoratets forslag til

en ny organisering, udpege dilemmaer og svagheder ved den. Det blev også drøftet, at arbejdsgruppen ønskede åbenhed i processen. Materialet vil være synligt, og der bliver dialog med HSU og AR, der er referencegruppe, primo maj. Der vil blive redegjort for sammenfatningen af de kommentarer, der er kommet vedr. organisationsændringen med deadline 23. april og også for høringssvarene i juni. Der skal afholdes to workshops, hvor arbejdsgruppen drøfter henholdsvis den samlede model og mere specifikke dilemmaer. Der vil være en kort høringsfase frem til, at rektoratet skal lave indstillingen til bestyrelsen.

Et medlem i bestyrelsen pointerede, at en systematisk høring af fagmiljøerne var vigtig. Et andet medlem spurgte, om materialet ville blive forelagt bestyrelsen så løsningsorienteret som muligt. Bestyrelsesformanden afrundede og sagde, at det vil være fint med en indstilling fra rektoratet med et bagvedliggende notat om dilemmaer vedr. specifikke elementer i organisationsændringen.

6. Eventuelt

Der blev spurgte til en status på ansøgeroptaget, og uddannelseschefen svarede, at antallet af ansøgere til kandidatdelen var 3.267 ansøgere. Heraf var 2.068 første prioriteter. Antallet af internationale ansøgere var 666. Kommunikations- og sekretariatschefen tilføjede, at tallet er stigende for nogle af de nye kandidatuddannelser.

Et bestyrelsesmedlem efterspurgte et fagligt indlæg ved hvert bestyrelsesmøde og en rundvisning på campus for at lære RUC bedre at kende.

Næste møde er bestyrelsesseminaret d. 3. – 4. juni, som skal foregå på Skjoldenæsholm.

Mødet sluttede kl. 16.00

Erik Jacobsen, formand

Pkt. 3 Godkendelse af strategi Ny RUC

Sagsfremstilling

Udkastet til strategi Ny RUC blev drøftet på bestyrelsesseminaret 3. – 4. juni. På den baggrund er vedlagt et justeret strategidokument med henblik på endelig godkendelse på bestyrelsesmøde 31. august. Det justerede strategidokument blev drøftet på møder i HSU og Akademisk Råd 24. august.

Akademisk Råd kvitterede for en gennemarbejdet strategi med tydelige linjer til igangværende reformer og prioriterede projekter på universitet. Det blev bemærket, at benævnelsen af RUC som et internationalt universitet fastholdes i strategien og påpeget, at denne beslutning forpligter RUC positivt i forhold til eksempelvis styrket kommunikation med studerende og ansatte på engelsk. Fokus på campus som en fælles arbejdsplads for vip, tap og studerende blev hilst velkommen med bemærkning om, at det kunne være ønskeligt med en yderligere passus om det gode arbejdsmiljø. Rektoratet pointerede, at strategien angiver overordnet retning, mens specifikke kvantitative målsætninger følger i de handlingsplaner, der skal udarbejdes i den kommende strategifase.

HSU havde ingen bemærkninger til strategidokumentet.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen godkender strategi Ny RUC.

Videre proces

I efteråret 2015 nedsættes en strategigruppe, der skal arbejde med en samlet plan for den videre strategi-implementering, herunder også afdække et muligt økonomisk råderum.

Bilag

- Notat: *Strategi Ny RUC*
-

Strategi Ny RUC

RUC vil flytte universitetsverdenen og samfundet fremad med nye og eksperimenterende former for læring, forskning og udvikling. 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 miljø, ulighed, demokrati, sundhed og kulturel sameksistens.

På RUC skaber vi videnskabelige resultater af højeste kvalitet gennem involvering og videndeling. Forskningen på RUC er funderet på åbenhed, både indadtil og udadtil i samspil med omverdenen. Dette er en forudsætning for den høje kvalitet i uddannelserne, hvor de studerende klædes på med et højt fagligt niveau og kompetencer, der matcher arbejdsmarkedets behov.

RUC uddanner fremtidens kandidater. Kandidater fra RUC er i stand til at bringe deres faglighed effektivt i spil sammen med andres. Derfor er RUC's pædagogiske tilgang med projekt- og problemorienteret læring fremtidens uddannelsesmodel. Den ruste de studerende 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.

For at imødekomme fremtidens udfordringer med krav om ny viden udvikler RUC konstant nye måder at interagere med vores omverden på. Vi vil have universitetet endnu længere ud i verden og verden endnu længere ind på universitetet. For alle skal kunne trække på den viden, vi skaber på RUC, og vi skal kunne trække på viden fra alle.

Strategi Ny RUC

Vi skal i de kommende år videreudvikle RUC som et åbent, eksperimenterende og samfundsengageret universitet. Samtidig har vi et skærpet behov for at holde fokus på kerneopgaverne i en periode med omfattende forandringsprocesser både internt og i vores omverden. Strategi Ny RUC tager afsæt i fire grundlæggende udfordringer:

- Vi skal styrke kvaliteten af RUC's forskning, uddannelse og samspil med vores omverden
- Vi skal styrke sammenhængen og synergien mellem uddannelse og forskning
- Vi skal styrke RUC's økonomiske fundament til gavn for forskning og uddannelse
- Vi skal styrke RUC som en fælles arbejdsplads for studerende, forskere og administrative medarbejdere

RUC's strategi skal på den baggrund udvikle universitetets samlede evne til at handle langsigtet, målrettet og koordineret. Strategien udstikker en række overordnede temaer, målsætninger og indsatser, som vi skal arbejde med i de kommende fem år – både i de fælles sammenhænge på tværs af universitet og lokalt på institutterne. Strategien er struktureret ud fra universitetets kerneopgaver, forskning og uddannelse, samt tre tværgående temaer: eksternt samarbejde, internationalisering og RUC som attraktiv arbejdsplads.

Forskning

Forskning med dobbelt gennemslag

RUC udfører forskning på højeste internationale niveau.

I de kommende år sætter vi fokus på forskningens gennemslag. Gennemslag eller *impact* har både en videnskabsintern dimension og en samfundsdimension. I forhold til videnskabsinternt gennemslag fortsætter vi de seneste års arbejde med forskningsevaluering, international benchmarking, styrket publicering i fagfællebedømte kanaler og konsolidering og kvalitetsudvikling af ph.d.-uddannelsen. I forhold til samfundsrelateret gennemslag fokuserer vi på tre udviklingsområder i de kommende fem år: Synliggørelse af samfundseffekt gennem udvikling af nye måder at beskrive og dokumentere forskningens betydning for offentlig sektor, erhvervsliv og civilsamfund; fokus på udvikling og konsolidering af løsningsorienterede og entreprenørielle fagligheder i forskning og uddannelse; fokus på at synliggøre og styrke RUC's model for forskningsbaseret uddannelse som en særlig kobling af forskningsfaglighed og handlekompetence.

Fokus på forskningsstyrker

RUC skal konsolidere sin position i det danske og internationale forskningslandskab ved at udvikle og profilere de forskningsområder, hvor vi har særlige styrker eller særlige potentialer. Det kræver en sammentænkning af medfinansiering, talentpleje, forskningssupport, forskningskommunikation og strategisk arbejde på universitetsniveau og på institutniveau.

Hovedvægten vil være på områder, hvor RUC allerede har anerkendte forskningsstyrker samt på de satsningsområder, som blev udpeget i den forrige strategiperiode. RUC vil reservere strategimidler til medfinansiering og støtte i forbindelse med større råds- og fondsansøgninger inden for eksisterende styrkeområder snarere end at foretage større strategiske investeringer i nye forskningsområder. Samtidig vil vi i vores fælles forskningskommunikation gøre en særlig indsats for at synliggøre RUC som et stærkt forskningsuniversitet gennem fokus på forskningsgrupper og enkeltforskere, der har skabt særlige forskningsmæssige resultater. Endelig vil vi gøre en særlig indsats for at dokumentere forskningsstyrken på de områder, hvor vi allerede har betydelige VIP ressourcer, f.eks. inden for de fagfelter som understøtter vores største uddannelser.

Institutterne har en helt afgørende rolle i forhold til at identificere forskningsområder med særlige styrker eller potentialer og formulere strategier for, hvordan disse områder vil kunne

udvikles og konsolideres f.eks. ved opslag af dedikerede professor MSO-stillinger, opslag af ph.d.-stipendier på prioriterede områder, styrkelse af forskningsledelseskompetencer, og langsigtet rekruttering og karriereudvikling.

Styrkelse af ekstern forskningsfinansiering

Styrkelse af den eksterne forskningsfinansiering er helt afgørende for at kunne fastholde og løfte RUC's samlede forskningsindsats i de kommende år. Ekstern forskningsfinansiering er ikke blot et spørgsmål om at tilføre yderligere økonomiske midler til forskningen i en situation, hvor der ikke kan forventes en stigning i indtægter fra uddannelse og basismidler. Den eksterne finansiering giver også adgang til nye forskningsnetværk, til eksterne partnerskaber og til ressourcekrævende forskningsdata.

RUC's eksterne finansiering kommer både fra konkurrenceudsatte midler og fra eksterne samarbejder. For de konkurrenceudsatte midlers vedkommende er dokumenteret forskningshøjde en central konkurrenceparameter. For de samarbejdsdrevne midlers vedkommende er evnen til at udvikle og vedligeholde eksterne relationer til f.eks. virksomheder, kommuner, regioner, NGO'er og andre vidensinstitutioner helt central.

I de kommende år skal vi øge hjemtaget af eksterne midler markant. Dette skal ske gennem en forbedret intern forskningssupport (både pre-award og post-award), gennem en bedre kortlægning og synliggørelse af forskningsstyrker og potentialer i de enkelte forskningsmiljøer og på tværs af universitetet, og gennem en stærkere proaktiv indsats i forhold til nationale og europæiske aktører. I forhold til alle tre dimensioner er evnen til fælles handling og koordination mellem universitet, institut og forskningsgruppe være helt afgørende, og det vil derfor være nødvendigt at se på vores samlede koordinations- og informationsstruktur på forskningsområdet. Det er afgørende, at hjemtaget af eksterne midler øges, men samtidig skal vi fastholde fokus på forskningskvalitet og den samlede faglige udvikling, så øget ekstern finansiering også på langt sigt forbliver et konstruktivt bidrag til universitets samlede udvikling.

Uddannelse

Udvikling af RUC's særlige projektmodel

Det problemorienterede projektarbejde som arbejdsform er en unik model for forskningsbaseret uddannelse, fordi projektarbejdet gennem hele studiet kan foregå tæt på og i forbindelse med forskningen, samtidig med at problemorienteringen muliggør en kobling til aktuelle samfundsspørgsmål.

Der er behov for fortsat at udvikle og især formidle RUC's særlige tilgang til projektarbejde som faglig og tværfaglig, problemorienteret og gruppebaseret læringsform. Vi skal tydeliggøre forventninger til projektarbejdets faglige og pædagogiske grundelementer. Det er en fælles udfordring at skabe balance mellem metodebevidsthed og udvikling af konkrete og praktiske faglige færdigheder.

Institutterne/fagmiljøerne skal arbejde med at tydeliggøre, hvad der er det faglige udbytte i udviklingen af projektarbejdet i en samlet progression og i de enkelte dele undervejs. Uddannelserne skal forholde sig til de anvendte projektmodeller i forhold til den fælles faglige kerne. Vejlederne skal tydeliggøre deres forskningsinteresser, og der skal blandt vejlederne være en fælles bevidsthed om progressionskrav, så de studerende oplever en løbende faglig og metodisk udvikling. Der skal udvikles flere forskellige evalueringstyper, således af den studerendes evne til at give og modtage feedback på et fagligt projekts samlede argument og struktur skærpes.

Den studerende i fokus

Den studerende skal i fokus i uddannelsesforløb og i administrative processer. At have fokus på den studerende fordrer både en kulturændring og et arbejde med organiseringen på uddannelsesområdet.

Kulturændringen handler om at flytte perspektivet fra fag til uddannelse og til et samlet RUC-perspektiv og om at tænke processer med udgangspunkt i den studerendes forløb. I forhold til organiseringen skal vi udvikle fælles ansvar og klare rammer for de modulopbyggede kombinationsuddannelser som samlede forløb, bl.a. gennem studieforløbsbeskrivelsen. Større ensartethed og bedre koordinering i modulopbygning og administration skal give bedre betingelser for de studerendes valg og forløb. Samtidig skal de studerende have én administrativ indgang dvs. bachelor- eller kandidatsekretariatet og ét studienævn.

Det er institutternes opgave at aftale og implementere enklere og mere ensartede, fælles procedurer, skabeloner, deadlines etc. og der lægges vægt på, at ledelsesbeslutninger implementeres så ensartet som muligt på tværs af uddannelser og institutter. Det skal være gennemskueligt for både studerende og ansatte, hvor og hvordan man finder de informationer man har brug for - og hvilke informationer der er autoritative. Det skal tydeliggøres hvor hvilke beslutninger træffes. Det er i den forbindelse særligt vigtigt at skabe kommunikérbare og enkle forløb for internationale studerende, så det er tydeligt for dem, hvad de kan vælge på uddannelsen og hvilke muligheder de har efterfølgende.

Det er en forudsætning for ovenstående, at fælles beslutninger formidles og efterleves – både af hensyn til de studerende og af hensyn til de medarbejdere, som har den daglige kontakt med de studerende. Beslutninger skal gælde for alle, og de skal kommunikeres til relevante modtagere. Det er vigtigt, at konsekvenser af eventuelle undtagelser og lokale løsninger er klare.

Bedre match i optag, uddannelsesvalg og overgang til arbejdsmarkedet

RUC's langsigtede udvikling afhænger af evnen til at tiltrække og fastholde flest muligt kvalificerede og motiverede studerende. Højt fagligt udbytte, lavt frafald og høj beskæftigelse er derfor centrale succeskriterier for RUC's uddannelser.

En forudsætning for et højt udbytte af RUC's uddannelser er, at de studerende er motiverede, ansvarlige og indstillede på det studenterstyrede projektarbejde i grupper, ligesom de har de rigtige faglige forudsætninger inden for universitetets hovedområder. Derfor ønsker vi at arbejde målrettet med rekruttering og optag, dels ved bedre forventningsafstemning gennem arrangementer som åbent hus, praktikophold og inspirationsdage for gymnasieelever, dels ved at udvikle optagelsessystemet ved at kvalificere optaget i kvote 2.

Når de studerende er optaget, er det vigtigt at fastholde det udskudte/sene studievalg, så vi fremmer de studerendes muligheder for at tage kvalificerede valg. Det gælder også for overgangen til kandidatuddannelserne. Her er det målet at fremme fleksibiliteten og valgmulighederne for den enkelte. Herved bliver RUC's kandidatuddannelser også mere tiltrækkende for bachelorer fra andre uddannelsesinstitutioner.

Vi vil arbejdet systematisk for at øge vores kandidaters beskæftigelsesmuligheder. Her spiller det problemorienterede projektarbejde en central rolle fordi det tillader et fokus på problemstillinger og værktøjer med stor samfundsmæssig og arbejdsmæssig relevans – med afsæt i den studerendes egen faglige udvikling og engagement. Samtidig er det en væsentlig opgave for universitetet at styrke dialogen med aftagerpanelerne, herunder synliggøre RUC kandidaternes kompetencer. Endelig vil RUC arbejde for at give de studerende indblik i og forståelse for det arbejdsmarked, som de uddannes til og styrke videndelingen på universitetet om kandidaternes beskæftigelse.

Tværgående indsatser

Brobygning mellem universitet, samfund og erhvervsliv

RUC's videnskabelige resultater skal sættes i spil gennem åbenhed, involvering og videndeling. Dette skal blandt andet ske gennem systematisk brobygning mellem forskere og studerende på RUC på den ene side og virksomheder, organisationer og andre samfundsaktører på den anden.

Denne brobygning skal udvikles i tre indbyrdes relaterede sammenhænge:

De studerende interagerer med virksomheder, organisationer og netværk gennem det problemorienterede projektarbejde, gennem praktikophold og i studiejob. Vi ser det som en fælles opgave at skabe bedre forudsætninger for kontakter mellem studerende og eksterne partnere f.eks. gennem samarbejdsaftaler med virksomheder og organisationer, anvendelse af gæsteundervisere fra erhvervslivet og karrieremesser. Vores forskere bedriver forskning på højeste niveau, de er til rådighed for og bidrager til væsentlige samfundsdebatter, samtidig med at forskningen ofte gennemføres i et tæt samspil med eksterne aktører. Vi vil i de kommende år have fokus på at en stadig større del af vores forskning bringes i anvendelse og gør en forskel uden for forskningsverdenen. Vi skal samtidig holde fast i det eksperimenterende, kritiske og "skæve" – også for at bidrage til at flytte samfundet fremad. Vi vil arbejde med at udvikle, dele og understøtte modeller for eksternt forskningssamarbejde administrativt, kontraktmæssigt og ledelsesmæssigt.

RUC's unikke campus udgør en særlig ressource for samspillet med vores omverden. RUC har i de seneste år prioriteret en udvikling af de fysiske campusfaciliteter og af samspillet med nærområdet omkring Trekroner. Vi vil i de kommende år arbejde systematisk for at skabe særlige fysiske og virtuelle rammer for samspillet med det omkringliggende samfund, eksempelvis også efter- og videreuddannelse.

RUC som internationalt universitet

RUC er et internationalt universitet. Vi vil i de kommende år styrke vores internationale profil og vores internationale arbejde. Udviklingen af RUC's internationale profil indebærer på den ene side et systematisk arbejde for at etablere partnerskaber og konsortier med andre universiteter i og uden for Europa. RUC skal prioritere strategiske partnerskaber og netværk med universiteter, virksomheder, offentlige institutioner og netværk for at fremme international publicering, rekruttering, joint degrees og mobilitet. Vi vil i den sammenhæng deltage i udviklingen af en såkaldt Critical Edge alliance for universiteter med lærings- og forskningsprofiler der er med til at udvikle universitetet som en kritisk samfundsinstitution.

Med en klarere profilering af sine særkender inden for forskning og uddannelse vil RUC i højere grad kunne være med til at sætte dagsordenen på den internationale forsknings- og uddannelsesscene samt tiltrække flere internationale forskningsmidler. Vi skal i de kommende år satse på et begrænset men højt profileret udbud af forskningsbaserede engelsksprogede uddannelser, som markedsføres internationalt. Vi skal sætte større fokus på udveksling af studerende og af forskere og på brugen af international praktik. Vi skal endelig bruge internationaliseringen som en drivkraft for kvalitetsudvikling gennem tydeligere deklarering af uddannelser og kompetencer, styrkelse af interkulturelle kompetencer, samt øget brug af internationale opslag og søgeprocesser.

Det er en forudsætning for ovenstående at universitetet er en arbejdsplads og et mødested der er attraktiv for internationale studerende, forskere og besøgende.

RUC som en attraktiv arbejdsplads

RUC's medarbejdere spiller en afgørende rolle i realiseringen af den nye strategi. Derfor skal RUC være en attraktiv arbejdsplads præget af et godt arbejdsmiljø og høj faglighed på alle niveauer – og hvor gensidig respekt mellem VIP og TAP er en forudsætning. Samtidig skal den enkelte medarbejder, såvel VIP som TAP, mødes med kompetent personaleledelse, der medfører, at opgavevaretagelsen hænger sammen, og at RUC medarbejdernes samlede potentiale udfoldes på bedste vis.

I forhold til VIP'erne handler det om et systematisk arbejde med prioritering og tilrettelæggelse af opgaveporteføljen. I forhold til TAP'erne skal fokus være på den rette balance mellem fælles standarder, regler og individuelle, lokale hensyn. RUC vil have fokus på tiltag, der fremmer både kvaliteten og driften af den samlede opgavevaretagelse og tydelige, hensigtsmæssige samarbejdsrelationer.

Strategi Ny RUC skal være med til at skabe forudsætningerne for, at RUC kan udvikle sig som et åbent, eksperimenterende og samfundsengageret universitet – som skaber forskningsviden af højeste kvalitet og stærke og handlekraftige kandidater og samtidig er med til at flytte universitetsverdenen og samfundet fremad. Strategien danner en ramme, som vi skal fylde ud i fællesskab i de kommende år.

Pkt. 4 Godkendelse af rektoratets indstilling vedr. institutreformen

Baggrund

Bestyrelsen skal på møde d. 31. august tage stilling til rektoratets forslag til ny institutstruktur. Forslaget lægger op til etablering af fire nye institutter og en ny ansvarsfordeling i forhold til bacheloruddannelserne.

Baggrunden for reformen er udfordringer på uddannelsesområdet, hvor RUC har behov for en klarere ansvarsfordeling i forhold til kvalitetssikring og tværgående koordination. Rektoratet ønsker også at styrke den administrative understøttelse af uddannelsesområdet.

Proces

Rektoratets forslag blev fremlagt på bestyrelsesmødet d. 20. marts. Her godkendte bestyrelsen kommissoriet for en bredt sammensat arbejdsgruppe, der skulle kvalificere rektoratets forslag frem til en endelig bestyrelsesgodkendelse. Arbejdsgruppen arbejdede med reformforslaget i perioden april-juni, jf. vedlagte baggrundsmateriale til orientering. I forlængelse af arbejdsgruppens arbejde reviderede rektoratet det oprindelige forslag til fordeling af fag på de nye institutter. Arbejdsgruppens notat og rektoratets reviderede forslag blev sendt i høring på universitetet fra d. 18. juni til d. 10. august. På den baggrund har rektoratet udarbejdet sin endelige indstilling.

Materiale fra arbejdsgruppens arbejde og høringen ligger på intra:

<https://intra.ruc.dk/dk/for-ansatte/strategi-2015-2020-proces/ny-institutstruktur/>

Rektoratet vil gerne takke for de mange høringssvar, som omfatter samtlige institutter og bacheloruddannelser samt studenterorganisationerne. Vi vil også gerne takke arbejdsgruppen for en stor indsats under et betydeligt tidspres i det sene forår. Processen har været præget af stort engagement og samtidigt også forskellige forbehold i forhold til reformforslaget. Forbeholdene har især handlet om spørgsmålet om ansvaret for bacheloruddannelserne, men der har også været kritik af rektoratets konkrete forslag til fagfordeling. Endelig har der været bekymring i forhold til timingen af reformen.

Rektoratet vurderer at en institutreform med fokus på et tydeligere ansvar for bacheloruddannelse er nødvendig i den nuværende situation, og at reformen må bygge på en styrkelse af institutterne. Reformen skaber nye institutter med delvist nye profiler men bygger i høj grad på eksisterende faglige opdelinger og på tidligere reformer, og den ændrer kun i begrænset omfang på bl.a. studienævn. Reformen er en markant ændring, men ikke en radikal ændring – i en situation med begrænsede økonomiske ressourcer.

Rektoratets sammenfatning af drøftelse af institutreform i Akademisk Råd

Akademisk Råd drøftede 24. august rektoratets forslag til ny institutstruktur. De temaer der blev fremhævet i medlemmernes indlæg var udsættelse af reformen; processens karakter; økonomi; flytninger; vice-institutlederens rolle; ansvar og tværgående koordinering af bacheloruddannelserne samt fagfordelingen.

Blandt flere VIP-medlemmer var der en oplevelse af, at arbejdet med reformen har været forhastet og at beslutningsgrundlaget burde suppleres med yderligere analyser og beregninger. Andre påpegede, at udsættelse blot ville forlænge processen uden nødvendigvis at føre til løsninger, der kunne samle større enighed. Et medlem foreslog, at ikrafttrædelse blev baseret på konkrete køreplaner for implementeringen i stedet for én fast ikrafttrædelsesdato pr. 1. januar og lagde op til at AR indgik som en konstruktiv partner i implementeringen.

Flere medlemmer kritiserede processen for at have været forhastet, topstyret og uden at man tilsyneladende havde lyttet til de mange høringssvar. Flere var kritiske over for omkostningerne ved reformen og den økonomiske bæredygtighed af de nye institutter og fandt, at reformen ikke kunne løse RUC's økonomiske problemer. Tilsvarende fandt flere, at der burde være redegjort nærmere for omfanget af flytninger og de økonomiske konsekvenser af disse.

Flere ønskede en præcisering af viceinstitutlederens formelle rolle, og studenterrådet havde inden mødet fremsendt et alternativt forslag til ny institutstruktur med en selvstændig enhed, der rummede alle fire bacheloruddannelser, en såkaldt matrix-model. AR's medlemmer var delt i forhold til dette forslag.

Et medlem af AR anbefalede en udskydelse af reformen med 1 år og foranstaltede en spontan afstemning på mødet. Her angav et flertal af rådet støtte, mens et mindretal, heriblandt de studerende, undlod at stemme, blandt andet under henvisning til at forslaget var opstået på mødet og at stillingtagen ikke havde kunnet forberedes.

Rektoratet fremhævede at det centrale i den fremlagte model var at styrke den tværgående koordinering og det fælles ansvar for kvaliteten af RUC's bacheloruddannelser gennem styrkede institutledelser og en styrket universitetsledelse. Rektoratets model repræsenterede således et helt andet styringssyn end den såkaldte matrixmodel. Rektoratets forslag var baseret på behovet for en samlet kvalitetsorganisation og en mere tydelig placering af ansvar for uddannelser både fagligt og administrativt, ikke mindst i lyset af den kommende institutionsakkreditering. Rektoratet pegede endvidere på, at der som del af inddragelsesprocessen omkring det oprindelige forslag var sket en række tilpasninger.

Rektoratet oplyste, at forslaget om en viceuddannelseschef for bachelorområdet var fremsat som alternativ til en samling af bacheloruddannelserne i én organisatorisk enhed. Sidstnævnte forslag blev positivt modtaget.

Rektoratet understregede, at reformen ikke i sig selv løser RUC's økonomiske udfordringer, hvilket heller ikke har været intentionen. Reformen skulle øge handlekraften i organisationen, fx i forhold til økonomiske udfordringer. De økonomiske udfordringer for RUC fra 2016 og frem er betydelige – uagtet reformen. Der er behov for, at RUC foretager økonomiske tilpasninger, og det er rektoratets vurdering, at disse, sammen med en række andre ydre og indre krav, må ses i relation til ny struktur. Dette understreger behovet for at iværksætte reformen nu.

Angående flytninger pegede rektoratet på, at der var afsat 1 mio. til flytninger i 2016 fra centralt hold, og at man derudover forudsatte at en del kunne afholdes inden for institutternes budgetter, samt at yderligere flytninger kunne foretages i 2017, når de nye institutter var veletablerede.

Indstilling

Rektoratet indstiller følgende til bestyrelsen:

- at der etableres fire institutter med tværfaglige profiler
- hvor hvert institut har ansvaret for en bacheloruddannelse
- hvor institutlederen indgår i et forpligtende samarbejde i en styrket universitetsledelse
- samtidig med at den lokale og medarbejdernære ledelse styrkes, bl.a. gennem ansættelse af viceinstitutledere

Rektoratet indstiller, at reformen iværksættes pr. 1. januar 2016.

Bilag

- Rektoratets indstilling til bestyrelsen samt 3 tilhørende bilag:
 - o Bilag 1: Rektoratets forslag til endelig fagfordeling (august 2015)
 - o Bilag 2: Rektoratets sammenfatning af høringssvar (august 2015)
 - o Bilag 3: Notat om Administration på Roskilde Universitet (august 2015)
- Baggrundsmateriale til orientering: Høringsmateriale sendt til institutterne d. 18. juni 2015 bestående af:
 - o Rektoratets uddybende beskrivelse af forslag til institutreform
 - o Arbejdsgruppens notat til rektoratet – institutreform
 - o Rektoratets kommentarer og justeringer

Der henvises i øvrigt til høringsmaterialet, som Rektorsekretariatet sendte bestyrelsen pr. mail d. 17. august.

Rektoratet, 20. august 2015

Indstilling til bestyrelsen om ændret institutstruktur på RUC

Rektoratet indstiller, at RUC's institutstruktur ændres, så de seks nuværende institutter erstattes af fire nye institutter, som får det overordnede ansvar for RUC's fire bacheloruddannelser og for driften og udviklingen af RUC's samlede uddannelsesportefølje.¹

Reformen skal styrke uddannelseskvaliteten, skabe nye faglige og tværfaglige udviklingsmuligheder, skabe ensartede og bæredygtige institutadministrationer og styrke institutledelser og den fælles ledelse på universitetet. Reformen vil have virkning fra 1. januar 2016.

1. Baggrund og vision

RUC's organisering er kommet under pres i de seneste år. Organiseringen er udfordret af uddannelsesreformer og af et stigende fokus på kvalitet, kvalitetssikring og akkreditering. Der har også været fokus på administrationens organisering og opgavevaretagelse. Det drejer sig blandt andet om ressourcemæssige udfordringer på institutterne i forhold til de mange differentierede administrative opgaver og om manglen på fælles standarder og rutiner på tværs af institutterne. Ledelsesforholdene på institutterne har ligeledes været diskuteret både i forhold til forskning og i forhold til uddannelse. Endelig har der også været en fortløbende diskussion af udviklingsmuligheder for fagmiljøer og institutter og for universitetet som sådan.

Rektoratets vurdering er, at RUC's struktur må tilpasses så det er muligt at håndtere disse udfordringer. Der er især behov for at ændre den overordnede ansvarsfordeling mellem institutter og bacheloruddannelser og mellem institutter og universitetet som samlet organisation. I forlængelse heraf er der behov for at reducere antallet af institutter. Ændringen skal styrke RUC's evne til at handle effektivt og koordineret for at styrke uddannelseskvaliteten.

Kernen i RUC's organisering bør være styrkede institutter kombineret med stærkere koordination mellem institutterne, især i regi af universitetsledelsen (institutledere og rektorat). Institutterne skal samtidig i højere grad forpligtes på det, der er fælles, så både institutterne og RUC som universitet bliver stærkere.

Rektoratet indstiller derfor,

- at der etableres fire institutter med tværfaglige profiler
- hvor hvert institut har ansvaret for en bacheloruddannelse
- hvor institutlederen indgår i et forpligtende samarbejde i en styrket universitetsledelse

¹ I marts 2015 præsenterede rektoratet et forslag til ny institutstruktur på RUC på et bestyrelsesmøde. Rektoratet nedsatte efterfølgende en arbejdsgruppe med VIP og TAP-medarbejdere fra institutter og fællesadministration med prorektor som formand. Arbejdsgruppen drøftede rektoratets forslag på en række møder og workshops fra slutningen af april til midten af juni. Et notat fra arbejdsgruppen samt et revideret forslag fra rektoratet blev udsendt i høring på institutterne d. 18. juni. Et underudvalg under arbejdsgruppen bestående af administrative medarbejdere og ledere har parallelt hermed leveret input til rektoratet om reformens administrative implikationer.

- samtidigt med at den lokale og medarbejdernære ledelse styrkes, bl.a. gennem ansættelse af viceinstitutedere

En række væsentlige opgaver, ikke mindst på uddannelsesområdet, skal også fremover løses i et samspil mellem institutterne. Bacheloruddannelsernes integration i de fire institutter giver et udvidet ansvar til institutledelsen i forhold til uddannelseskvaliteten og samspillet med bachelorstudielederen. De nye og større institutter skal fortsat allokere på tværs i forhold til bacheloruddannelserne. Samtidigt skal de administrative arbejdsgange udvikles med sigte på at sikre god service til de studerende og andre brugere.

Reformen fastholder de nuværende forskningsgrupper og i høj grad også de nuværende studienævn, men indebærer nye kombinationer af fagmiljøer og dermed nye konstruktive spændinger, der kan skabe nye forskningspotentialer og afsæt for udvikling af uddannelserne. Institutreformen skal fastholde og styrke RUC's tværfaglige profil.

2. De nye institutter

Rektoratets forslag reducerer antallet af institutter til fire.

a. De fire nye institutter:

- *Arbejdstitel: "Institut for Design og læring"*

Instituttet er et teknisk-videnskabeligt, samfundsvidenskabeligt og humanistisk institut, der rummer stærke design- og praksisorienterede fagligheder.

Instituttet har det overordnede ansvar for HUMTEK BACH. Instituttet får til opgave at sikre at HUM TEK BACH også fremover bygger på bidrag fra fagligheder fra andre institutter og faglige miljøer.

Instituttet bidrager også til HUM BACH, SAM BACH og NAT BACH uddannelserne. Instituttet har en særlig opgave i forhold til at styrke udbuddet af relevante kandidatuddannelser for HUM TEK. Instituttet er også hjemsted for RUC's femte hovedområde, sundhedsvidenskab, og har til opgave at udvikle undervisningsudbuddet inden for dette område. Endelig har instituttet særlige opgaver i forhold til at styrke RUC's indsats inden for universitetspædagogik og masteruddannelse.

- *Arbejdstitel: "Institut for Naturvidenskab og Miljø"*

Instituttet er et naturvidenskabeligt institut, der rummer såvel klassiske naturvidenskabelige fagligheder som naturvidenskabelig forskning og uddannelse i relation til f.eks. miljø og sundhed.

Instituttet har det overordnede ansvar for NAT BACH. Instituttet får til opgave at sikre at NAT BACH også fremover bygger på bidrag fra fagligheder fra andre institutter og faglige miljøer.

Instituttet har en særlig opgave i forhold til at styrke rekrutteringen af studerende til det naturvidenskabelige hovedområde og udvikle det nuværende fagudbud på det naturvidenskabelige og miljøvidenskabelige område, f.eks. ved at skabe nye bæredygtige uddannelser med et mere teknisk-naturvidenskabeligt sigte i samarbejde med fagmiljøer uden for instituttet. Instituttet har endvidere særlige opgaver i forhold til at styrke RUC's eksterne forskningsfinansiering.

- *Arbejdstitel: "Institut for Kultur og Kommunikation"*

Instituttet er et humanistisk og samfundsvidenskabeligt institut, der bl.a. rummer stærke fagligheder inden for kulturanalyse og kommunikation.

Instituttet har det overordnede ansvar for HUM BACH. Instituttet får til opgave at sikre at HUM BACH også fremover bygger på bidrag fra fagligheder fra andre institutter og faglige miljøer.

Instituttet bidrager også til henholdsvis HUMTEK og SAM BACH uddannelserne. Instituttet har som særlig opgave med at fortsætte nytænkningen af de humanistiske fag med afsæt i instituttets forskningsmæssige profil og fremtidige kompetencebehov på arbejdsmarkedet. Instituttet forventes endelig at bidrage bredt til RUC's samlede tværfaglige uddannelsesprofil, bl.a. via kommunikationsuddannelserne, der er relevante for samtlige hovedområder på universitetet.

- *Arbejdstitel: "Institut for Virksomhed og Samfund"*

Instituttet er et bredt samfundsvidenskabeligt institut med politologiske/socialvidenskabelige og erhvervsøkonomiske kompetencer.

Instituttet har det overordnede ansvar for SAM BACH.

Instituttet får til opgave at sikre, at SAM BACH også fremover bygger på bidrag fra fagligheder fra andre institutter og faglige miljøer. Instituttet forventes endvidere at styrke den erhvervsøkonomiske forskning og undervisning på RUC i et samspil med fagmiljøer uden for instituttet. Endelig har instituttet til opgave at udvikle eksisterende uddannelser og fagkombinationer inden for det samfundsvidenskabelige felt.

b. Fordeling af fag

Rektoratets forslag til konkret fagfordeling fremgår af bilag 1.

c. Fordeling af ph.d.-skoler

RUC's 7 ph.d.-skoler fordeles på de fire nye institutter:

Ph.d.-skolerne *Samfund og Globalisering*; *Livslang Læring og Hverdagslivets Socialpsykologi*; *Den Naturvidenskabelige Ph.d.-skole*, samt *Kultur, Sprog og Filosofi* tilknyttes hhv. "Institut for Virksomhed og Samfund", "Institut for Design og Læring", "Institut for Naturvidenskab og Miljø" og "Institut for Kultur og Kommunikation".

ENSPAC's to skoler, *Environmental Stress Studies* (GESS) og *Samfund og Rum og Teknologi* (SST), tilknyttes henholdsvis "Institut for Naturvidenskab og Miljø" og "Institut for Design og læring".

CBIT's ph.d.-skole *Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier* deles i tre, hvor programmet *Business and Management* tilknyttes "Institut for Virksomhed og Samfund", programmet *Communication, Journalism and Performance Design* tilknyttes "Institut for Kultur og Kommunikation" og programmet *Design and Management of Information Technology* tilknyttes "Institut for Design og Læring".

Hvorvidt det vil være hensigtsmæssigt på længere sigt at etablere en forskerskole pr institut – med underliggende programmer – afgøres først efter reformens ikrafttræden i dialog med de berørte miljøer. Der videreføres således indtil videre en struktur med syv forskerskoler inden for rammen af Roskilde Doctoral Schools (RDS).

d. Bæredygtigheden af de nye institutter

Det er rektoratets ambition at de fire institutter skal være fagligt, økonomisk og administrativt bæredygtige enheder. Bæredygtighed hænger i nogen grad sammen med størrelse. Et instituts størrelse kan opgøres i antal ansatte, i budgettets størrelse, i STÅ-produktion, i antal uddannelser og studerende osv.

Ud fra de fleste parametre vil den kommende struktur have tre relativt store institutter – og et mindre institut, nemlig ”Institut for Naturvidenskab og Miljø”. Det er rektoratets vurdering at sidstnævnte har udfordringer i forhold til økonomisk bæredygtighed, men betydelige vækstpotentialer, bl.a. i studentertal. Der er derfor behov for et særligt fokus på at skabe synergi mellem naturvidenskab og RUC’s øvrige faglige miljøer – både i forbindelse med studieudvikling og i forbindelse med udviklingen af forskningsprofilen.

To institutter, ”Institut for Virksomhed og Samfund” og ”Institut for Kultur og Kommunikation” vil have et eller flere dimensionerede fag, og et institut, ”Institut for Virksomhed og Samfund”, vil udelukkende have fag på laveste takst, hvilket indebærer et særligt behov for nye uddannelsesmæssige initiativer – i relation til fagudvikling og arbejdsmarkedsorientering.

3. Ansvar for bacheloruddannelse og uddannelseskvalitet

Placeringen af et overordnet ansvar for bacheloruddannelserne hos de fire institutledelser - hver for sig og i fællesskab – udgør et kerneelement i Rektoratets forslag. Modellen har tre elementer:

- a. Bachelorindplaceringen, som giver de fire institutledere et kvalitetsansvar for driften og udviklingen af hver sin bacheloruddannelse. Indplaceringen indebærer, at institutlederen får delegeret kompetence til at udpege studieledere på bachelor- og kandidatniveau. Studienævnene vil også fremover have et fagligt hovedansvar for uddannelseskvaliteten, ligesom institutlederne vil have ansvaret for at levere kvalificerede undervisere til studierne. I forlængelse af reformen har institutlederen desuden et ansvar for at sikre rammerne for bachelorstudienævnets og studieledelsens kvalitetsarbejde, et ansvar for at monitorere kvalitetsudviklingen på uddannelsen, samt et ansvar for at understøtte det tværfaglige og tvær-institutlige samarbejde om uddannelsen.
- b. Styrket tværgående samarbejde mellem bacheloruddannelserne. Institutlederne indgår i regi af Universitetsledelsen i et forpligtende samarbejde om bacheloruddannelserne. Universitetsledelsen skal styrke det tværgående bachelorsamarbejde, herunder fortsatte muligheder for undervisning på tværs, samarbejde om studieudvikling, fastholdelse af uddannelsernes tværfaglige profil, samt koblingen mellem bachelor- og kandidatstudier. Der er høringsrunden været udtrykt bekymring for manglende koordination på tværs af bacheloruddannelserne.

På den baggrund vil rektoratet oprette en stilling som viceuddannelseschef i UI med særligt ansvar for bacheloruddannelserne.

- c. Styrket administrativt fokus på kvalitet i forhold til uddannelserne. Styrkelsen af kvaliteten, f.eks. i mødet med de studerende, skal ske i et samspil mellem institutterne studieadministrative enheder og UI. Denne opgave omfatter blandt andet en større administrativ ensartethed (fælles standarder og procedurer) og udvidede rammer for samarbejde på tværs af uddannelserne.

4. Institutledelse og universitetsledelse

Skabelsen af større institutter og det udvidede ansvar for bacheloruddannelserne indebærer behovet for at styrke såvel den lokale ledelse som universitetsledelsen.

- a. Den lokale ledelse styrkes ved at udpege viceinstitutledere. Udformningen af viceinstitutlederfunktionen skal afspejle det enkelte instituts ledelsesmæssige behov. Viceinstitutlederen kan have et personaleansvar for en del af de videnskabelige medarbejdere, eller viceinstitutlederen kan være den lokale tovholder for samarbejdet omkring uddannelserne. Rektoratet er indstillet på, at der i de kommende år eksperimenteres med forskellige modeller for lokal ledelse, så f.eks. studieleder-rollen får større vægt. I udgangspunktet forventes de fire institutter dog at udpege viceinstitutledere efter opslag.
- b. Styrket universitetsledelse. Universitetsledelsen [UL] kommer til at bestå af færre personer og bliver et mere forpligtende ledelsesforum bestående af de fire institutledere og rektoratet, som mødes fast hver uge. I tillæg til UL's nuværende opgaver i forhold til forskning, uddannelse og ledelse vil der fremover være særlig fokus på uddannelsessamarbejde og uddannelseskvalitet. Medlemmer af UL kan også efter nærmere aftale varetage RUC-fælles opgaver, f.eks. i forhold til internationalisering, efter- og videreuddannelse eller eksterne relationer.

5. Administration

Med institutreformen lægges der op til at institutternes administrative kompetencer skal styrkes samtidigt med at universitets administration i langt højere grad skal anskues som en sammenhængende struktur, hvor de administrative enheder på institutterne og afdelingerne i fællesadministrationen samarbejder tæt og koordineret.

- a. Styrkede administrative kompetencer på institutterne indebærer, at institutter bliver i stand til at varetage de administrative funktioner, der følger af bachelor- og kandidatreformen, samt varetage en hensigtsmæssig styring af økonomi, hr, kommunikation og it-opgaver. I forhold til bacheloruddannelsernes administration foreslår rektoratet – for at skabe en forenklet og entydig administration – at opgaver vedrørende såvel basisdele som fagmoduldele samles i bachelorsekretariater på de enkelte institutter. De nye institutter kan herudover vælge at samle al studieadministration knyttet til instituttets bachelor- og kandidatuddannelser i et studiesekretariat eller videreføre de nuværende studiesekretariater.

- b. Fælles administrative processer. Vi skal arbejde med styrke de fælles administrative rammer for opgavevaretagelsen og begrænse uhensigtsmæssig lokal variation og suboptimering. Der er allerede iværksat et arbejde med fælles kontraktformater. Det følges op af fælles studieadministrative procedurer, både på bachelor- og på kandidatniveau. Det fordrer et tæt og forpligtende ledelsesmæssigt samspil mellem fællesadministration og institutternes administrationer. I den administrative arbejdsgruppe har man drøftet hensigtsmæssigheden ved et forslag om at samle hele studievejlederfunktionen – med ansatte – under UI. Arbejdsgruppen kunne ikke blive enige, og rektoratet har på den baggrund besluttet ikke at tage dette forslag med i institutreformen. Problemstillingen om samordning af vejledningen må drøftes videre hen over 2015/2016
- c. Opgavefordelingen mellem institut og fællesadministration udvikles. Der er iværksat et arbejde med at kortlægge opgavefordeling, ydelseskataloger mv. for at identificere de mest hensigtsmæssige snitflader mellem institut og fælles administration. I en række tilfælde handler dette arbejde ikke så meget om opgaveflytning som om arbejdsdeling, videndeling, procedurer og ansvar.

6. Implementering

I det følgende beskrives en række temaer og processer som vil være væsentlige for implementeringen af reformen:

a. Implementeringsprocessen – overordnet

Reformen har virkning fra 1. januar 2016. Rektoratet nedsætter i umiddelbar forlængelse af bestyrelsesmødet en implementeringsgruppe, som skal koordinere processen frem til opstarten af de nye institutter. Den fælles implementeringsgruppe ledes af universitetsdirektøren med kommunikations- og sekretariatschefen som sekretær. Implementeringsgruppen sammensættes af repræsentanter for de fire nye institutter, fællesadministration samt studerende. Gruppen udarbejder snarest en køreplan for implementeringsprocessen, som fremlægges i UL, HSU og AR.

Parallelt hermed forventes de nye institutter at etablere egne implementeringsgrupper. Fra d. 1. januar ligger ansvaret for implementering i de nye institutter og i universitetsledelsen.

De lokale implementeringsgrupper etableres i fællesskab af de nuværende institutledere, og inddrager repræsentanter for de grupper, der indgår i det nye institut.

b. Dannelse af nye institutter

Af bl.a. ansættelsesretlige grunde vil de fire institutter ikke etableres som helt nye organisatoriske enheder. Formelt vil fire eksisterende institutter blive videreført og få tilført nye medarbejdere.

For at skabe sammenhængende og velfungerende institutter er det imidlertid væsentligt at alle fire institutter reelt betragtes som nye enheder, som skal udvikle en ny fælles profil, skabe en nye fælles organisation og i løbet af 2016 formulere en ny fælles institutstrategi. Det gælder både for de institutter, hvor der først og fremmest er tale om to store fagmiljøer lægges sammen og de

institutter hvor et større og et mindre fagmiljø lægges sammen. Sidstnævnt stiller særlige krav til ledelsen og organiseringen af institutdannelsesprocessen.

c. Nye institutnavne

Spørgsmål om nye institutnavne er blevet drøftet i arbejdsgruppen og kommenteres også indgående i høringsmaterialet. Rektoratet har i det ovenstående præsenteret forslag til nye institutnavne. Forslagene er arbejdstitler.

De nye institutter skal som del af institutdannelsesprocessen komme med endelige forslag til nye institutnavne.

For de nye institutnavne gælder følgende "dogmeregler":

- Navnet skal findes i både en dansk og en engelsk version
- Navnet skal indeholde to led (f.eks. "Virksomhed og samfund"; eller "Teknologi og social forandring")
- Navnet skal være dækkende for instituttets profil
- Navnet skal være meningsfuldt for en kvalificeret lægperson og kan ikke forudsætte særlig viden om et fagfelts begreber og lignende

Institutternes forslag til nye navne fremsendes til rektor, som efter drøftelse i Universitetsledelsen og Akademisk Råd træffer endelig beslutning.

Rektorat fastsætter "køreplan" for navneprocessen i september 2015.

d. Nye institutledelser og universitetsledelsen

Institutlederen på ISG fortsætter i det nye "Institut for Virksomhed og Samfund". Institutlederen på CBIT fortsætter i det nye "Institut for Kultur og Kommunikation".

De fire sekretariatsledere fortsætter i de fire nye institutter (jævnfør 6.b. ovenfor).

Institutlederposten på "Institut for Design og Læring" og på "Institut for Naturvidenskab og Miljø" opslås umiddelbart.

Den nuværende universitetsledelse fungerer til årets udgang. Institutlederne for de nye enheder vil hurtigst muligt efter 1. september få delegeret kompetence fra rektor til at indlede konkret planlægning af budget mm. i forhold til den nye struktur. I slutningen af efteråret planlægges et ledelsesudviklingsforløb for den nye universitetsledelse – med fokus på dels at afklare universitetsledelsens samlede rolle i den nye organisation, dels at udvikle de indbyrdes relationer i ledelsesgruppen.

e. Administration

Det er vigtigt, at institutreformen bliver en anledning til at skabe en stærkere og mere sammenhængende administrativ kultur på RUC. Denne opgave har betydning langt ud over arbejdet med at skabe nye institutter og ændret ansvar og administration af bacheloruddannelserne. Samtidigt får reformen konkrete konsekvenser for den administrative organisering og dermed for administrative medarbejdere.

Mange har påpeget vigtigheden af ikke at skabe unødigt usikkerhed, især blandt de administrative medarbejdere. Derfor har HSU allerede startet arbejdet med at håndtere de personalemæssige forhold for samtlige medarbejdere i reformprocessen.

Samtidigt har rektoratet bedt en undergruppe under Arbejdsgruppen vedrørende institutreform arbejde med de nye institutters administrative organisation. Denne gruppe vil – i umiddelbart forlængelse af bestyrelsesbeslutningen om institutreformen – blive anmodet om at fremkomme med en handlingsplan for sammenhængende administration på RUC til drøftelse i de relevante ledelsesmæssige og kollegiale fora samt på institutterne.

f. Flytning, lokaler mv.

Det er rektorats indstilling, at der på kort sigt kun skal ske flytning af personale og funktioner, hvor det er bydende nødvendigt af hensyn til uddannelse eller forskning. I udgangspunktet forventes der kun at ske flytning i de tilfælde, hvor en person overføres til en ny funktion – enten i forbindelse med etablering af nye administrative enheder, varetagelse af nye opgaver eller lignende. Hvis det internt på et institut i øvrigt skønnes at være muligt og ønskeligt at flytte grupper af medarbejdere, må dette ske inden for instituttets eget budget.

Der bygges ikke nyt i forbindelse med institutreformen – og den igangværende renovering af RUC's bygninger fortsættes. På længere sigt, dvs. fra 2017 og fremefter, vil der kunne ske mere omfattende flytninger, hvis universitetets og institutternes økonomi tillader det. Det kan f.eks. være ønskeligt for at udnytte RUC's lokaler bedre eller skabe nye faglige og sociale sammenhænge. Rektoratet indstiller derfor, at der igangsættes et arbejde med en revideret plan for udvikling af campus med afsæt i den nye institutstruktur.

g. Økonomi

Det er rektoratets indstilling, at reformen er nødvendig selv i en situation, hvor RUC's økonomi er presset. Reformen vil ruste universitetet at møde kommende kvalitetsmæssige og administrative udfordringer på uddannelsesområdet og vil også skabe en mere samlet og handledygtig organisation.

Reformen vil – lige som reformer på bachelor og kandidatområdet – kræve en fokuseret arbejdsindsats i fagmiljøerne, i de enkelte institutledelser, i administrationen og i universitetsledelsen.

Omvendt indebærer reformen ikke større selvstændige økonomiske investeringer. RUC har allerede vedtaget en opdatering af hjemmesiden og af universitetets visuelle identitet i forlængelse af arbejdet med grundfortælling og strategi. Ligeledes indgår arbejdet med at udvikle studieadministrative processer allerede i RUC's kommende strategi.

Der skal imidlertid afsættes midler til aktiviteter på de nye institutter, som gør det muligt at introducere medarbejdere og fagmiljøer til hinanden, udvikle nye fælles samspilsformer, mv. Det kan dels dreje som om fælles medarbejdermøder og temadage, dels om særlige indsatser som kræver ekstern bistand (f.eks. i forbindelse med fastlæggelse af fælles arbejdsprocesser i nye administrative enheder). Det er rektoratets vurdering, at der i Budget 2016 bør afsættes i alt 1,5 mio. kroner til sådanne aktiviteter.

Udgifter til flytning af medarbejdere og enheder skal afholdes inden for de nye institutters budgetmæssige rammer. Der vil dog blive afsat en pulje på 1,0 mio. kr. i FIT's budget til hjælp til udgifterne i forbindelse med disse flytninger.

Institutreformen falder tidsmæssigt sammen med arbejdet med en ny økonomimodel på RUC. Arbejdet med økonomimodellen er igangsat, men en ny model kan ikke implementeres allerede fra januar 2016, idet arbejdet med Budget 2016 ikke kan afvente beslutning om institutreform og udvikling af nye styringsprincipper. Det indebærer at den nye institutstruktur i første omgang vil bygge på en tillempet version af de nuværende budgetteringsprincipper.

h. Bestyrelsens og de kollegiale organers rolle i implementeringsprocessen

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen, i forlængelse af beslutningen om institutstruktur på bestyrelsesmødet d. 30. august, orienteres om reformens implementering på de næstkommende møder, og at rektoratet fremlægger en samlet status for reformen på det første bestyrelsesmøde i 2016.

HSU inddrages løbende (og er allerede inddraget) i processen med organisatorisk flytning af medarbejdere og/eller opgaver. Forslag til implementeringsplan fremlægges for HSU.

Akademisk Råd inddrages i processen vedrørende institutnavne. Forslag til implementeringsplan fremlægges for AR, og rådet orienteres løbende om status for implementeringsprocessen.

Bilag:

1. Rektoratets forslag til endelig fagfordeling (august 2015)
2. Rektoratets sammenfatning af høringsvar (august 2015)
3. Notat om "Administration på Roskilde Universitet" (august 2015)

Bilag 1 Rektoratets forslag til ny institutstruktur – fagfordeling (+STÅ)

Institut for Kultur og Kommunikation

- Kommunikation (487)
- Journalistik (105)
- Performance design (147)
- Kultur-og sprogødestudier (134)
- Dansk (140)
- Engelsk (60)
- Tysk (under afvikling) 2
- Filosofi og videnskabsteori (62)
- Historie (98)

Total STÅ: 1233 / 1235 m. tysk

BACHELORUDDANNELSE: HUMBACH

STÅ fordelt mellem allokeringende
uddannelser/institutter

Institut for Design og Læring

- Spatial design and society (8)
- Plan, by og proces (98)
- Pædagogik og uddannelsesstudier (107)
- Psykologi (220)
- Arbejdslivsstudier (73)
- Sundhedsfremme og sundhedsstrategier(113)
- Sociale Interventionsstudier (17)
- Socialt entreprenørskab og management (54)
- Informatik (46)
- Tek-sam – miljøplanlægning (70)
- Geografi (71)
- Dataologi (29)

Total STÅ: 906

BACHELORUDDANNELSE: HUMTEK

STÅ fordelt mellem allokeringende
uddannelser/institutter

Institut for Naturvidenskab og Miljø

- Almen biologi (1)
- Fysisk (10)
- Kemi (22)
- Matematik (11)
- Medicinalbiologi (33)
- Molekylærbiologi (51)
- Miljøbiologi (24)
- Environmental Risk (19)

Total STÅ: 171

BACHELORUDDANNELSE: NATBACH

STÅ – fordelt mellem allokeringende
uddannelser/institutter

Institut for Virksomhed og Samfund,

- Erhvervsøkonomi (69)
- Virksomhedsstudier (136)
- Virksomhedsledelse (74)
- Global studies (78)
- IPAP (11)
- Forvaltning (109)
- Politik og administration (95)
- Internationale studier (128)
- Internationale udviklingsstudier (56)
- Socialvidenskab (149)
- EU-studies – under afvikling (8)

Total STÅ: 905 / 913 m. EU-studies

BACHELORUDDANNELSE: SAMBACH

STÅ – fordelt mellem allokeringende
uddannelser/institutter.

Bilag 2: Rektoratets sammenfatning af høringsvar

20. august

		<i>Overordnet</i>	<i>Bachelorophæng</i>	<i>Fagfordeling</i>	<i>Økonomi</i>	<i>Administration; Ledelse</i>	<i>Proces</i>	<i>Øvrigt</i>
1	ISG	Behov for yderligere afklaring. Overvej at udskyde reformen	Støtter institutophængning. Vigtigt at afklare beslutningsmodel	Støtter forslag til placering af erhvervsøkonomi mv., men opfordrer til genovervejelse af samlet fagfordeling	Reformen løser ikke økonomiske problemer. Behov for konsekvensberegninger.	Arbejd videre med udfordringer vedrørende daglig ledelse (og strategisk ledelse). Afklar administrativ opgavefordeling	Reformen vil synliggøre forskelle i procedurer og standarder. Behov for fælles retningslinjer	Beskriv konsekvenser for Ph.D.-skoler.
2	ENSPAC	Skepsis i forhold til betimeligheden af reformen	Ønsker en samlet bachelororganisation med egen leder, der sidder i UL.	Støtter generelt set rektoratets forslag, men bekymret for levedygtigheden af naturvidenskabeligt institut, som ikke må isolere sig	Kan reformen "betale sig"? Vigtigt med robuste og gennemskuelige nøglefordelinger af midler. Der skal investeres i samlokalisering	Vigtigt med administrativ sammenhæng på bachelor. Afklar snitfladen mellem bach og kand. Genovervej vice-IL ideen.	Vigtigt at institutter tænkes som nye (ikke blot fortsætterinstitutter)	Navngivning er vigtigt. Foreslår Planlægning og Social Forandring. Vigtigt at fokusere på løbende forandring i forskning og uddannelse.
3	ENSPAC Kandidatsekretariat	Overordnet positiv i forhold til rektoratets forslag		Støtter forslaget til fagfordeling		Den kommende studieadministration bør samles fysisk	Vigtigt at institutterne ses som nye og at arbejdsgange ikke blot videreføres. Fasthold adm. arbejdsopgaver i starten	
4	ENSPAC TEK-TAP/ADM-TAP	Hvorfor reformen og hvad er succeskriteriet?						
5	ENSPAC Miljødynamisk-gruppen			Godt at samle naturvidenskab. Instituttet bør hedde Naturvidenskab og Miljø. Vil instituttet være levedygtigt og tværfagligt? Vigtigt med			Vigtigt ikke blot at videreføre NSM men at skabe et nyt fælles institut	

Bestyrelsesmøde 4/2015, bilag 16 til pkt. 4

				samarbejdsaftaler i forhold til [Design og læring].				
6	ENSPAC Teksam-fagudvalget		Bekymring over tæt kobling af institut og bacheloruddannelser. Ønskeligt med tværgående bachelorledelse.	Glade for Teksams indplacering. Beklager nat-sam afkobling.				Vigtigt at "planlægning" og "teknologi" indgår i nyt institutnavn
7	ENSPACE – CSUF VIP (sundhedsfremme)	Reformen styrker sundhedsfremme	Vigtigere med styrket studieledelse end viceinstituteder. Sundhedsfremme ønsker at optage fra alle fire bach uddannelser.			Vigtig med diskussion af institutledelse.	Investor i kulturudvikling og i campusudvikling	Nuværende forslag til institutnavn problematisk. "Social forandring" bør indgå.
8	CUID	Mange positive elementer i rektoratets forslag	Vigtigt med allokering på tværs fx ift. HumTek og SamBach		Vigtigt med hurtigt overblik over institutternes økonomi og omkostninger ved reform	Viceinstitutederen bør rekrutteres fra CUID. Pas på med for stor centralisering af sekretariatsmedarbejdere		De nye institutter skal udvikle nye uddannelser.
9	CUID – SN for Kultur og Identitet	Deler intentionerne bag reformen.	Godt med styrket institutansvar. Støtter med viceinstituteder-model	Fornuftig profil på Institut for Kultur og Kommunikation. Gode udviklingsmuligheder		Administrativ organisering væsentlig opgave. Vigtigt at inddrage berørte parter.	RUC er stresset organisation: fasthold eksisterende forskningsgrupper og SN.	
10	CUID – faggruppen filosofi og videnskabsteori		Vigtigt at fastholde samarbejde på tværs.	Vigtigt at udnytte tværfaglige potentialer på de nye institutter		Afklar viceinstitutederens rolle. Inddrag organisationen hvis forsknings-/ studieledelses-ansvar i øvrigt ændres	Pas på med nye reformer. Fasthold eksisterende forskningsgrupper og SN.	
11	CBIT	Er det ansvarligt at gennemføre organisationsændring her og nu	Bedre med fælles ledet bachelorområde. Den nye model skaber nye uklarheder og traditionaliserer fag og institutter. Uklarhed om	Behov for nærmere vurdering af nye institutters størrelser. Større institutter giver større afstand og potentielt mindre medarbejderinddrag	RUC's økonomi er udfordret. Rektoratets forslag bygger ikke på økonomiske konsekvensberegninger – samlet og i forhold			Problem at fysiske rammer ikke prioriteres

Bestyrelsesmøde 4/2015, bilag 16 til pkt. 4

			placering af masteruddannelser og ph.d.-skoler.	else.	til de enkelte institutter			
12	CBIT – kommunikation		Mangler argumenter for afvisning af matrixmodel. Vigtigt at garantere tværgående allokering på bach	Vigtigt at kom-fagene forbliver i samme institut	Problematiske at fusionere i en situation hvor visse institutter har underskud. Hvilket økonomisk råderum får de nye institutter faktisk?			Problematiske at der ikke er ressourcer til flytning
13	CBIT – datalogi/informatik		Vigtigt at garantere undervisning på tværs af institutter	Positivt at datalogi og informatik ikke opdeles og at HumTek styrkes	Uforsvarligt at lave reform i en økonomisk presset situation		Man bør være åben for ændring i fagsammensætning	Vigtigt at fremhæve "teknologi" i nyt institutnavn
14	CBIT – performance design		Foretrækker matrixstruktur	Rektoratets forslag udtrykker klassisk (men ikke konsekvent) fakultetstænkning. Foretrækker alternativt forslag 'B1' (Kommunikation, design, teknologi).				
15	CBIT – erhvervsøkonomi	Rektoratets forslag domineres af uddannelseshensyn, på bekostning af forskning. Rektoratet tænker for traditionelt om organisering.	Støtter en matrixorganisering.	Erhvervsøkonomiske fag har stærke faglige bånd til Design og Læring, men er centralt ift. SamBach. Bekymrende at blive 'tilbygning' på veletableret institut. En afdelingsorganisering kunne være en løsning.			Der er uklarhed omkring implementering, økonomisk, administrativt, mv.	Vigtigt navnet ikke signalerer 'tilbygning'. Forslag: "Institut for Samfund, Virksomhed og Globalisering"
16	NSM	Støtter skabelsen af et samlet naturvidenskabeligt institut.		Positivt med revideret fagfordeling. Det nye institut skal være		Viceinstitutlederfunktion bør afklares nærmere. Alternative løsninger		Vigtigt at lægge vægt på ordet "Science" i navngivning og

Bestyrelsesmøde 4/2015, bilag 16 til pkt. 4

		Instituttets størrelse kan ikke alene gøres op i STÅ		åbent for samarbejde på tværs		(mellem fællesadm og institut) bør afsøges. Tek-Tap reference skal afklares – mest naturligt med reference til VIP.		profilering af det nye institut.
17	NSM – SN for Naturvidenskabelige studier			Studienævnet er åbent i forhold til at justere fagfordelingen på studienævn				
18	NSM - laborantgruppen					Laborantgruppen ønsker at referere til institutleder eller VIP		
19	PAES	Tilslutter sig i hovedsagen rektoratets forslag	Tilslutter sig forslag om institutophæng af de fire bachuddannelser. Vigtigt at der er fælles fokus på samarbejde om bach.	Fagfordelingen er god, men det er vigtigt at det naturvidenskabelige instituts profil ikke bliver for snæver og at samarbejdet på tværs styrkes		Ikke overbevist om at viceinstitutlederfunktionen løser ledelsesudfordringer på store institutter.	Forberedelsen af institutdannelsen bør iværksættes snarest med fokus på opgaver, administration, bachorganisering personale, budget, mv. HumTeks udviklingsmuligheder bør undersøges; der bør fokuseres på fysisk placering.	Navnet "Subjektivitet, teknologi og social forandring" foreslås.
20	PAES – Sundhedsfremme		Studielederne skal styrkes.	Tilfreds med fagfordelingen. Bacheloroptaget fra alle fire bach skal styrkes		Skepsis ift. viceinstitutledermodellen. Vigtigt med fortsat fokus på institutlederrollen, IL's synlighed mv.		Vigtigt at prioritere campusudvikling. Institutnavnet: "Social forandring" bør indgå
21	PAES – SN for Psykologi, Pædagogik og Uddannelsessudier		Vigtigt at fastholde allokering til HumBach og SamBach - og fremtidigt samarbejde med HumTek. Fortsæt	Evt. bør Arbejdsliv inviteres ind i SN		Vigtig med administration tæt på opgavevaretagelsen.	Etablere Interim uddannelsesudvalg på for det nye institut	Vigtigt med fælles fysiske rammer.

Bestyrelsesmøde 4/2015, bilag 16 til pkt. 4

			nøgletalsfordeling.					
22	Bachelor-studielederne	Foretrækker en matrixmodel.	Problemer i Rektoratets bachelormodel: formelt ledelsesansvar er illusion ift. VIP fra andre institutter; risiko for udgrænsning af fagligheder i SN; ingen sikring af fælles udvikling af bach. Hvordan undgår man institutkonkurrence? Foreslår en matrixmodel med uddannelsesdekan eller prorektor					
23	HumBach SN	Reform bør udskydes indtil der er overblik over økonomisk situation og budgetmodel	Bekymret over ophæng på institut. Ingen garanti for kvalitet i ny model. Kvalitetsansvaret bør ligge hos studieleder. Ny model kan hæmme tværgående koordinering ml. bach uddannelser	Bekymring over at nuværende PAES medarbejders tilknytning til HumBach kan svækkes	Bekymrende at der ikke er klarhed over ny budgetmodel			
24	NatBach SN		Vigtigt med tværgående allokering [ift. Design og Læring]	God fagfordeling		Vær opmærksom på belastning af studie-administrationen		Vigtigt at signalere "Science" i institutnavnet.
25	HumTek SN		Vigtigt at sikre mulighed for undervisning på tværs. Konkret: komm; perf. design, filosofi, virksomhedsstud. Vigtigt at sikre balanceret indflydelse i SN – for miljøer	Glade for justeret fagfordeling		Vigtigt at administrationen sker tæt på uddannelsen		

Bestyrelsesmøde 4/2015, bilag 16 til pkt. 4

			uden for ophængsinst.					
26	SamBach SN	Udskyd reformen indtil uafklarede punkter er belyst	Problemet med (nødvendig) tværgående allokering er ikke løst med institutophæng. Konsortielignende model vil også være nødvendig fremover. Nødvendig med magtbalance i SN					
27	Frit Forum	Ser fornuftige perspektiver i reformen men finder processen forhastet	Støtter overordnet rektoratets model. Styrker ledelsesansvar. Vigtigt at sikre samarbejde på tværs – og tværfagligheden på bach.	Rektoratet bør begrunder konkrete fagplaceringer mere udførligt. Hvilke konsekvenser får reformen for forskningsmiljøer?	Problematisk at gennemføre reform i økonomisk trængt situation. Mangler økonomiske konsekvensberegninger.	Reformen kan skabe større transparens. Viceinstitutleder en vigtig rolle ift. uddannelseskvalitet og samarbejde. Meget store institutter kan skabe større distance. Institutterne bør ansætte studenter- ambassadører		
28	Studenterrådet	Støtter ambition om styrkelse af institutledelser; større sammenhæng	Bekymring ift. tværfagligheden. Forstår samling af bacheloruddannelser i selvstændig enhed. Et enkelt institut må aldrig få flertal i bachelor-SN.	Uenig i fordelingsforslag – især placering af kommunikationsfag og læringsfag.				

Hovedkritikker:

- a. Bachelorophæng: Institutkonkurrence og –økonomi vil skævvride bach og skabe kvalitetsproblemer
- b. Bachelorophæng: Magtbalancer vil forrykkes (allokering, faglig udvikling, osv.)
- c. Institutstruktur: Traditionalisering i nye institutter; andre muligheder kun være afsøgt
- d. Institutstruktur: Store institutter skaber ny ledelsesproblemer; mindre inddragelse
- e. Institutstruktur: Er NAT for svagt; vil det lukke sig om sig selv?
- f. Institutstruktur: Fordelingen af fag er ikke konsekvent. Den specifikke placering af EØ fag; komm. fag; læring/psykologi

Bestyrelsesmøde 4/2015, bilag 16 til pkt. 4

- g. Økonomi: Reformen løser ikke økonomiske udfordringer
- h. Økonomi: Økonomiske implikationer er for uklare
- i. Ledelse: Viceinstitutederfunktionen er uklar og måske ikke løsning (på problemet med distance)
- j. Øvrigt: Problematisk med manglende fysisk integration

Institutreform 2016:

Administration på Roskilde Universitet

Arbejdsgruppen vedr. administration¹ på Roskilde Universitet foreslår følgende i forbindelse med implementering af institutreform 2016:

1. Grundfigur

Med institutreformen samles RUC's faglige miljøer og tilhørende administration i fire institutter. Grundfiguren indebærer en styrkelse af den administrative kapacitet på institutterne, der muliggør en hensigtsmæssig arbejdsdeling mellem medarbejderne, øget specialisering og opnåelse af stordriftsfordele.

Ved udfoldelsen af den administrative organisering på institutterne skal der konsekvent være øje for forenklede arbejdsgange og udvikling af kvalitet og service til gavn for administrationens brugere og samarbejdspartnere.

Det administrative arbejde organiseres i institutternes sekretariater: institutsekretariat, kandidatsekretariat, bachelorsekretariat og evt. mastersekretariat. Administrationen ledes af instituttets sekretariatsleder, der refererer til institutlederen.

Universitetets administration anskues fremadrettet som en sammenhængende struktur, hvor de administrative enheder på institutterne og afdelingerne i fællesadministrationen samarbejder tæt og koordineret. Samarbejdet indebærer et forpligtende ledelsesmæssigt samspil.

RUC ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, der fungerer som udviklende og lærende organisation, hvor medarbejdernes engagement, inddragelse og trivsel er en væsentlig forudsætning for kvalitet i opgaveløsningen, effektivitet og et højt serviceniveau.

2. Målsætninger

I forbindelse med institutreformen er følgende målsætninger gældende for det administrative arbejde:

Administrationen skal understøtte universitetets kerneopgaver vedr. forskning, formidling og uddannelse.

Administrationen skal sikre, at administrative opgaver på RUC varetages efter gældende love og regler og i overensstemmelse med universitetets mål, strategi og forretningsprincipper.

Universitetets administration anskues som en sammenhængende struktur – hvor arbejdet organiseres i sekretariater på institutterne og afdelinger i fællesadministrationen, der samarbejder tæt og koordineret. Samarbejdet indebærer bl.a. et tæt og forpligtende ledelsesmæssigt samspil indenfor velbeskrevne rammer.

Procedurer, arbejdsgange og valg af redskaber fastlægges i fællesskab af institutternes og fællesadministrationens administrative ledelser – under iagttagelse af universitetets bestemmelser vedr. medinddragelse og samarbejde.

RUC ønsker at være en attraktiv arbejdsplads, der lægger vægt på god opgaveløsning, kvalitet, effektivitet, medinddragelse, trivsel og et godt arbejdsmiljø.

Der fastlægges fælles administrative procedurer for alle kerneprocesser – og det prioriteres at etablere fælles (digitale)

¹ Arbejdsgruppen har fået i opdrag af rektoratet at drøfte de nye institutters administrative organisation – og fremkomme med oplæg til rektoratet medio august. Arbejdsgruppens medlemmer er: Søren Døygård, (IT-systemadministrator – TR ACTAP); Maria Louise Søndergaard (teamleder – chefkonsulent); Maria Volf Lindhardt (uddannelseschef); Elisabeth Hvas (sekretariats- og kommunikationschef); Christian Hestbæk (sekretariatsleder); Hermod Ringgaard (sekretariatsleder).

administrative redskaber, som anvendes af alle enheder.² I samspillet mellem institutterne og fællesadministrationen skal arbejdsgange og redskaber fastlægges med sigte på at sikre legalitet, service til brugerne, hurtig sagsbehandling og effektive arbejdsgange. Der udarbejdes på alle væsentlige områder et opgavekatalog og beskrivelse af funktions- og rollefordeling. Der vedlægges eksempel på en beskrivelse af *de studieadministrative opgaver (Bilag 1)* og et eksempel på samarbejde og arbejdsdeling vedr. *kommunikationsopgaverne* med en første specifikation af arbejdsfordeling (Bilag 2).³

Som led i institutreformen arbejdes hen mod organisering, der styrker institutternes administrative kapacitet og skaber velfungerende sekretariater med tilstrækkelig kritisk masse til at opnå effektivisering og stordriftsfordele: prioritering skal foretages, så kvaliteten i sagsbehandlingen til stadighed udvikles, og servicen forbedres. Arbejdet gennemføres inden for en samlet set given ressourceramme.

3. Principper

De administrative funktioner og arbejdsgange skal være:

- Brugerorienterede med et højt serviceniveau
- Éntydigt ansvarsplaceret - med tydelige indgange for brugerne
- Organiseret i henholdsvis fællesadministrationens afdelinger og i de fire institutters sekretariater (institutsekretariater og studiesekretariater)
- Specialiserede og professionelle
- Fælles og standardiserede
- Digitaliserede – med udstrakt brug af selvbetjeningsløsninger og 24/7 tilgængelighed
- Udtryk for helhedstænkning - på tværs af uddannelser og administrative enheder og med fælles niveau for service og standarder
- Effektive – og inden for givne økonomiske rammer
- Varetaget med tydelig og koordineret ledelse i et intensiveret samarbejde mellem institutter og fællesadministration

4. Forudsætninger

Forudsætninger for indfrielse af målsætninger og principper for god administrativ understøttelse af kerneopgaverne:

4.1. Ledelse

En forudsætning for institutreformens succes er klarhed over ledelsesansvar og -opgaver i den nye struktur. Dette gælder både den teknisk/administrative ledelse og den faglige ledelse (institut- og vice-institutleder).

I forbindelse med reformen er der derfor behov for at specificere de ledelsesmæssige funktioner (nye såvel som eksisterende) og således skabe den fornødne klarhed og grundlag for en sammenhængende ledelse.

En vigtig forudsætning er således, at ledelsen på alle niveauer kommunikerer klart om formål med reformen, følger op, prioriterer og evaluerer, således at der skabes åbenhed og tryghed om forandringerne.

Ledelse og lederroller skal være tydelige – både hos den enkelte leder og i de respektive lederfora. Der skal defineres tydeligere ledelsesrum, sikres egentlig tid – og adgang - til ledelse og skabes grundlæggende ledelseslegitimitet.

For ledergruppen skal der være et øget strategisk ledelsesfokus. Lederkredsen skal være et team, der formulerer og forfølger klare fælles, autoritative mål. Dette starter i rektorat og universitetsledelsen og gælder for alle ledelsesniveauer.

Den samlede ledelses fokus på økonomistyring er en væsentlig forudsætning for udviklingen af en stærk fremtidssikret institution og en tryk arbejdsplads.

² Den [studieadministrative portal](#) er et eksempel på et sådant væsentligt redskab: fælles, éntydigt og relativt billigt at etablere. Tilsvarende i forhold til forskningsunderstøttelse (ekstern virksomhed), hvor der er udarbejdet fælles retningslinjer, procedurer, skabeloner, m.v.). På andre områder må noget større investeringer foretages for at etablere hensigtsmæssige og lønsomme systemer – fx i forhold til effektivisering af undervisnings- og lokaleplanlægning og indenfor HR- og ansættelsesområdet.

³ Der er tale om foreløbige beskrivelser fra de to områder.

4.2. Administrative ressourcer

De nye institutter etableres pr. 1. januar 2016 – og det skal prioriteres, at de administrative medarbejdere flytter sammen i de nye institut- og studiestekretariater på dette tidspunkt eller snarest herefter. Den administrative ledelse på institutterne skal samtidig sikre, at alle forsknings- og uddannelsesmiljøer understøttes effektivt i overgangsperioden frem mod en flytning af de faglige miljøer, så institutterne i højere grad udgør en fysisk helhed.

I forbindelse med overgangen til ny institutstruktur laves en opgørelse af bemandingen på institutterne med henblik på at sikre, at ressourcerne er allokeret på en sådan måde, at institutternes sekretariater kan yde en mere ensartet service og etablere en bæredygtig administration. Såfremt opgørelsen viser væsentlige niveauforskelle mellem opgaver og administrative ressourcer (TAP/VIP/STUDERENDE/OPGAVER), der ikke kan begrundes i særlige aktivitetsområder, særlige indtægter, prioriteringer inden for givne ressourcer, o. lign., korrigeres ujævnheder.

Der skal være mulighed for, at institutterne på udvalgte områder kan rekvirere og udveksle administrativ bistand fra andre institutter – fx i den udstrækning, det ikke er hensigtsmæssigt eller lønsomt at etablere en funktion på eget institut. I bilag 5 er formuleret en model til opgørelse af administrative personaleressourcer. Modellen foreslås anvendt umiddelbart i forbindelse med etableringen af de nye institutter og kan tillige indgå i det igangværende arbejde med udvikling af ny økonomimodel.⁴

4.3. Administrationens ydelser og kompetencer

Øget fokus på brugerne er en afgørende forudsætning for fortsat udvikling af administrativ kvalitet og service.

Som en del af udmøntningen af institutreformens intentioner lægges vægt på:

- Styrket dialog, samarbejde og kommunikation mellem de administrative enheder og brugerne: studerende, studieledere, kursusansvarlige, undervisere, m.fl. om service- og standardniveau, fælles processer og behov, rettidig inddragelse, m.v.
- Forbedret information, vejledning og service til de studerende og ansatte, f.eks. øget standardisering af den fælles information på web og intranet
- Tydelige administrative indgange og kvalificeret visitering
- Oprettelse af dialogfora med henblik på kvalitetsudvikling af serviceydelser og administrative processer
- **Fællesadministrationen og institutterne:**
 - Fællesadministrationen understøtter institutternes drift ift. kerneydelserne. Understøttelsen sker med udgangspunkt i ovenstående principper, og med helhedsløsninger som det primære mål.
 - Fællesadministrationen skal i højere grad henvende sig samlet til institutterne, så modtageren er éntydig og opgaverne kan placeres på rette sted på institutterne (ej spredt)
 - Institutterne skal i højere grad afstemme ønsker til udvikling eller ændringer hinanden imellem før forelæggelse for fællesadministrationen, så der ikke laves enkeltstående institutløsninger, eller der ikke sker den nødvendige behovsafdækning og vidensdeling.
- **Kompetencer:**
 - Der skal besluttes en funktionskategorisering, hvorefter der foretages en kortlægning af funktioner i forhold til arbejdsopgaverne i sekretariater og afdelinger.
 - Kompetencegab skal identificeres og håndteres – og der skal ske løbende individuel vurdering af eventuelt kompetencegab med henblik på kompetenceudvikling.
 - Det skal sikres, at medarbejderne på alle niveauer har tilstrækkelig forretningsforståelse og forståelse af den studerende/VIP/administrative kollega som den egentlige bruger.
 - Der sondres mellem specialistkompetencer og generalistkompetencer: alle skal ikke kunne alt, men der er behov for flere specialistfunktioner eksempelvis inden for områderne offentlig forvaltning (herunder studieadministration), forskningsunderstøttelse, økonomistyring, kvalitetssikring, akkreditering og IT.
- **Samarbejdsformer**
 - De administrative ledere forpligtes til at oprette relevante tværgående netværk for administrative medarbejdere, hvor disse ikke allerede findes. Alle netværk er forpligtende i forhold til deltagelse og i forhold til, at der kan træffes fælles RUC-beslutninger inden for de fastsatte rammer for de enkelte netværk.
 - En række af de kommende initiativer i forbindelse med institutreformen skal gennemføres via RUC's projektmodel med en stærk og professionel projektledelse.

⁴ Bilag 5: Model for beregning af administrativ bemanding på institutterne

4.4. Fælles procedurer

I samarbejdet mellem universitetets administrative enheder og i forhold til sagsbehandling og servicering af studerende anvendes fælles administrative systemer, arbejdsgange, skabeloner og standarder. Den administrative ledelse på institutter og i fællesadministrationen står inde for, at der foreligger og benyttes fælles procedurebeskrivelser og fælles administrative og digitale redskaber – fx F2, kursus.ruc.dk, digital kalender, rejseportal, RejsUd, Outlook-kalender, m.v..

Den enkelte medarbejder og bruger skal opleve systematik, struktur og fælles metode.

5. Særlige fokus- og indsatsområder:

De beskrevne mål, principper, procedurer, m.v.(afsnit 1-4) er gældende for varetagelsen af alle universitetets administrative opgaver.

En række områder og opgaver kræver dog særlig opmærksomhed – herunder opgaver, hvor der er markant brug for styrkelse og øget fokus i lyset af institutreformen, omverdens krav til universitetet eller prioriterede områder i forhold til RUC's position i sektoren. Der kan tillige være tale om funktioner og opgaver, hvor der vurderes at være et særligt behov for forbedrede arbejdsgange og øget service. Disse opgaver beskrives nedenfor i afsnit 5.1. – 5.10.

En række væsentlige funktioner er imidlertid ikke særskilt beskrevet, herunder i relation til økonomistyring, rekruttering af medarbejdere og HR, intern kommunikation og understøttelse af ledelses- og samarbejdsstrukturer. Disse opgaver varetages på institutterne af institutsekretariatene. En beskrivelse heraf vil foreligge 15. september 2015.

Arbejdsgruppen har endvidere drøftet en række temaer, der falder udenfor beskrivelsen af den administrative opgavevaretagelse og organisering. Dette vedrører skitse til modeller for allokeringsprincipper, overvejelser vedr. fælles normer for undervisning, m.v., samt forventninger om udvikling og vækst. Disse overvejelser har dels betydning for anvendelsen af universitetets samlede ressourcer og muligheden for at sikre organisationens udviklingspotentiale, dels vil nye og fælles principper og normer forenkle det administrative arbejde. Materialet færdiggøres ultimo august 2015 og kan indgå i rektoratets videre overvejelser.

5.1. Éntydighed og forenkling vedr. administration af bacheloruddannelserne

For at skabe forenklet og éntydig administration af bacheloruddannelserne samles opgaverne vedr. såvel basisdele som fagmoduldele i bachelorsekretariatene.

Al administration i relation til bacheloruddannelserne varetages således i bachelorsekretariatene. Herved sikres klarhed omkring ansvar og processer i relation til bacheloradministration – og adgangen til administration og vejledning bliver mere gennemskuelig for de studerende og for medarbejderne.

Omlægningen indebærer, at bachelorsekretariatene udover uddannelsernes basisdele fuldt ud administrerer fagmoduler for de fag, der er knyttet til det pågældende instituts kandidatuddannelser. Dermed overgår alt bacheloradministration til bachelorsekretariatene og udelukkende inden for det enkelte institut.

De nye institutter kan herudover vælge at samle administrationen for al studieadministration knyttet til instituttets bachelor- og kandidatuddannelser i ét studiesekretariat, eller videreføre de nuværende studiesekretariater – fx i den udstrækning dette vurderes hensigtsmæssigt i forhold til at opnå fornøden kritisk masse, specialisering og driftssikkerhed.

Funktionen som studiesekretær i bachelorhusene fastholdes, det skal dog overvejes om det vil være hensigtsmæssigt at ændre organiseringen således, at en del af studiesekretærerne overgår til at have mere specialiserede opgaver med arbejdsplads i bachelorsekretariatene.⁵

⁵ Den samfundsvidenskabelige bacheloruddannelse har gennemført en omlægning af anvendelse af administrative ressourcer. Notat til HSU vedlægges – bilag 3.

5.2. Understøttelse af kvalitetsudvikling i uddannelserne

For at understøtte arbejdet med institutionsakkreditering og implementering af kandidatreformen haster det med at få etableret en robust kvalitetsorganisation på RUC med fornødne ressourcer og bred ledelsesmæssig involvering og opbakning.

Kvalitetsorganisationen skal understøtte rektoratet og institutledelserne, så opgaver og ansvar kan løftes.

Da studienævnene fremover er ansvarlige for undervisning og vejledning på mange forskellige uddannelser – herunder fag 2, der er hjemhørende på andre institutter og uden for eget studienævn - er det vigtigt, at kvalitetsarbejdet varetages på ensartede måder, så der kan ske en substantiel kvalitetssikring.

En væsentlig forudsætning for kvalitetsarbejdet er tilvejebringelse af klare, systematiske og kontekstuelle leverancer af nøgletal.

5.3. Understøttelse af forskning og forskningsformidling

- eksternt finansieret virksomhed

Den eksternt finansierede forskning skal styrkes, hvorfor der er brug for at etablere en robust organisering i et samarbejde mellem fællesadministrationen og institutterne.

Institutsekretariatene skal understøtte forskernes arbejde med at hjemtage og gennemføre forskningsprojekter for eksterne midler. Rollefordeling, procedurer og redskaber er aftalt og beskrevet i sommeren 2015 – medens implementering udestår. Processen skal iværksættes senest umiddelbart efter etableringen af de nye institutter.

Understøttelsen af den eksternt finansierede forskningsvirksomhed indebærer tilvejebringelse af økonomiske nøgletal, udarbejdelse af budget, kategorisering af projekttype, oplæg til samarbejdsaftaler med afsæt i universitetets fælles skabeloner, rådgivning i forhold til aftalernes enkelte dele og forelæggelse for fællesadministrationen vedr. legalitetskontrol.

Institutsekretariatene bistår ligeledes forskerne vedr. løbende opfølgning og økonomisk overblik over igangværende projekter herunder den formelle afrapportering til tilskudsgiver.

Institutterne understøtter forskerne med review af forskningsansøgninger og formidling af forskning i forhold til udgivelse, samt afholdelse af konferencer, seminarer og andre formidlingsaktiviteter.

I forbindelse med organiseringen og bemandingen af sekretariatene på de nye institutter forudsættes, at der skabes kompetente beredskaber, der kan varetage opgaverne knyttet til forskningsunderstøttelse – herunder forberede kontrakter og samarbejdsaftaler til legalitetskontrol i fællesadministrationen. Funktionen knyttes til institutsekretariatene – der ligeledes varetager opgaver knyttet til ph.d.-administration (sekretariatsfunktion, samarbejdsaftaler, indskrivning, ph.d.-skole-aktiviteter, bedømmelse, forsvar, m.v.)

Opgaver knyttet til meget store forskningsprojekter – herunder på tværs af universitetet – samt større ansøgninger til EU-programmer m.v. varetages af fællesadministrationen (JuPF) i samarbejde med institutsekretariatene.

5.4. Understøttelse af initiativer vedr. rekruttering og alumnearbejde

Der stort behov for at RUC positionerer sig i universitetsverdenen som det åbne og eksperimenterende universitet med den særlige uddannelsesmodel, der baserer sig på projektarbejde og tværfaglighed.

RUC skal fastholde og udvikle den positive udvikling fra 2015 med en stigning på 8 % i ansøgertal og efterfølgende fuldt optag. Derfor fortsættes arbejdet med rekrutteringsaktiviteter af forskellig karakter – herunder kampagner og andre initiativer, der har vist sig at have god effekt. Et særligt fokus de kommende år vil også være rekruttering til kandidatuddannelserne og forøgelse af antallet af internationale studerende.

RUC's position og synlighed skal gøres endnu mere tydelig og positiv via de mange tidligere studerende, der gerne støtter op om universitetet. Derfor opprioriteres det fælles alumnearbejde, ligesom etableringen af de nye institutter er lejlighed til at opprioritere den lokale alumneindsats.

Arbejdet med både rekruttering og alumner sker både i fællesadministrationen og på institutterne. I forbindelse med

institutreformen er der behov for at tydeliggøre ansvar og opgaver og for, at hvert institut har en tovholder og kontaktperson vedr. kommunikation.

Der er derfor udarbejdet en oversigt over opgaverne vedr. rekruttering, kommunikation, m.v. med angivelse af rollefordeling i fællesadministration og på institutterne. Oversigten er foreløbig.⁶

5.5. Understøttelse af kommunikativ profil

Mange RUC-forskere er synlige i den offentlige debat, men der er et behov for at understøtte denne forskningsformidling yderligere. Desuden vil etableringen af de nye institutter give mulighed for at arbejde med tydeligere forskningsprofiler for institutterne - eksempelvis i forbindelse med forskningsansøgninger og stakeholderarbejde.

Universitetets nye grafiske identitet med RUC som "mærke" og muligheder for at versionere det grafiske udtryk indenfor en bestemt ramme giver institutterne mulighed for en markant visuel identitet. Institutterne skal prioritere dette arbejde med bistand fra kommunikationsafdelingen.

Ultimo 2015 lanceres ny hjemmeside for RUC, der med en brugervenlig og moderne opbygning og arkitektur skal understøtte RUC's mere tydelige position og profil. Institutterne prioriterer ressourcer til en hurtig implementering af ny hjemmeside og ny grafisk profil.

5.6. Digitalisering

- herunder særligt styrkelse af selvbetjeningsløsninger for studerende

Indsatsen for digitalisering sigter mod forenkling, øget service og etablering af 24/7 adgang til universitetet i forhold til information og administrative ydelser – herunder e-læringsystemer, LMS og digital aflevering af eksamensopgaver.

Digitalisering skal indebære:

- En bedre brugeroplevelse, der yderligere bidrager til effektivisering og kvalitetssikring af sagsgange
- Gode og intuitive selvbetjeningsløsninger
- Nem og tilgængelig information, brugersupport, blanketter, ansøgningsformularer, m.v.
- Effektivisering af sagsgange med henblik på ressourcegevinst og bedre planlægning
- Implementering af eksterne krav til datahåndtering og lign.

Eksempler på områder, hvor forbedret organisering, logistik og digitalisering vil kunne have stor effekt er bl.a. lokalebooking (lokalplanlægning/ressourcestyring), fælles, digitale formularer med mulighed for digitale arbejdsgange, blanketter og STADS-tilpasning til bacheloruddannelserne.

Det er hastende at udarbejde businesscases, og at der på denne baggrund kan træffes beslutninger om gennemførelse af systemmæssige investeringer.⁷

Digitalisering og prioritering af hvilke systemer, der skal indkøbes/implementeres, skal altid tage udgangspunkt i en forretningsmæssig/organisatorisk prioritering.

5.7. IT-udvikling – og IT support

Grundlaget for den beskrevne arbejdsorganisering i afsnit 1-4 omfatter opgaverne knyttet til universitetets IT-udvikling og IT-support, således at administrationen ansues som en sammenhængende struktur, hvor de administrative enheder på institutterne og afdelingerne i fællesadministrationen samarbejder koordineret. Samarbejdet indebærer et tæt og forpligtende ledelsesmæssigt samspil.

⁶ Tilsvarende oversigter udarbejdes for øvrige administrative områder.

⁷ Se Bilag 4 for kort beskrivelse med yderligere eksempler

Der sondres mellem IT-understøttelse, der vedrører hhv. a. netværk, b. serverdrift, c. udvikling d. forskningsunderstøttelse, e. support af undervisningslokaler og f. support af arbejdspladser.

Punkterne a. *netværk*, b. *serverdrift* og c. *udvikling* understøttes af FIT-IT – under iagttagelse af beslutningsstrukturer i den foreliggende IT-governance model. I forbindelse med etableringen af de nye institutter afdækkes, om der kan frigives ressourcer fra institutterne til fællesadministrationen med sigte på at styrke fælles udvikling. Det kan i denne forbindelse besluttes, at medarbejdere på institutterne i aftalt omfang står til rådighed for fælles opgaver.

Punkt d. *forskningsunderstøttelse herunder evt. administration af tilknyttet serverdrift* - understøttes af IT-medarbejdere på institutterne knyttet til institutsekretariatene.

Punkt e. *support af undervisningslokaler* understøttes af FIT-IT/AV-enheden (fælles lokaler) eller IT-ansatte på institutterne (institutlokaler).

Punkt f. *support af arbejdspladser* understøttes af ansatte på institutterne knyttet til institutsekretariatene – og vedr. support til ansatte i fællesadministrationen af FIT-IT).

Der defineres en fælles supportstandard gældende for alle undervisningslokaler - og for arbejdspladser i institutter og fællesadministration.⁸

Bacheloruddannelsernes IT-support varetages fra 1. januar 2016 af institutterne.

IT-supporten er personalemæssigt lokalt forankret, men IT-organisationen ansues som en samlet organisation, der arbejder efter ensartede retningslinjer og standarder – og med forpligtelse til at servicere på tværs af universitetet.

Alle IT-supportere knyttes til et helpdesk-system, der muliggør anvendelse af ressourcerne på tværs – særligt i forbindelse med varetagelse af større opgaver, ferie, sygdom, særlig belastning, m.v.

5.8. Understøttelse af karriereaktiviteter på tværs af RUC

Med kandidatreformen har alle RUC's kandidatuddannelser fået klare kompetenceprofiler. Det skaber klare rammer for at imødekomme forventninger om arbejdsmarkedsrettede uddannelser. RUC skal herefter arbejde med, hvordan vi kan bevidstgøre de studerende om, hvordan de aktivt kan forholde sig til og arbejde med deres faglige profil, så de som dimittender kan stå stærkt som kvalificeret arbejdskraft og sætte deres kompetencer i spil.

RUC har brug for at skabe fælles rammer, der samler de mange eksisterende initiativer og indsatser på området. Opgaven skal kvalitetssikres, så RUC proaktivt er klar til at møde de eksterne udfordringer på området.

Dette kræver fokus på og afklaring af, hvad RUC kan og skal tilbyde uddannelserne og de studerende ud fra de foreliggende organisatoriske ressourcer. Opgaven løses gennem klargørelse af indsatser, styrket samarbejde og koordination på tværs af organisationen.

5.9. Udvikling af studiemiljø og socialt miljø

Som led i institutreformen skal der være øget opmærksomhed på udvikling af studiemiljøet – i forhold til fysiske, organisatoriske og kulturelle faktorer – og i forhold til administrationens betydning for et godt studiemiljø og oplevelsen af gode studievilkår:

- Administrationen kan blandt andet bidrage til understøttelse af studiemiljøet, ved systematisk at facilitere de organisatoriske og demokratiske processer omkring uddannelserne – og forholdene omkring undervisning, opgaveskrivning, projektarbejde og tilknyttede sociale aktiviteter. Eksempler på sådanne processer er; husmøder, uddannelsesmøder, sociale udvalg, RUS-periode, introperiode, gruppedannelse, midtvejsevaluering, m.v.

⁸ Om supportstandard – se eksempel fra CBIT – bilag 6

Facilitering og administrativ understøttelse af processerne har stor værdi og effekt, da det bidrager til, at studerende og videnskabeligt personale indgår i dialog herom i en ellers travl hverdag.

- Fokus på de fysiske rammer og andre forhold, der gør det attraktivt for de studerende at komme på RUC i forbindelse med studier og forberedelse, projektarbejde og opgaveskrivning er ligeledes af stor betydning – og forudsætter et tæt samarbejde mellem fællesadministration og institutter i forhold til, at der skabes attraktive vilkår.
- Forbedret studieadministrativ service, adgang til administrationen og studievejledningen, information og administrative ressourcer, tidlig information om kursusplan, mødetidspunkter, litteratur, eksamensplan og faktiske eksamenstidspunkter, er af stor betydning for oplevelsen af godt studiemiljø.

Forudsætningen for indfrielsen af ovenstående er dels prioritering af de fornødne ressourcer, digital understøttelse, et brugerorienteret fokus og dialog med de studerende.

5.10. Studievejledning

Studievejledningen har været i en udviklingsproces gennem en årrække – og det blev senest i forbindelse med den studieadministrative reform i 2012 bestemt, at der ansættes AC-studievejledere på alle institutter. Ordningen er dog langtfra blevet konsekvent implementeret og først fra efteråret 2015 er næsten alle institutter og uddannelser omfattet.

Arbejdsgruppen har ikke kunnet opnå enighed omkring oplæg til, hvordan studievejledningen bedst organiseres: Der lægges vægt på meget forskelligartede hensyn i de to foreslåede løsninger, og fortalerne for de respektive modeller finder udfaldet af meget stor betydning.

Uanset valg af model er det væsentligt for de vejledningsmæssige ydelser fremover, at der i samarbejdet mellem institutter og UI/Kommunikationsenheden fastsættes klare mål for det fremtidige tilbud og for, hvordan ressourcerne bedst udnyttes.

Af hensyn til organiseringen af de nye institutter bør spørgsmålet afklares senest 15. september 2015.

Model 1:

Studievejledning som en del af uddannelsesmiljøet på institutterne

Ledelsesrepræsentanterne fra institutterne finder det af overordentlig stor betydning, at der er ansat AC-studievejledere på institutterne – og at studievejledningen udvikles i et tæt samspil mellem de faglige miljøer, institutternes sekretariater, institutledelsen og den fælles studievejledning i regi af Studie- og karrierevejledningen.

Der lægges stor vægt på studievejledernes fysiske placering i uddannelsesmiljøerne, tæt samspil med studiesekretærer, uddannelsesfuldmægtige, studieledere og webmastere, således at AC-studievejlederne kan indgå i et komplet servicetilbud til de studerende. Studievejlederne varetager opgaver knyttet til information, kommunikation, vejledning, semesterstart, specialeopstart og studiemiljø – men inddrages ikke i sagsbehandling, iagttager alle vejledningsetiske standarder og yder uafhængig studievejledning til de studerende. Studievejledningen arbejder inden for rammerne af den administrative grundfigur.⁹

Der lægges ligeledes stor vægt på studievejlederes rolle i forbindelse med udvikling af et godt studiemiljø – og i forhold til at kunne medvirke til god, dynamisk og uddannelsesnær kommunikation – både i det personlige møde, telefonisk, ved besvarelse af mails, og i forhold til tekst på hjemmesider, intranet og dagsaktuelle opdateringer på de sociale medier, der knytter sig til uddannelserne.

Studievejlederne er tillige en meget væsentlig ressource for institutterne i forhold til vejlednings – og informationsindsatsen vedr. direkte optag på kandidatuddannelserne, som er et højt prioriteret område for universitetet.

Studievejledningens tætte samspil med institutternes studiesekretariater, VIP, studieledere og studienævn er af afgørende betydning for at sikre sammenhængende service for studerende, feedback samt højt informationsniveau i hele organisationen. Kombikandidatreformen indebærer tydelig ansvarsplacering for alle uddannelser – og studievejlederne

⁹ Jf. ovenfor: *Universitetets administration anskues som en sammenhængende struktur – hvor arbejdet organiseres i sekretariater på institutterne og afdelinger i fællesadministrationen, der samarbejder tæt og koordineret. Samarbejdet indebærer bl.a. et tæt og forpligtende ledelsesmæssigt samspil – der arbejder indenfor velbeskrevne rammer.*

på det enkelte institut kan have et særligt kendskab til netop de kombinationer (indenfor eller udenfor instituttet), der er forankret i instituttets studienævn.

Denne organisering skal ses i sammenhæng med arbejdet i den fælles studie- og karrierevejledning med en række specialistkompetencer. Instituternes studievejledere kan evt. indgå i opgaveløsningen – herunder specialiseret - i den fælles enhed i aftalt omfang.

Alle institutter forpligtes til at ansætte en fuldtids AC-studievejleder med opgaver i forhold til både bachelor- og kandidatuddannelser.

Model 2:

En fælles vejledning – fysisk og organisatorisk

Uddannelseschefen foreslår følgende model: alle de nuværende vejledere – herunder studenterstudievejledere samles i én enhed – fysisk og organisatorisk, med en samlet placering med lige adgang for alle studerende, fx i hus 01.

Modellen giver mulighed for en markant styrkelse af studievejledningen og studieinformationen på RUC. Vejledningen skal leve op til langt flere krav i dag og skal også i højere grad være opsøgende og forebyggende på alle niveauer omkring kommende og igangværende studerende.

Dette skyldes både en mere differentieret studentermasse med flere og nogle gange mere komplekse behov, men også indre og ydre ændringer og reformer, der gør, at vejledningen i højere og hurtigere grad skal være klædt på til at vejlede ud fra et indgående kendskab til rammerne og ikke mindst ud fra en faglighed, der kan håndtere de mange forskelligheder, men med et ensartet tilbud/en ligestilling i tilbuddet.

Det er derfor nødvendigt at etablere en struktur, der sætter nutidens og fremtidens studerende i fokus og som passer til uddannelsesstrukturen i dag. Der skal tænkes i helhedsvejledning og ikke i fragmenteret vejledning. Et eksempel herpå er kombikandidatreformen, som medfører, at vejlederne skal have indsigt i og kunne vejlede på tværs af RUC's uddannelser og således også ud af institutterne.

Fordele ved ny organisering:

- Vejledningen finder sin eksistensberettigelse i en vis uafhængighed af administrationen, forstået på den måde, at vejledningen primært varetager de studerendes interesser og ikke må være syltet ind i sagsafgørelser m.v.
- Nærheden til de faglige miljøer og studieadministrationen på institutterne vil bestå (som også beskrevet i model 1) - alle skal kunne få hjælp til de daglige udfordringer af en lokal, fagnær studievejleder, som både har fingeren på pulsen på uddannelsen, og som har ophæng i en stærk vejledningsfaglighed.
- Styrket samarbejde med de faglige/pædagogiske miljøer. Med øget faglighed og frigjorte ressourcer kan studievejlederne i langt højere grad være en sparringspartner for studieledere, undervisere, studiesekretærer, institutternes kommunikationsmedarbejder, m.fl.
- RUC's studerende skal have det samme niveau og kvalitet i vejledningstilbuddet uanset uddannelse
- En lang række vejledningsbehov er dog fælles for vores studerende og disse skal dækkes mest kvalificeret og ressourcemæssigt effektivt. Inden for samme ressourcer (eller endda færre) vil man kunne give de studerende en vejledningspakke, som de ikke får i dag.
- Rekrutteringsmæssigt vil det blive langt nemmere at udvikle og udfolde initiativer, hvis vejlederne som ressource er samlet under én hat og som sådan kan spille viden og ressourcer ind i samarbejdet med Kommunikationsenheden og institutterne

Bilag:

1. Studieadministration – roller og ansvar
2. Kommunikationsopgaver – ansvar og opgaver fordelt på kommunikationsteamet og institutter
3. Orientering af HSU om organisatoriske justeringer af SAMBACH-sekretariatet
4. Uddannelses-IT strategi – IT-understøttelse af studieadministrationen
5. Model for beregning af administrativ bemanning på institutterne
6. *Skrivemaskinesupport* – IT-support – eksempel fra CBIT

Roskilde Universitet
Institutreform 2016
Arbejdsgruppen vedr. administration
17. august 2015

Søren Døygård, (IT-systemadministrator – TR ACTAP);
Maria Louise Søndergaard (teamleder – chefkonsulent);
Maria Volf Lindhardt (uddannelseschef);
Elisabeth Hvas (sekretariats- og kommunikationschef);
Christian Hestbæk (sekretariatsleder);
Hermod Ringgaard (sekretariatsleder).

Studieadministration - roller og ansvar

Studieadministration - roller og ansvar

Nærværende beskrivelse definerer de generelle studieadministrative ydelser. Særlige ydelser og institutspecifikke undtagelser kan beskrives i et tillæg

Studieadministration er i nærværende defineret som **det samlede kompleks af administrative processer og systemer**, der muliggør, at RUC i henhold til universitetsloven kan udbyde:

Forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for sine fagområder

Det er den samlede studieadministrations opgave at sikre, at al studieadministration på RUC foregår:

- i overensstemmelse med RUC's forretningsprincipper om brugerorientering, specialisering og professionalisering, standardisering med fagligt betingede variationer, digitalisering og effektivisering
- efter gældende regler og love

Studieadministrative ydelser leveres i forhold til alle typer uddannelser, der udbydes – ordinære såvel som deltidsuddannelser.

Studieadministration er ansvarlig for systemer, der understøtter de studieadministrative opgaver.

Studieadministration skal også støtte op om RUC's strategiske fokusområder inden for uddannelse: Rekruttering, Kvalitet i uddannelserne, Internationalisering, Den studerende i centrum....

Det faglige miljø på institutterne er ansvarligt for undervisningen og dermed det faglige indhold af de services, som studieadministrationen tilbyder de studerende.

I nedenstående beskrivelse af ydelserne skelnes der alene mellem administration og de faglige miljøer – ikke mellem UI, Kvalitet og Analyse, FIT, Kommunikationsenheden og institutternes administration – *der skal udarbejdes procesbeskrivelser for alle opgaverne, hvor det vil blive angivet, hvilke enheder der er ansvarlige for hvilke dele.*

Studieadministration omfatter følgende:

1. Ansøgninger om nye uddannelser
2. Oprettelse og vedligeholdelse af studieordninger
3. Optagelse og indskrivning af studerende
4. Planlægning og afvikling af undervisning
5. Planlægning og afvikling af prøver
6. Uddannelseskvalitet
7. Vejledning og studieinformation
8. SU- samt legatadministration
9. Myndighedsbetjening, indberetninger til myndigheder samt ledelsesinformation
10. Individuel sagsbehandling
11. Facilitering af studiemiljø

1. Ansøgninger om nye uddannelser

Studieadministration understøtter og koordinerer den faglige proces i forbindelse med ansøgninger om nye uddannelser.

Studieadministration - roller og ansvar

- Bidrager ved afdækning af efterspørgslen efter uddannelser og kommende kandidater.
- Hjælper og rådgiver i forbindelse med udarbejdelse af forhåndsansøgning til behandling i UDDU og AR
- Hjælper og rådgiver i forbindelse med udarbejdelse af prækvalifikationsansøgning til styrelsen og evt. efterfølgende akkreditering
- Opretter de stamdata, der er en forudsætning for, at en studieordning efterfølgende kan indplaceres korrekt i de studieadministrative systemer, kommunikeres ud m.v.

Det faglige miljø:

- Indstiller igangsættelse af nye uddannelser og udbudt åben uddannelse-/deltidsudbud inden for aftalte frister.
- Leverer beskrivelser af det faglige indhold og input til processen i øvrigt.

2. Oprettelse og vedligeholdelse af studieordninger

Studieadministration

- Sekretariatsbetjener studienævnene, herunder i deres arbejde med at udforme og vedligeholde studieordninger, inkl. rammer for adgangsbegrænsning og udvælgelseskriterier.
- Legalitetskontrol
- Konsekvensvurderer ændringer i eksisterende studieordninger i forhold til systemunderstøttelse, økonomi og administration, og iværksætter fornødne aktiviteter i den anledning (f.eks. flytning af studerende fra én ordning til en anden).
- Sikrer, at der videreudvikles og vedligeholdes på de it-systemer, der håndterer studieordningerne og sikrer, at systemerne indeholder de relevante data.

Det faglige miljø:

- Leverer konkrete faglige beskrivelser på dansk og engelsk.
- Tager initiativ til nødvendige faglige og kvalitetsmæssige ændringer/udvikling af uddannelser som følge af bl.a. evalueringer, reformer og andet.

3. Optagelse og indskrivning af studerende

Studieadministration forestår optagelse til universitetets heltidsuddannelser og til deltidsuddannelse, hele og dele af uddannelser, udbudt under hhv. bekendtgørelse om åben uddannelse og bekendtgørelse om deltidsuddannelse ved universiteterne.

Studieadministration:

- Hjælper og rådgiver studienævn vedr. udmøntning af rammebetingelser for adgang og optagelse i studieordningerne, herunder rammer for fastsættelse af operationelle krav til adgangsbegrænsning og udvælgelseskriterier.
- Varetager optagelse og indskrivning af studerende med dansk eller udenlandsk adgangsgrundlag på heltidsuddannelser (bachelor og kandidat) og til udbud efter hhv. deltidsbekendtgørelsen og bekendtgørelse om åben uddannelse. Studieadministrationen yder understøttelse af de faglige beslutningsprocesser og håndhævelse af de interne frister.

Studieadministration - roller og ansvar

- Leverer støtte i forbindelse med evt. faglig vurdering af ansøgninger i form af screening for formelle adgangsgrundlag og bidrager ved formulering af operationelle adgangskrav.
- Meddeler tilbud om optagelse, stand by, begrænset optag eller afslag til ansøgere.
- Udsender velkomstpakkemateriale og gennemfører introforløb for ny indskrevne studerende i samarbejde med det faglige miljø, studenterorganisationer m.v.
- Håndterer aftaler med eksterne rekvirenter med myndighedsstatus om optagelse og indskrivning af revalidender og aktiverede under beskæftigelseslovgivningen.
- Bidrager til håndtering af friplads og stipendier.

Det faglige miljø:

- Leverer oplysninger om universitetets udbud af heltids- og deltidsuddannelser til brug for ansøgningsmateriale og – portaler, herunder oplysninger om deltagerbetaling ved deltids-/åben uddannelse og tuition fee ved optag af udenlandske selvbetalere.
- Leverer bidrag til studieordninger forud for udbud af en uddannelse.
- Leverer oplysninger om antal pladser og udvælgelseskriterier i tilfælde af flere kvalificerede ansøgere end pladser.
- Stiller faglige koordinatore til rådighed i forbindelse med faglig vurdering af ansøgere med dansk eller udenlandsk adgangsgrundlag.

4. Planlægning af undervisning

Studieadministration planlægger undervisning, herunder:

- Vedligeholder og videreudvikler kursus.ruc.dk, der sætter de studerende i stand til selv at tilmelde sig undervisning rettidigt og korrekt via selvbetjeningen.
- Udstikker de tidsmæssige rammer for planlægning af undervisningen, så den kan tilrettelægges rettidigt (i forhold til tilmelding, ECTS mv.) i et samarbejde mellem det faglige miljø og Studieadministration.
- Indhenter input fra det faglige miljø i forhold til indhold og undervisere.
- Foretager de nødvendige administrative handlinger og kontroller samt annoncerer det af studienævnene godkendte undervisningsudbud.
- Leverer og annoncerer undervisningsplaner til VIP, studerende og faglige miljø på baggrund heraf og har ansvar for placering af undervisningen (tid og sted), men ikke ansvar for mængden, kvaliteten og størrelsen af de til rådighed værende lokaler.
- Understøtter og offentliggør evalueringer af undervisning efter gældende lov.

Det faglige miljø:

- Varetager kursusledelse.
- Udvalger undervisningsmaterialer.
- Varetager dialog med studerende på den elektroniske læringsplatform (Moodle/Mahara)
- Annoncerer aflysninger med kort varsel og bidrager til at finde erstatningstimer.
- Leverer faglige beskrivelser og rettelser til kursus.ruc.dk på dansk og engelsk.

,

5. Planlægning og afvikling af prøver

Studieadministration planlægger og medvirker ved afvikling af prøver, herunder:

Bilag 3

Studieadministration - roller og ansvar

- Sikrer, at studerende er tilmeldt de relevante prøver
- Planlægger prøver inkl. bookning af censorer i henhold til eksisterende praksis
- Foretager løn- og rejseafregning for censorer samt håndterer censorers evaluering af eksamensforløb
- Foretager den nødvendige klargøring af systemer og data, håndtering af protokoller m.v.
- Understøtter afviklingen af skriftlige og mundtlige prøver.
- Udsteder beviser for gradsgivende uddannelser.
- Udsteder øvrige Transcript til internationale studerende
- Legalitetskontrollerer eksamenssæt

Det faglige miljø:

- Tilvejebringer færdiggjorte eksamenssæt
- Sikrer faglig bistand ved opstart af prøver.
- Afgiver bedømmelse.

6. Uddannelseskvalitet**Ufærdigt:**

- **Evaluering**
- **Betjening af aftagerpanel**
- **Akkreditering**
- **Studielederrapport**

7. Vejledning og information

Studieadministration leverer vejledning og studieinformation.

Studieadministration

- Producerer målgruppespecifik studieinformation med henblik på rekruttering af alle typer studerende til RUC på web, åbent hus, messer med mere,....
- Leverer generel vejledning om valg af uddannelse
- Leverer optagelses-, gennemførsels-, udslusnings-, forsinkelses- og karrierevejledning til studerende, som henvender sig (med udgangspunkt i den vejledningssøgendes interesser og karrieremål) samt opsøgende vejledningsaktiviteter.
- Følger op på forsinkede studerende i henhold til gældende love og regler samt RUC's regler herom.
- Producerer målgruppespecifik informationsmateriale rettet mod indskrevne studerende, således at disse til enhver tid har tilstrækkeligt grundlag for at kunne mestre deres studium
- Medvirker bl.a. igennem vejledningsindsats til at forbedre studiestart og studiemiljøet.
- Sikrer, at studieinformation og lignende lever op til evt. tilskudsbetingelser.

Det faglige miljø:

- Leverer det faglige input til rekrutteringsaktiviteter, arrangementer og studieinformation, når det er nødvendigt for kvalificering af vejlednings- og informationsmateriale.

Studieadministration - roller og ansvar

7. SU- samt legatadministration

Studieadministration varetager SU-opgaver for alle studerende på RUC samt legatadministration (har RUC sådant?):

- Kontakt til SU-styrelsen.
- SU-vejledning.
- Behandling af SU-ansøgninger, udlandsstipendier, slutlån og udenlandske statsborgeres ansøgninger.
- Behandling af SU-klager.
- SU-aktivitetskontroller.
- Tildeling af SU.
- Sagsbehandling og sekretariatsstøtte i forbindelse med administration af legater.

Det faglige miljø:

- Tilrettelægger uddannelse, undervisning og afvikling af eksamen inden for rammerne af den varighed som myndighedskravene sætter for opnåelse af SU til henholdsvis bachelor- og kandidatuddannelser.

8. Myndighedsbetjening, indberetninger til myndigheder samt ledelsesinformation

Studieadministration:

- Forestår tilvejebringelsen af og indberetning af studienøgletal.
- Indberetter udbud og optagelsestal samt varetager dataudveksling med den koordinerede tilmelding.
- Foretager STÅ-indberetninger samt rapportering til myndigheder og ledelsen af samme
- Publicerer relevante og lovpligtige nøgletal på hjemmesiden mv.
- Leverer faktureringsgrundlag for opkrævning af deltagerbetaling ved åben uddannelse /deltidsuddannelse og udenlandske selvbetalere.
- Udarbejder og vedligeholder dokumentation til revision.
- Bidrager til studiemiljø-, rekrutterings- samt beskæftigelsesundersøgelser og foretager yderligere ad hoc udtræk og analyser inden for de ressourcemæssige rammer

Studieadministration er også ansvarlig for, at der sker en korrekt arkivering af personoplysninger (for studerende) ved offentlige myndigheder

9. Individuel sagsbehandling

Studieadministration understøtter og rådgiver studienævn og ledelse i behandlingen af studerendes enkeltsager og forhold, herunder:

- Forbereder sagsbehandling på sager om forhåndsgodkendelser, merit og dispensationer i forbindelse med studieordningsregler, prøver m.v.
- Behandler klager og dispensationsansøgninger i relation til optagelse.
- Behandler klager over resultater, prøver, undervisning m.v.
- Leverer sekretariatsbetjening ved disciplinærsager i forbindelse med eksamenssnyd.
- Kontrollerer for brud på 1. årsprøve regler, antal prøveforsøg og regler om inaktivitet.

Bilag 3

Studieadministration - roller og ansvar

- Behandler orlovsansøgninger og håndterer udmeldelser.

Det faglige miljø:

- Foretager faglige vurderinger og udarbejder udtalelser i forbindelse med ovenstående.

10. Uddannelsespolitik, udvikling og strategi

Studieadministration understøtter universitetets ledelse og UDDU/AR i overvejelser vedr. uddannelsespolitiske spørgsmål, strategi samt udvikling af uddannelser, herunder:

- Udarbejdelse af oplæg.
- Akkreditering af uddannelser.
- Kvalitetspolitik og system.
- Rådgivning, sekretariatsbetjening samt sparring til studienævn, studieledere, uddannelsesfagudvalg mv. vedr. uddannelsesjura og administration.
- Institutledelsen bistår i forbindelse med beslutning om oprettelse af hold, uddannelsesøkonomiske beregninger, klagebehandling og godkendelse af studieordninger.

Værktøjer og samarbejde

Til at understøtte ovenstående forudsættes det, at de rette værktøjer udvikles og udbredes:

- Sagsbehandlerportal: en kontinuerlig udvikling og kvalitetssikring af sagsbehandlerportalen med fælles processer (hvor det fremgår, hvem der gør hvad), årshjul for alle ovenstående opgaver og høj grad af fælles frister
- brugermanualer og – vejledninger til systemer og lign. der er pædagogiske og intuitive
- øvrig webinformation med høj grad af fælles indhold med lokale tilføjelser
- der skal identificeres og implementeres den nødvendige IT-understøttelse (Studie-IT-strategi)

Arbejdet skal organiseres, så samarbejde og videndeling på tværs af FA og sekretariaterne og de faglige miljøer muliggøres:

- relevante netværk, der tillægges den nødvendige beslutningskompetence (ex portalkoordineringsgruppen, bachelornetværket, kandidatnetværket, studievejledernetværket, redaktionsgruppen, uddannelsesfuldmægtiggruppen med flere)
- høj grad af fælles retningslinjer og standarder, der er udarbejdet på tværs af RUC
- systematiske møder mellem studieledere og administration (både på institutniveau og på RUC-niveau)
- etablering af et brugerpanel bestående af stud, VIP og TAP, hvor udvalgte administrative ydelser drøftes (gælder ikke alene for Studieadministrationen)

Kommunikationsopgaver – ansvar og opgaver fordelt på kommunikationsteamet og institutter	Kommunikation	Institutter
Interne nyheder vedr. forskning og uddannelse	Indmelding fra institutter til fælles nyhedsbrev og udarbejdelse af fælles nyhedsbrev på intra	Institutter opsamler interne nyheder vedr. forskning og uddannelse med interesse for hele universitetet
Store eksterne nyheder – bærende for RUC	Primært kommunikation mhp presse og profilering af RUC-forskere og RUC's eksterne profil. Understøtter rektoratets presseindsats.	Holde vågent øje med nyheder om uddannelse og forskning med interesse for omverden. Eksempelvis nye interessante publikationer, forskningsresultater mv.
Pressehenvendelser	Pressetelefonen hos kommunikation – skaffer adgang til forskere og kan understøtte i de enkelte henvendelser, hvis ønskes. Koordinerer i større sager – eksempelvis i forhold til rektorat.	Behov for indgang til instituttet – eks. institutleder, sekretariatsleder eller anden kom.ansvarlig om mulige forskere til besvarelse af pressehenvendelse
Forskningsformidling	Kommunikation vedr. Rubrik og understøttelse til forskere efter behov/ønske. Forskerportrætter og video.	Satsningsområder har tidligere haft midler til forskningsformidling – fremover et uafklaret spørgsmål vedr. dette
PURE	RUB har ansvar overordnet for oplæring og drift. Kommunikation har ansvar pt. for link til RUC.dk. Hvis RUC vælger at vise PURE data på egne websider (en version 2 på den nye hjemmeside) er denne visning Kommunikations ansvar i samarbejde med institutwebmaster. En forundersøgelse skal afklare dette.	Institutter har ansvar for opdaterede forskningsprofiler. Hvis version 2 gennemføres har instituttet ansvar for at oprette nye forskningsprofilsider løbende efter oplæring/skabelon fra Kom.
RUC.DK	Overordnet ansvar for udvikling, opdatering, design, arkitektur mv	Institutter bidrager med egne webansvarlige, men fremover mere fokus på intranet end RUC.DK på institutterne
Intra	Overordnet ansvar for teknik, design og sammenhæng til ekstern kommunikation	Institutterne har ansvar for intra på de enkelte institutter
Rekruttering	Ansvar for årshjul, koncept, kampagner og åbent hus i samarbejde med UI	Ansvar for øvrige institutspecifikke aktiviteter og gennemførelse af uddannelseskaravanen

Bilag 3

Events	Større Campus-events på hele RUC	Institutterne har egne events
Konferencer	Backup med materiale og design	Institutterne har ansvar
Merchandise	Kommunikation har ansvar	
Designmanual	Kommunikation har overordnet ansvar og yder bistand til institutter ifht. versionering og brug af designmanual	Institutter beslutter versionering indenfor designmanualen
Sociale medier	Kommunikation samler og redigerer twitter, FB og instagram med input fra institutter – eks. særligt gode historier	Indmelding fra institutter vedr. gode historier og evt. egen FB-sider. Gode erfaringer på institutter med FB i forbindelse med rekruttering
Alumne	Bistand til den centrale alumneforening via kommunikation	Egne decentrale alumner – men gerne tilbagespil om arrangementer til kommunikation

Orientering af HSU om organisatoriske justeringer af sam-bachelorsekretariatet

ISG's lokaludvalg ønsker hermed at orientere HSU om beslutning vedrørende justeringer af sam-bachelorsekretariatet.

I sam-bachelorsekretariatet har der gennem længere tid været drøftelser af, hvordan en række problemstillinger omkring arbejdsdeling og måder at løse opgave på, kan imødegås og ændres til gavn for såvel sekretariatets medarbejdere, huskoordinatorene, underviserne og de studerende. Det er problemstillinger om ujævn arbejdsbelastning mellem hussekretariaterne og studienævnsssekretariatet; ujævnt informationsflow til de studerende på tværs af husene; behov for ny type fokus på fagligt og socialt studiemiljø i husene og på tværs af uddannelsen; kompetenceudvikling og anerkendelse af det arbejde, der sker i husene - samt behovet for at arbejde med kvalitetssikring, administrative arbejdsgange og optimering af opgavevaretagelsen for derigennem at skabe bedre rammer for trivsel blandt sekretariatets medarbejdere.

Samtidig iagttages en bevægelse blandt de studerende i mod en omtale af studiemiljø, som noget der foregår på tværs af huse og aktiviteter på tværs af uddannelsen, hvilket understøtter sam-bachelorstudienævnet intension om at bruge husorganisering til at skabe sammenhængende uddannelse via implementering af bachelorreformen med huse bestående af to etager, en huskoordinator, et fagudvalg og et hussekretariat.

Af disse og flere årsager - som fremgår af bilaget nedenfor - er der udarbejdet en plan for justeringer sam-bachelorsekretariatet, som har fundet opbakning blandt sekretariatets medarbejdere, i ISG's lokaludvalg, blandt huskoordinatorene og i sam-bachelor-konsortiet.

Justeringer betyder i al væsentlighed:

1. Et skærpet fokus på medarbejdernes kompetenceprofiler hhv. i forhold til opgavevaretagelse i studienævnsssekretariatet og i forhold til hussekretariaterne og
2. En ændret bemanding af hussekretariaterne og studienævnsssekretariatet.

Skematisk ser forandringen således ud:

Den nuværende organisering

Bachelorsekretariat: 2 studienævnsssekretærer, 1 international koordinator og 1 teamleder				
Hus 19 2 studiesekretærer	Hus 20 2 studiesekretærer	Hus 21 2 studiesekretærer	Hus 22 2 studiesekretærer	Hus P11 2 studiesekretærer

Organisering fra september 2014:

Bachelorsekretariat: 1 studienævssekretær, 1 sagsbehandler og IT superbruger, 1 sagsbehandler og international koordinator, 2 uddannelsesplanlæggere/sagsbehandlere, 1 studiesekretær og 1 teamleder					
Hus 19 1 studiesekretær	Hus 20 1 studiesekretær	Hus 21- Internationalt bachelorhus 2 studiesekretærer	Hus 22 1 studiesekretær	P11 1 studiesekretær	HA / Merit 1 studiesekretær

I bilaget nedenfor er projektets formål og proces beskrevet nærmere.

Bilag

Visioner - erfaringer - justeringer

Orientering om arbejdet med udvikling af sam-bachelorsekretariatet

1. INDLEDNING

Dette notat er udarbejdet til orientering i sam-bachelorstudienævnet og HSU. Notatet er - med en revideret indledning - det oplæg som dannede grundlag for sam-bachelorsekretariatets seminar d. 19. og 20. maj 2014. Oplægget var udarbejdet af teamleder Maria Søndergaard, studieleder Thyge Enevoldsen og sekretariatsleder Mette Brendstrup. Da oplægget omfatter omorganisering af opgaver indenfor sekretariatet blev det inden seminaret drøftet med HK-TR Jette Ejlersen og HK-TR suppleant Ulla Svanlundh, som begge fandt justeringerne positive, og instituttets lokaludvalg har inden seminaret nikket anerkendende til udviklingsarbejdet. Efterfølgende har Lokaludvalget godkendt justeringerne på udvalgsmødet d. 26. maj 2014.

Formålet med seminaret d. 19. og 20. maj var at arbejde videre med udvikling af den konkrete organisering af opgaverne på baggrund af de erfaringer, der er gjort gennem det sidste års tid og på grundlag af de forskellige evalueringer, der har været: de studerendes besvarelser af undervisningsmiljøundersøgelse i foråret 2013, APV, trivselsundersøgelser og spotmålinger. I grundlaget for seminaret indgik også drøftelser med og input fra huskoordinatorene gennem de sidste par år, samt udsagn fra sam-bachelorsekretariatets halvdagsseminar i januar 2014. Her blev der blandt andet givet udtryk for ønsker til justeringer af organiseringen, og det blev betonet, at følingen med huset var blevet mindre i forbindelse med at der er placeret nye opgavetyper og øgede opgavemængde i husene, som ikke er husspecifikke eller kræver mere fordybelse og arbejdsro uden mange afbrydelser. Seminaret foregik på konferencecenter Comwell i Snekkersten under ledelse af teamleder Maria L Søndergaard og med deltagelse af studieleder Thyge Enevoldsen og sekretariatsleder Mette S Brendstrup.

Efter seminaret er justeringerne blevet drøftet i et møde med huskoordinatorene og sam-bachelorkonsortiet. På dette møde blev, der også nikket anerkendende til formål med justeringerne og det konkrete indhold. Særligt blev der lagt vægt på de positive forventninger til det systematiske udviklingsarbejde af det faglige og sociale studiemiljø i husene og på tværs af husene, som nu ligger forude. Processen herom, vil ske i tæt samarbejde med huskoordinatore, studiesekretærer i husene samt studieleder og teamleder.

2. AFSÆT FOR UDVIKLINGSARBEJDET

Vi arbejder videre i de spor af visioner og intensioner, der er i uddannelsesreformen, bachelorreformen og den studieadministrative reform. Vi tilsætter de erfaringer, vi har gjort os med forvaltningen af re-

formerne herunder sam-bachelorstudienævnets konkrete implementering af bacheloruddannelsen. Afsættet for den videre udvikling og justering af sekretariatets samlede opgavevaretagelse er:

- Bedre kvalitet og styrkelse af en professionel administration
- Dedikeret fokus på studiemiljø i husene og understøttes af de husenes daglige funktioner
- Bedre understøttelse af kvalitetssikring af uddannelsen
- Bedre understøttelse af studieledere, huskoordinator og andre VIP
- Mere jævn arbejdsbelastning i sekretariatet som helhed
- Tydeliggørelse af funktioner og specialiseringer
- Udvikling af kompetenceprofiler

Vi ved, at vi står over for en studiefremdriftsreform, som vil medføre flere myndighedskrav blandt andet i form af

- 1) legalitetsopgaver: tjek af tilmeldinger, tvangstilmeldinger og indstillinger til eksmatrikulering, og
- 2) mere sagsbehandling: tvangsmerit, offentliggørelse af de tildelte meritter.

Vi ved, at de studerende blandt andet efterlyser hurtigere sagsbehandlingstider, bedre -og ikke mindst korrekt kommunikation og formidling samt understøttelse af studiemiljøet i huset og på tværs af bacheloruddannelsen.

Vi ved, at vi står overfor en institutionsakkreditering, som betyder større fokus på kvalitetssikring både af administration, men mest af alt af uddannelser. En kvalitetssikring som administrationen skal bidrage til i form af at understøtte, det element af institutionsakkrediteringen der omfatter mekanismer, der sikre løbende tjek af kvaliteten af uddannelserne. Her skal et større fokus på administrative arbejdsopgaver ved evalueringer, opprioriteres.

Vi ved, at det er et samstemmende ønske fra EØ/HA-miljøet og fra sam-bachelormiljøet om, at danne et samlet merithus og HA studiemiljø, hvorfra alt HA studieadministration varetages, herunder meritordningen. En model med fast fysisk lokalitet, kombineret med en fast studiesekretær ses som en løsning på de nuværende udfordringer. I denne model indgår ligeledes muligheden for at lave et pilotprojekt, hvor et "rent opgavesnit" mellem bachelor - og kandidatuddannelser afprøves.

Med den generelt større opgaveportefølje som resultat af bachelorreformen, ønskerne til oprettelsen af et HA- og meritmiljø, den forestående studiefremdriftsreform, ønske om bedre medarbejdertrivsel, fokus på kvalitetssikring af uddannelser og forsat udvikling af en professionel studieadministration - **kombineret med det særegne ved RUC: det husbaserede studiemiljøet, som det er vigtigt at understøtte og bidrage til udviklingen af**, er der behov for igen at tage en grundig drøftelse i sekretariatet om, hvordan vi sikrer en god opgavevaretagelse hele vejen rundt. Dette kombineret med erfaringer, evalueringer og input fra medarbejderne ved afdelingsseminar i januar 2014 vurderes det, at der er behov for en justering af de individuelle opgaveporteføljer og heraf afledte - den fysiske organisering, i det samlede sekretariat.

3. DEN NUVÆRENDE ORGANISERING

Sam-bachelorstudienævnet besluttet som led i bachelorreformen at tilpasse husstrukturen til intentionen om bachelorhuse, som kan rumme den tre-årige bacheloruddannelse. Sam-bachelorstudienævnet udmøntede det konkret ved at etableret ét bachelorhus som fysisk er to etager, tre årgange, med én huskoordinator per hus, ét fagudvalg og én vejledergruppe. Etableringen af hussekretariaterne jf. den studieadministrative reform blev udmøntet ved at samle de to sekretærer i et hus i et team med nye opgavedelinger og samarbejdsrelationer som understøtter denne sammenhængende treårig bacheloruddannelse. Det vil sige, at sam-bachelorsekretariatet er organiseret i:

- **Et studienævnsssekretariat** med 4 personer: 2 studienævnsssekretærer, 1 international koordinator samt 1 teamleder for det samlede sekretariat. Studienævnsssekretariatet var ikke en ny organisatorisk størrelse, men der blev tilført yderligere medarbejder til sekretariatet, som resultat af omfordeling af årsværk mellem tidligere studiesekretariater på RUC.
- **Fem hussekretariater** med 10 personer: 2 studiesekretærer i hvert hussekretariat. De 5 hussekretariater er nye, da der før bachelorreformen var 10 hussekretariater med hver én studiesekretær.

Figur 1 viser organiseringen med den nuværende bemanning:

Bachelorsekretariat: 2 studienævnsssekretærer, 1 international koordinator og 1 teamleder				
Hus 19 2 studiesekretærer	Hus 20 2 studiesekretærer	Hus 21 2 studiesekretærer	Hus 22 2 studiesekretærer	Hus P11 2 studiesekretærer

Dertil kommer Studievejledningen, som fungerer på tværs af sam-bachelorsekretariatet og ISG-kandidatsekretariatet.

4. ERFARINGER MED DE NYE OPGAVER

Med skiftet fra "basis" til "bachelor" er der sket en markant ændring i opgaveporteføljen på bacheloruddannelsen. Dette skifte er gradvist blevet mere synligt i takt med implementeringen af bachelorreformen skrider frem. Bachelorreformen har blandt andet medført, at ansvaret for sammenhængende bacheloruddannelser er placeret i bachelorstudienævnet. Opgaveporteføljen i studienævnsssekretariatet er blevet langt større og mere kompleks. Der er også kommet eksplicit fokus på kvalitetssikring af administrationen, og opgaveporteføljen kræver helt nye samarbejdsrelationer og koordinationsindsatser mellem sekretariatet og fagstudieledere og mellem sekretariaterne.

Samtidig er der fortsat et ønske om at fastholde og videreudvikle ét af RUC's særkende nemlig det sammenhængende studiemiljøet på bacheloruddannelserne, hvor de studerende, VIP gruppen og stu-

diesekretærene sammen skaber og udvikler det lokale studiemiljø med bachelorhusene som den fysiske ramme.

Den øgede arbejdsomængde og kompleksiteten af samme handler om:

- 1) sagsbehandling (merit, dispensation, eksamensklager og optagelsesansøgninger)
- 2) legalitetskontrol (af uddannelsesudbud, kursus.ruc.dk, tilmeldinger og framelding, bachelorcentralkorps)
- 3) koordineret kursusplanlægning (på tværs af fag og i dialog med flere fag)
- 4) udarbejdelse af studieordninger, fagmodulsbeskrivelser mv. og
- 5) formidling af regler, rammer og uddannelsesstrukturer.

Alt sammen i tæt og dagligt samarbejde -og dialog med mere end en håndfuld kandidatsekretariater, studieledere på fagene, kandidatstudienævn og sekretariatsledere – som fordeler sig over tre institutter, med dertilhørende forskellige kulturer og strukturer.

Til dato er der mange gode og lærerige erfaringer, men der er også erfaringer, som kalder på nytænkning:

- 1) Den fysiske afstand mellem medarbejdere, der har opgaver som kræver samarbejde, dialog og/eller løbende videndeling, har betydning.
- 2) Opgavetyperne støder sammen: Det handler om korrekt administration på den ene side og studiemiljøunderstøttende funktioner og tilgængelighed på den anden side.
- 3) Behov for fortsat fokus på sammenhængen mellem opgaveporteføljer og kompetenceudvikling, både i relation til varetagelsen af a) god administration og b) dynamisk studiemiljø.
- 4) Og der har udviklet sig en tendens til en skæv arbejdsbelastning i sekretariatet samlet set. Det kan fungere i kortere perioder, men er nået et niveau der trivselsmæssigt vurderes uholdbart.

Justering af organiseringen vil ligeledes medføre et behov for en systematiseret udvikling af: Kollegial sparring, samarbejde og fælles faglig kompetenceudvikling i studienævnsekretariatet og i teamet af hussekretariater. I forhold til studiemiljø kan det være temaer som facilitering, den svære samtale, kunne rumme mange og forskellige mennesker, indblik i ungdomskulturer, være igangsætter og have øje for helheden samtidigt med fokus på detaljen i et hus. I forhold til konkret sagsbehandling og studieadministration kan det være det konkrete indhold af kvalitetssikring, myndighedskrav og akkuratess. Det kræver på en og samme tid tydelige opgaveportefølje for den enkelte medarbejder og samtidigt samarbejde på tværs af det samlede sekretariatet. Kompetenceløftet vil både bestå af kollegial sparring, RUC-intern og ekstern kursusaktivitet og egentlig formel uddannelse som diplomuddannelse i offentlig administration. Justeringen skaber ydermere to forskellige TAP professionelle spor a) systematisk studiemiljøunderstøttelse- og udvikling, b) studieadministration og sagsbehandling.

5. JUSTERING AF ORGANISERINGEN

Indledningsvis er det vigtigt, at understrege at kompetenceniveauet blandt sekretariatets medarbejdere generelt er højt, og der både er vilje og stort engagement i forhold til at arbejde aktivt med udvikling. Det videre arbejde med at forme funktioner og udvikle fagligheder sker inden for rammen af den studieadministrative reform, som beskriver et bachelorsekretariat med hussekretariater og et studienævnsekretariat.

Grovskitse af funktionsbeskrivelser

Nedenfor er den grovskitse, som dannede rammen for drøftelserne på seminaret. Der er beskrevet funktionstyper, og samtidigt et forsøg på at opliste opgavetyper knyttet an til de forskellige funktioner.

Hussekretariatene:

Ideen er, at revitalisere et dedikeret fokus på huset, de studerende og underviserne, og samtidig vidensdele og udvikle best-practice på tværs af hussekretariatene. **Hussekretariaternes opgaveportefølje vil primært være i relation til, systematisk understøttelse af husets kernefunktion: at være en social og faglig ramme for velfungerende studiemiljø.** Dette indebærer som udgangspunkt nedenstående typer af opgaver.

- a. Tæt samarbejde med huskoordinatoren. Være bindeled og den igangsætter, som har en generel føling med huset samlet set, dvs. studerende og vejledere. Eksempelvis:
 - a) i løbende dialog med fagudvalg er der behov for et specifikt oplæg fra Studievejledningen eller lignende,
 - b) orientere om muligheder for udvikling af studiemiljø, herunder muligheder for midler til afholdelse af fagcafeer med eksterne oplægsholdere,
 - c) motivere de studerende til at holde huset "lækkert" og fungere som bagstopper for de studerende, ved at sørge for at gamle plakater tages ned, køleskab tømmes mv., hvis de studerende ikke selv formår dette.
- b. Være INDGANGEN for de studerende i huset til informationer, visiterer videre når det er relevant, være den der undersøger og guide den studerende rundt i systemet og systemerne, og gradvis bidrager til at udstyrer de studerende med studiekompetencer.
- c. Udarbejder husets semesterplan ud fra detaljeret rammer udarbejdet af studienævnssekretariatet.
- d. Understøtter huskoordinatoren i forhold til allokeringsregnskabet.
- e. Udarbejder plan for afholdelse af: problemfeltsseminar, intern evaluering og interne projektekaminer.
- f. Taster eksamensresultater i STADS, samt meritafgørelser og dispensationer i relation til studerende i det specifikke hus.
- g. Planlægger og koordinerer workshops.
- h. Understøtter sprogprofilen i huset.
- i. Opdaterer husets hjemmeside med husspecifikke informationer: lokalsemesterplan, vejledergruppe, fagudvalgsmedlemmer, husmiljømedlemmer, festudvalgsmedlemmer samt informationer om husarrangementer mv.
- j. Indkalder til vejledermøder, planlægningsmøder vedrørende gruppedannelse og tager referater.
- k. Være i dialog med RUS-vejlederne omkring rusvejledningsforløb i det specifikke hus.
- l. Afholde IT-understøttende oplæg (præsentation af moodle, kursus.ruc.dk, STADS selvbetjening)
- m. Har det daglige tilsyn med og ansvar for husets fysiske tilstand.

HA-studiesekretær:

Indledningsvis skal det bemærkes, at sam-bach i flere år har haft et murstensløst hus, som har udviklet sig til, at der i de sidste tre til fire år har haft ca. 100 studerende hvert semester. Sekretærbistanden til dette "hus" er stille og roligt blevet indlejret hos en af sekretærerne i et almindeligt hus. Der har således ikke fundet en almindelig mer-allokering sted, som det ellers er praksis ved oprettelsen af et nyt bache-

lorhus. Med den organisering, der her er på tegnebrættet knyttes der ikke i relation til denne funktion et ønske om opnormering af et TAP-årsværk - omend der arbejdes med udvidelse af antal studerende og opgaveporteføljen i kraft af "det rene" opgavesnit.

Ideen er, at HA-studiesekretæren har fokus på at varetage de opgaver, der knytter sig til HA bacheloruddannelsen, herunder meritordningen for kortere videregående merkantile uddannelser. Nedenstående er oplistet eksempler på opgavetyper:

- a. Kursus -og projektsekretær på alle HA studieaktiviteter
- b. Koordinere og planlægge meritordningsforløb, intro, afvikling mv.
- c. Understøtte det sociale -og faglige miljø i HA/merithuset
- d. Understøtte huskoordinator og HA studieleder i allokeringsregnskab mv.
- e. Mødekoordinering af vejledermøder mv.

Studienævnssekretariatet:

Ideen er, at studienævnssekretariatet har fokus på at varetage alle de opgaver, der går på tværs af uddannelsen inklusiv fagmodulerne og som er rammesættende for uddannelsens samlede indhold og forløb. Nedenfor er nævnt funktioner i studienævnssekretariatet, som tager udgangspunkt i de nuværende funktioner, men føjes ekstra til. Opdelingen i funktionerne er et forsøg på at tydeliggøre de individuelle opgaveporteføljer, og er første et første udkast hertil.

Studienævnssekretær:

- a. Mødeforberedelse og afvikling af studienævnsmøder, Leverandørpanelsmøder mv.
- b. Sekretær for studielederen, booke møder mv.
- c. Regnskab
- d. Allokering, koordinere på tværs af 4 institutter
- e. Udsende orienteringsmail ved allokering – på vegne af bachelorstudieleder og fagstudieledere/institutleder
- f. Administrativ understøttelse ved ansættelse af tutorer
- g. Lokalegodkender (sam-bach lokaler)
- h. Legalitetskontrol af eksamensprotokoller
- i. Censorafregning
- j. Diverse henvendelser
- k. Diverse ad hoc opgaver for studienævn og studieledelse

Sagsbehandler og international koordinator:

- a. Sagsbehandling af forhåndsmeritansøgninger og ansøgninger om endelig merit
 - b. Forberede tvangsmeritansøgninger
 - c. Erasmus modus administrativ koordinator, herunder prioritering af ansøgere – indkommende ansøgninger såvel som udgående ansøgninger.
 - d. Fordeling af stipendier
 - e. Koordinator på diverse internationale arrangementer, besøg mv. til sambach/ISG
 - f. Udarbejdelse af udvekslingsspor
 - g. Sagsbehandling og koordinering af kvote 2 og 3 ansøgere
 - h. Opdatere ark over tildelte merit
 - i. Diverse ad hoc opgaver for studienævn og studieledelse
-

Sagsbehandler og IT superbruger:

- a. Forberede dispensationsansøgninger, meritansøgninger der ikke vedrører udveksling samt gæstestuderende. (alle 3 bachelorår)
- b. Forberede tvangsmeritansøgninger.
- c. Sikre tilmelding til 30 ECTS på: 3., 4., 5. og 6. semester (fagmoduladministration)
- d. Cleare tilmeldingslister til basisaktiviteter, valgfri kurser, og fagmodulaktiviteter særligt sidstnævnte er en af de nye og krævende opgaver. (alle 3 bachelorår)
- e. Superbruger i F2, udvikle sagsgange mv.
- f. Sagsbehandling og koordinering af kvote 2 og 3 ansøgere
- g. STADS supportbruger, i relation til legalitetskontroller, træk af lister, smartere arbejdsgange mv.- ikke i forhold til support af hussekretariatene.
- h. Diverse ad hoc opgaver for studienævn og studieledelse

Studiesekretær:

- a. Kursussekretær på basiskurser, 2 fagmodulmetodekurser, valgfrikurser. max 15. kurser pr. semester. Herunder opdatering af kursus.ruc.dk i forhold til basisstudieelementer, kontakt til styregruppe, udarbejdelse af kompendier mv. Udsender eksamensopgaver, klargøre elektronisk afleveringssystem mv.
- b. Tilmelde studerende til studieaktiviteter på hhv. 1. og 2. semester
- c. Planlægge eksamen for basisprojekt 3 og bachelorprojekterne (ekstern censur)
- d. Planlægge semesteropstartsmøder

Uddannelsesplanlægger:

- a. Udarbejde rammer for basisaktiviteter (semesterplaner)
- b. Booke undervisningslokaler til fælles undervisning
- c. Udarbejde rammer for fagmodulkurser (dage og klokkeslæt) (fagmoduladministration)
- d. Udbyde kurser og projekter på kursus.ruc.dk – basisstudieaktiviteter, valgfri kurser og fagmodulaktiviteter (alle 3 bachelorår)
- e. Cleare tilmeldingslister til basisaktiviteter, valgfri kurser, og fagmodulaktiviteter (alle 3 bachelorår)
- f. Planlægge eksamen for basisprojekt 3 og bachelorprojekterne (ekstern censur)
- g. Opdatere censorliste for hele Den samfundsvidenskabelige bacheloruddannelse

Uddannelsesplanlægger/sagsbehandler:

- a. Kvalitetssikring af uddannelsen: udarbejde uddannelsesevalueringer, kvalitative evaluering (alle 3 bachelorår)
- b. Udarbejde studiestatistisk materiale (alle 3 bachelorår)
- c. Studieordninger, fagmodulbeskrivelser (alle 3 bachelorår)
- d. Webmaster (alle 3 bachelorår)
- e. Sagsbehandling, eksamensklager og administrativ understøttelse af studieleder i behandling af vejlederklager (alle 3 bachelorår)
- f. Diverse ad hoc opgaver for studieleder og studienævnet

Teamleder:

- a. Koordinere og kvalitetssikre den samlede opgaveportefølje, herunder mødeleder på diverse faste koordineringsmøder/gruppemøder (alle 3 bachelorår)
-

- b. Understøtte studieleder og huskoordinatore i udarbejdelsen af informationsmateriale, afholde informationsoplæg i husene omkring studietekniske regler mv.
- c. Løbende dialog og koordinering med fagstudieledere (fagmoduladministration)
- d. Udarbejde studieordninger, fagmodulbeskrivelser (alle 3 bachelorår)
- e. Udvikle sagsgange og administrative processer
- f. Udvikle studiemiljø på tværs af uddannelsen, herunder mødeleder og igangsætter af studiemiljøudvalget på sambach
- g. Mødeforberedelse af huskoordinatormøder, studienævnsmøder, Leverandørpanelsmøder mv.
- h. Projektleder på kursus.ruc.dk (alle 3 bachelorår)
- i. Generel udvikling og administrativ understøttelse af studieleder og studienævn
- j. Afholde MUS samtaler, ferieplanlægning mv.

På seminaret skal der arbejdes med at omdanne grovskitsen til en konkret plan for, hvordan forskellige funktioner kan imødegå de dilemmaer og problemstillinger, som oplægget skitserer. Vi arbejdede med kompetenceudvikling som en individuel sag og som fælles aktiviteter. Vi arbejdede med justeringer som kan afbalancere arbejdsmængder - og arbejdsindhold som knytter sig dels til husets kernefunktion at være en social og faglig ramme for velfungerende studiemiljø, og samtidigt med en organisering af studienævnssekretariatet, som afspejler sags mængdens omfang og indhold.

Som afsæt til seminaret og for at sætte grovskitsen i perspektiv blev en model til organisering af sambachelorsekretariatet præsenteret. Der var bred og entydig opbakning til at arbejde videre med denne model, som betyder, at der flytter fire personer fra hussekretariatene: tre til studienævnssekretariatet og en studiesekretær til et HA-hus. Opsummeret ser det således ud:

- **5 hussekretariater** med én studiesekretær tilknyttet hvert hus. På nær i det internationale hus, hvor det på grund af arbejdsmængden fortsat vil være relevant, at der er to studiesekretærer.
- **1 HA/meritmiljø** med én studiesekretær tilknyttet huset.
- **1 studienævnssekretariat** med 7 personer

Og i skemaform - figur 2:

Bachelorsekretariat:					
1 studienævnssekretær, 1 sagsbehandler og IT superbruger, 1 sagsbehandler og international koordinator, 2 uddannelsesplanlæggere/sagsbehandlere, 1 studiesekretær og 1 teamleder					
Hus 19 1 studiesekretær	Hus 20 1 studiesekretær	Hus 21- Internationalt bachelorhus 2 studiesekretærer	Hus 22 1 studiesekretær	P11 1 studiesekretær	HA / Merit 1 studiesekretær

6. PROCES

Dette udviklingsprojekt har mange interessenter, og blandt dem - har det været afgørende for processen til dato - at sam-bachelorsekretariatet, som i første led er direkte berørt af justeringer i form af ændrede opgaveporteføljer, drøftede oplægget grundigt og fik mulighed for at bearbejde det. Dernæst er sambach konsortiet og huskoordinatorene blevet involveret, og huskoordinatorene er herfra den interessent-gruppe som inddrages aktivt i den videre udvikling af hus-sekretariaterne både indholdsmæssigt og i relation til de kompetencer, der her skal være til stede. Den tredje interessent-gruppe er de studerende, som er og har været involveret i kraft af sidste års undervisningsmiljørapport, hvor en række af de udviklingstiltag som skal i gang, svarer på kritik; sambach studienævnet og oplægget er desuden sendt til formandsskabet for hhv. Studenterrådet og Frit forum. De allokerede vejledere til husene er naturligvis også interessenter som involveres gennem dialogen med studieleder, huskoordinator, husets sekretær og diverse mødeaktivitet knyttet til husets faglige, pædagogiske og sociale aktiviteter. HR involveres i projektet for at sikre kobling mellem RUC's strategi for kompetenceudvikling og de konkrete lokale initiativer.

Tilrettelæggelse af processen ser til dato således ud:

- a. Seminaroplægget drøftes i LU d. 13. maj 2014.
 - b. Oplægget sendes til sam-bachelorsekretariatet d. 14. maj samt huskoordinatore og sambach konsortiets medlemmer, studiechef, HR-chef, universitetsdirektøren samt rektor.
 - c. Oplægget sendes til studenterrådet og frit forum via deres formandskab.
 - d. Sam-bachelorsekretariatet drøfter og udvikler oplægget på personaleseminar d. 19. og 20. maj.
 - e. Huskoordinatorene og sambach-konsortiets medlemmer involveres ved et møde d. 22. maj, hvor de konkrete justeringer drøftes.
 - f. Teamleder holder individuelle møder med sekretariatets medarbejdere får mulighed for at komme med ønsker til funktioner. Ledelsen træffer endelig beslutning herom senest i uge 26.
 - g. Beskrivelse af den justrede organisering fremsendes til godkendelse i LU på møde d. 26. maj 2014.
 - h. Sam-bachelorstudienævnet orienteres i møde i maj
 - i. På som punkt ved HSU møde i juni.
 - j. Det er intensionen at justeringer af opgaveporteføljen -og den fysiske organisering, implementeres hurtigst muligt og forventeligt inden semesterstart i efteråret 2014. Dette ud fra et hensyn til hhv. medarbejdere og opgavevaretagelsen.
-

Uddannelses IT strategi – IT understøttelse af studieadministrationen¹:

Nedenstående er en række eksempler på manglende IT understøttelse af studieadministrationen, og der foretages en vurdering af effektiviseringspotentiale og forbedret brugeroplevelser, som kobler sig til en sådan effektivisering og professionalisering af studieadministrationen.²

1) Undervisningsplanlægning og optimal lokaleudnyttelse

På et universitet, hvor uddannelsesstrukturen i den grad er tværorganisatorisk, stilles der store krav til detailplanlægning på tværs. På nuværende tidspunkt har man på RUC ikke en systemmæssig understøttelse af denne planlægning. Outlook lokalebookingsystemet giver blot overblik over hvilke lokaler, der er ledige hvornår – og herefter går ”kampen” om lokalerne mellem de enkelte sekretariater. I forhold til de store undervisningslokaler foretages tildelingen efter de indsendte ønsker – men kriterier for tildeling er ubekendte og uden strategiske og logiske præmisser. Eksempelvis er der uddannelser, der hvert semester dobbeltudbyder alt undervisning for at få lokalekabal til at gå op. Der er klare ressourcemæssige gevinster³ ved en lokaleoptimeringsproces, men det kræver at der investeres i systemmæssig understøttelse, andre kompetencer end nu, der p.t. er og at dette kombineres med klare tildelingspræmisser og prioriteringskriterier, som efterleves.

Pt. planlægger hvert sekretariat (10 stk. – efter reformen forventeligt 8 stk.) ud fra hensigtsmæssigheden i egen undervisningsportefølje, men det sker uden en samtænkning på tværs af sekretariaterne, ikke på grund af manglende vilje, men fordi en sådan proces ikke er institutionaliseret, og ydermere vil en sådan samtænkning/planlægning kræve en systemmæssig understøttelse, som man kender fra andre universiteter. Effekten af en systemmæssig understøttelse, vil være stor og tilgodesee de parametre som man ønsker indfriet vedr. administration og understøttelse af kernevirkomheden:

- Effektiv lokaleudnyttelse
- Fastlæggelse af undervisning på et tidligere tidspunkt (det forudsætter at man fremrykker processen herfor, men det er ligeledes nødvendigt, da lokaletildeling i dag finder sted alt for sent).
- Mindre behov for at flytte rundt på undervisningstider (sker i stor stil i dag, grundet lokalemangel på ellers planlagt undervisningstidspunkt).
- Minimerer dobbelt/tredobbelt og firedobbelt planlægningsprocesser(enormt ressourcekrævende og til stor frustration for; VIP, TAP og studerende). Dermed en mere professionel studieplanlægning.

Systemet kan tillige fungere som et fælles timeregistreringssystem på tværs af universitetet og det bør samtænkes med kursus.ruc.dk, således at informationer blot skal registreret i ét system. Et sådan system vil

¹ Skitse – arbejdsrapport – Administration på RUC - arbejdsgruppen

² Listen er ikke udtømmende, men blot eksempler på de lavest hængende frugter, som en korrekt og øget IT understøttelse, vil bibringe.

³ Her tænkes både i administrationen og hos VIP som inddrages i planlægning og omplanlægning og muligvis en yderligere besparelse i konfrontationstimer som dobbelt afvikles, grundet lokalemangel.

både understøtte den enkelte VIPérs timeopgørelse og ydermere effektiviserer processer og krav, omkring dokumentation for konfrontationstimer på de enkelte uddannelser jf. krav herom.

2) Blanketter, ved ansøgningsskemaer (forhåndsmerit, merit, dispensationsansøgninger)

Der har i de senere år pågået et arbejde med ensretning af ansøgningsskemaer på tværs af institutter og uddannelser. Dette arbejde skal styrkes, men en forudsætning for at opnå af en egentlig effektivisering og professionalisering er, at skemaerne udvikles/oprettes i blanketform. En tung overvejende del af ansøgningerne er mangelfuldt udfyldt, og bilag mangler ved fremsendelse af ansøgning. Det betyder, at der både for administrationen og de studerende korresponderer uhensigtsmæssig meget inden ansøgningen, når til faglig vurdering. Der er taget flere vejlednings – og informationsinitiativer, men det er ikke tilstrækkeligt, og bør ydermere suppleres med ansøgningsskemaer i blanketform. Blanketter kan som bekendt programmeres, og tilknyttes information og vejledning ved udfyldelse af skema (indlagte stop for afsendelse ved manglende informationer). Set i lyset af både intern og ekstern prioritering af udveksling og gerne med en kort og smidig ansøgningsproces, er udvikling af blanketter et effektivt redskab hertil. Ligeledes vil blanketter kunne anvendes til at trække informationer i andet rapporteringsøjemed og erstatte fejlethæftede manuelle processer.

3) STADS tilpasning til bacheloruddannelserne

I forlængelse af bachelorreformen i 2012 blev STADS-opbygningen ikke tilrettet. Det betyder, at der er en lang række manuelle processer tilknyttet hver enkelt studerende, som skal håndholdes mindst 5 gange. Processen skaber store flaskehalsproblemer, er en tidsrøver, der kunne undgås, er uprofessionelt over for de studerende dertil kommer et presset arbejdsmiljø. Der er derfor en betragtelig effektivisering og professionalisering af administrationen, at hente ved prioritering af en sådan omstilling (særligt på bachelorniveau).

4) Tværuniversitært IT samarbejde:

Der er en række IT understøttende studieadministrative systemer som er tværsektorelle, hvorfor RUC ikke selv kan vælge løsninger, formen eller tidsperspektivet. Men det er afgørende, at RUC søger indflydelse via bidrag med input, erfaringer og velbegrundet ønsker til udvikling af tværuniversitære IT systemer.

Optagelse.dk er et eksempel på et system, som ikke er udviklet i takt med nye processer, f.eks. startmerit og dokumentation. (alene på SamBach har 10 ud af 153 nye studerende vedhæftede den nødvendige dokumentation.

Manglende systemmæssig understøttelse af eksempelvis start-merit, medføreR således ineffektivitet, unødigt arbejdspress og utilfredsstillende brugeroplevelse.

STADS er ydermere et studieadministrativt system (kernesystemet når det kommer til registrering af eksaminer, legalitetskontrol af samme mv.) Der er fortsat to STADS-systemer og ingen af systemerne er gearet til at understøtte studiefremdriftsreformskravene. Det medfører ineffektivitet og dårlige brugeroplevelser samt unødvendigt stort arbejdspress.

Bilag 3

Administration på RUC

Bilag 5

Model for beregning af administrativ bemanding på institutterne

I forbindelse med den studieadministrative reform i 2012 blev TAP-ressourcerne på institutterne fastlagt på baggrund af forholdstal mellem det enkelte sekretariats budgetlagte STÅ og antallet af studieadministrative medarbejdere i sekretariatet.

Beregningsen førte til flytning af et mindre antal studieadministrative medarbejdere – og forskelle i STÅ/TAP-ratio mellem sekretariaterne blev klart indsnævret.

I forbindelse med institutreformen planlægges en fornyet opgørelse af aktuel STÅ/TAP ratio – forud for fastlæggelse af de nye sekretariaters bemanding.

Udover den beskrevne ratio vil det være rimeligt at lægge en række yderligere parametre til grund.

Det vil ligeledes være rimeligt at udarbejde nøgletal for bemanding til institutsekretariaterne på baggrund af vurdering af belastning for en række enkeltstående funktioner/opgaver.

Sekretariatslederne færdigudvikler og kvalitetssikrer en modelskitse – med nedenstående udgangspunkt.

Forholdstal og øvrig ressourceallokering fastsættes med afsæt i budgetniveau 2015. Det forudsættes, at ressourcerne til institutternes administration fastholdes på 2015-niveau (givne ressourcer) – der efterfølgende korrigeres på baggrund af rammeudmelding vedr. budget 2016.

Modelskitse:

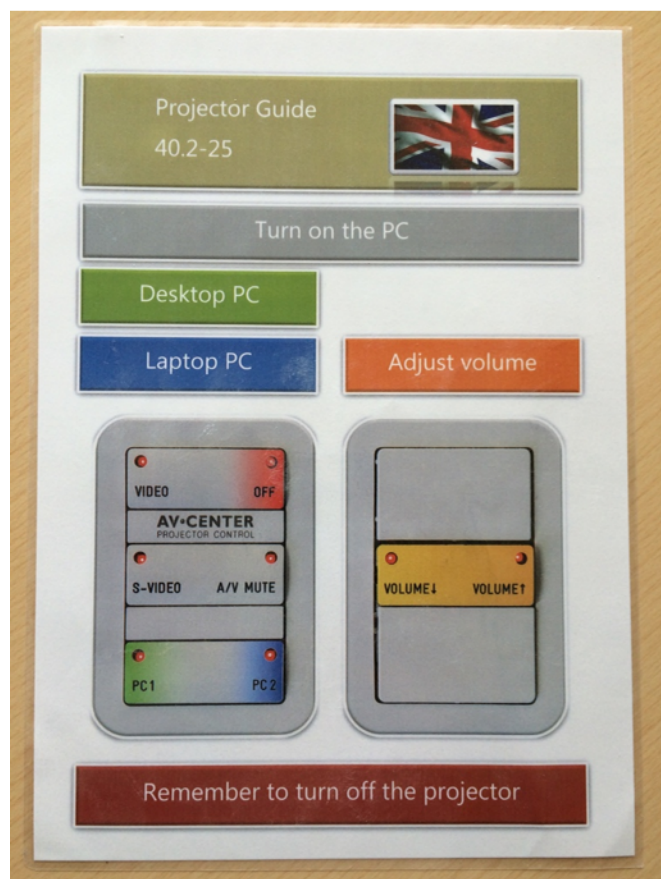
Funktion	Beregningsgrundlag (modelskitse)
Studiesekretariat	=a*pr. uddannelse + b*STÅ
HR-opgaver	=c*antal faste VIP og TAP
Økonomifunktion – projekter	= d*danske og øvrige udenlandske projekter + 2*x*EU-projekter
Budget- og økonomifunktion	= basisbemanding + e*bruttoomsætning
Ph.d.-administration	= f*antal indskrevne ph.d.
Institutsekretær	1 sekretær pr. institut
AC-studievejleder	1 AC-vejleder pr. institut
Kommunikationsmedarbejder	1 AC-medarbejder pr. institut
Uddannelsesfuldmægtige	Indregnes i bemandingen i studiesekretariaterne
Masteruddannelser	Fastsættes konkret på baggrund af ressourcer/opgaver
Forskningsunderstøttelse	Fastsættes konkret på baggrund af ressourcer/opgaver
Øvrige opgaver	Fastsættes konkret på baggrund af ressourcer/opgaver

Skrivemaskine support

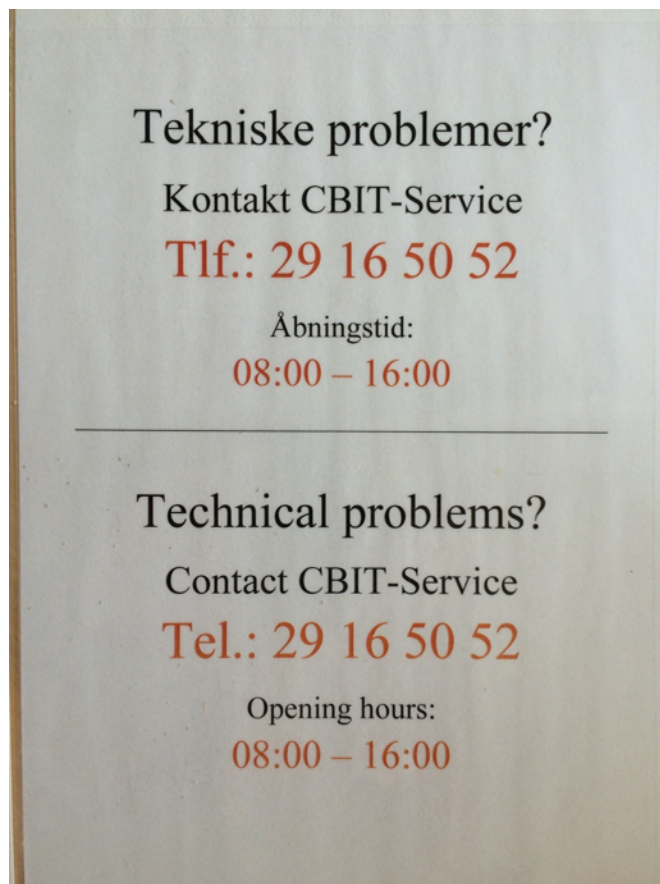
Definition

Definition på skrivemaskine support: Skrivemaskine support er den support, du kan forvente som TAP/VIP når din stationære/bærbare primært bruges til at printe, surfe og skrive på. Dvs. ingen beregningsopgaver.

Figur 1. Opslag der viser hvordan paneler betjenes i et 40-2.25.



Figur 2. Henvend dig til CBIT-service på denne måde ved akutte problemer.



Bilag 3

Forudsætninger for skrivemaskine support:

- Din Windows/Mac er registreret i FileMaker Pro. Dvs. den har et RUC IP-nummer.
- Maskinen er klargjort vha. ZENworks (Fælles image udrulningssystem for Windows) eller DeployStudio (Fælles udrulnings system for Mac).

Du kan forvente som bruger:

- IT sikrer at folk kan arbejde på deres computere.
- Reimaging af maskine inden for tre timer.
- Patch af maskiner.
- IT skal relativt hurtigt kunne genetablere arbejdsstationer f.eks. i tilfælde af virus eller hackerangreb.
- Overvågning af virus og malware trusselsbilledet.
- Udlån af maskine i tilfælde af nedbrud.

Hvordan kunne processen se ud ved en fejl på en bærbar (Windows/Mac).

1. Du har en fejl med at printe, komme på nettet eller der er et stykke software der fejler på din maskine.
2. Du henvender dig til helpdesk@ruc.dk eller til din lokale helpdesk via deres helpdesk.
3. Al henvendelse sker via RUC TicketSystem sker for at gøre fejl personuafhængige – f.eks. hvis du skriver til cbit-service@ruc.dk er det pt. den der har vagten giver din fejl videre til vedkommende som kan hjælpe dig. Endvidere når alle institutter er i det samme helpdesk system kan vi elektronisk udveksle sager! Hvis en sag er havnet hos CBIT kan den videresendes til ADM.
4. Du modtager en mail fra helpdesk om at din mail er modtaget! Endvidere får du besked om, hvornår du kan forvente hjælp.
5. Backup tages af din maskine (Windows/Mac) –pt vha. CrashPlan.

Et helpdesk eksempel:

Med CBIT som udgangspunkt har vi valgt følgende support niveau:

- CBIT-service har åbent fra 08:30 til 16:00 på alle hverdage.
- Der er en vagt ordning, hvori vi er 4 medarbejdere tilknyttet.

Bilag 3

- Vi har vagten 1 uge ad gangen.
- Ham der har vagten læser vores helpdesk og giver opgaverne til den af os der kan løse opgaven.
- Ham der har vagten viderestiller vagttelefonen til sin egen mobil.
- I hvert af vores undervisnings lokaler hænger der en vejledning (Se figur 1) i hvordan du betjener udstyret. Vores helpdesk nummer står på denne vejledning (Se figur 2).
- Den der har vagt ugen efter er bagvagt og er tilstede indtil 15:30. Dette er for at aflaste den primære vagt i de perioder hvor vi har rigtig travlt.

Det er altid ens leder/teamleder, der i sidste ende prioriterer, i hvilken rækkefølge og hvornår medarbejderen skal udføre en given opgave.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Rektoratets uddybende beskrivelse af forslag til institutreform

Udgangspunkter for reformen

I marts 2015 præsenterede rektoratet et forslag til ny institutstruktur på RUC på et bestyrelsesmøde. Rektoratet nedsatte efterfølgende en arbejdsgruppe med VIP og TAP-medarbejdere fra fællesadministration og institutter med prorektor som formand.

Kommissorium, mødematerialer og øvrige data kan findes på intra.ruc.dk.

Det følgende dokument præsenterer udgangspunkterne for institutreformen med særlig fokus på visionen, forståelsen af institutter, tværfaglighed samt institutternes profiler.

Dokumentet bygger på rektoratets oprindelige udspil og på uddybende præsentationer i arbejdsgruppen. Arbejdsgruppen har kommenteret på dokumentet, men arbejdsgruppens egne kommentarer og refleksioner i forhold til rektoratets forslag præsenteres først i det efterfølgende dokument.

1. Baggrund og vision

I de seneste år er RUC's struktur kommet under pres. Strukturen er blevet udfordret af uddannelsesreformer og af et stigende fokus på kvalitet, kvalitetssikring og akkreditering. Der har været en diskussion af administrationens opgavevaretagelse og herunder manglen på stærke fælles standarder og rutiner på tværs af institutterne. Ledelsesforholdene på institutterne har ligeledes været diskuteret og især behovet for ledelse tæt på medarbejderne. Endelig har der også været en fortløbende diskussion af udviklingsmuligheder på institutterne og for universitetet som sådan. Samlet set har der været behov for at genoverveje måden, RUC er organiseret på.

Rektoratets vurdering er, at kernen i RUC's organisering bør være styrkede institutter kombineret med stærkere koordination mellem institutterne, især i regi af universitetsledelsen (institutledere og rektorat). Institutterne skal styrkes men også i højere grad forpligtes på det, der er fælles, så både institutterne og RUC som universitet bliver stærkere.

Rektoratet forslår derfor, at der etableres:

- fire bæredygtige institutter
- med tværfaglige profiler
- hvor hvert institut har et bachelorophæng
- hvor institutlederen indgår i et forpligtende samarbejde i en styrket universitetsledelse
- samtidigt med at den lokale og medarbejdernære ledelse styrkes, bl.a. gennem udpegning af viceinstitutledere

En række væsentlige opgaver, ikke mindst på uddannelsesområdet, skal også fremover løses i et samspil mellem institutterne. Bachelorophængene giver et udvidet ansvar til ophængsinstituttet i forhold til uddannelseskvaliteten og samspillet med bachelorstudielederen. De nye og større

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

institutter skal dog fortsat allokere på tværs i forhold til bacheloruddannelserne. Samtidigt skal de administrative arbejdsgange kvalitetssikres med sigte på at sikre god service til de studerende og andre brugere.

Reformen skal samlet set understøtte institutternes udviklingsmuligheder: Reformen fastholder de nuværende forskningsgrupper og i høj grad også de nuværende studienævn, men indebærer nye kombinationer af fagmiljøer og dermed nye konstruktive spændinger, der kan skabe nye forskningspotentialer og skabe afsæt udvikling af uddannelserne.

2. Hvad er et institut?

Reformen skal styrke det enkelte institut. På RUC er der en række karakteristika ved institutniveauet:

Set i forhold til RUC som helhed er instituttet en selvstændig organisatorisk enhed indenfor universitetets samlede styringsmæssige ramme.

Institutterne har...

- Selvstændigt ansvar for forskning, uddannelse og administration
- Selvstændigt ansvar for økonomi

Set fra et medarbejderperspektiv er instituttet en fælles arbejdsplads med...

- Flere konkrete faglige arbejdsfællesskaber (defineret ud fra forskning eller uddannelse)
- En fælles faglig profil (der typisk er fler- eller tværfaglig)
- En fælles ledelse (med overordnet personaleansvar) og fælles administration

Sammenlignet med mange andre universiteter er RUC kendetegnet ved fraværet af fakulteter. Det betyder, at institutter ikke indgår i en klynge af fagligt beslægtede enheder inden for et hovedområde, og at der ikke er et særligt organisatorisk niveau mellem institut og rektorat. På et fakultetsløst universitet skal institutlederen...

- Løse visse "dekanopgaver" så som ekstern repræsentation
- Indgå i universitetsledelsen og tage et tværgående ansvar

3. Tværfaglighed

Institutreformen skal fastholde og styrke RUC's tværfaglige profil. Ambitionen om tværfaglighed indebærer tre konkrete hensyn i institutreformen:

- at institutstrukturen bygger på et tværfagligt samarbejde omkring driften af bacheloruddannelserne ud fra princippet om at flere institutter kan bidrage – og intet institut har monopol. Det kan i visse tilfælde også gælde for overbygningsuddannelserne.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

- at institutstrukturen rummer muligheden for nye tværfaglige kombinationer inden for institutterne. Bacheloruddannelsen, som man er ophængsinstitut for, definerer ikke udtømmende det enkelte instituts profil og fagligheder. Instituttet bør dermed rumme en faglig spændvidde/spænding, som kan omsættes i nye tværfaglige initiativer.
- at institutstrukturen ikke begrænser muligheden for nye tværfaglige kombinationer mellem institutterne. Institutterne definerer ikke udtømmende de faglige udviklingsmuligheder. Forskningsinitiativer, -grupper og -centre kan således mobilisere deltagere fra flere institutter, og nye uddannelser kan også styrkes ved at trække på fagligheder fra flere institutter.

Der kan samtidigt være behov for en vis faglig sammenhæng og homogenitet inden for de enkelte institutter. Både internt og eksternt skal det være muligt at genkende relevante fagligheder eller identificere en kritisk masse inden for et fagligt område. Samtidigt kan det daglige arbejde med uddannelse og forskning selvfølgelig også understøttes af, at beslægtede fagmiljøer befinder sig under samme tag.

I udviklingen af de nye institutternes profiler er der således tale om en balancegang mellem det at betone instituttet som en fælles, overordnet og genkendelig faglig ramme – og fagligheden som noget der både kan være meget mere afgrænset og meget bredere end det som instituttets profil angiver.

4. Institutternes størrelse, profil og opgaver

Rektoratets forslag reducerer antallet af institutter til fire. Antallet udtrykker en ambition om at etablere større, bæredygtige enheder, og hvert institut bliver ophæng for en bacheloruddannelse. Det er vurderingen af endnu færre institutter vil gøre det vanskeligt at skabe en fælles rød tråd eller fælles fortælling om instituttets profil, og at vi så vil få et behov for nye organisatoriske niveauer og ledelseslag.

De fire nye institutter er:

Institut a: (Arbejdstitel: *Design og læring*)

Instituttet kobler designtænkning (innovation) med kritiske entreprenørielle elementer (empowerment). Instituttet er et tværfagligt institut med ansvar for HUMTEK, og rummer stærke design- og praksisorienterede fagligheder.

Institut b: (Arbejdstitel: *Natur, miljø og teknologi*)

Instituttet kobler naturvidenskabelig indsigt med stærk tradition inden for miljø- og planlægningsstudier. Instituttet er et naturvidenskabeligt og samfundsvidenskabeligt institut med ansvar for NAT BACH. Instituttet fokuserer både på 'science' og på 'science in action': naturvidenskab og viden om brugen af naturvidenskabelig viden i et 'science'-drevet samfund

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Institut c: (Arbejdstitel: *Kultur og kommunikation*)

Instituttet kobler humanistisk indsigt med kommunikationsfagligheder. Instituttet er et samfundsvidenskabeligt og humanistisk institut med ansvar for HUM BACH. Instituttet rummer stærke kulturanalytiske- og kommunikationsmæssige kompetencer.

Institut d: (Arbejdstitel: *Samfund, globalisering og virksomhed*)

Instituttet kobler politologisk/socialvidenskabelig indsigt med erhvervsøkonomiske og ledelsesmæssige kompetencer. Instituttet er et bredt samfundsvidenskabeligt institut med ansvar for SAM BACH. Instituttet rummer viden om styring og samfundsforandring på mikro, meso og makroniveau.

Rektoratets forslag til konkret fagfordeling fremgår af kommissoriet.

5. Processen

Reformforslaget blev fremlagt i marts 2015. Den oprindelige ambition om at Bestyrelsen skulle tage stilling til institutstrukturen før sommerferien blev ændret for at give bedre plads til kvalificeringen af forslaget og en bred høring på universitetet. Bestyrelsen træffer beslutning om ny institutstruktur i udgangen af august. Institutstrukturen skal være gældende fra januar 2016.

Som led i reformen er nedsat en arbejdsgruppe med følgende opgaver:

- Fremkomme med forslag til yderligere kvalificering af placering af uddannelser og fag på de 4 institutter, jf. ovenfor og komme med forslag til institutternes navne, som skal være enkle og lette at kommunikere. Det understreges at ovenstående nye navne alene er arbejdstitler, der kan ændres i den kommende proces.
- Fremkomme med forslag til, hvordan ledelses- og organisationsstrukturen på institutterne ideelt set bør opbygges – herunder viceinstitutlederens rolle og en evt. udvidet institutledergruppes sammensætning og funktion. I forslag vedr. viceinstitutleder indtænkes mulighed for tværgående funktioner og ansvar – eksempelvis i forhold til internationalisering. Forslaget skal endvidere understøtte, at alle medarbejdere skal indgå i et fagligt meningsfuldt fællesskab i hverdagen, og at alle medarbejdere har let adgang til ledelsesmæssig sparring. Arbejdsgruppen skal i den forbindelse vurdere, om der er behov for at præcisere et ledelsesmæssigt ansvar hos forskningsgruppeledere og studielederne. Arbejdsgruppen kan med fordel anvende rapporterne om Evaluering af den studieadministrative reform (Implement 2014) og rapport om Ledelsesstruktur på RUC (Implement 2014).
- Fremkomme med et overordnet forslag til organisatorisk placering af administrationen, som sikrer en effektiv opgavevaretagelse og et godt fagligt miljø for alle administrative medarbejdere og et godt samspil mellem VIP og TAP.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Eksempelvis skal arbejdsgruppen komme med overvejelser om placering og snitflader i forbindelse med studievejledning, IT-understøttelse, HR og forskningsunderstøttelse. Arbejdsgruppen vurderer, hvor det giver bedst mening at samle nogle af funktionerne i FA, og hvor der er størst fordele ved at placere dem på institutterne.

Det er arbejdsgruppens rolle at beskrive fordele og ulemper ved rektoratets model – sammenhæng mellem intentioner og implikationer i forhold til placeringen af konkrete uddannelser, grænsedragninger, m.v. – og dilemmaer. Det afgørende er her at de store udfordringer må identificeres – og sendes videre.

Der ligger en særlig opgave i at vurdere og kvalificere relationen mellem bacheloruddannelser og institutter – og mellem institutterne. Dette kan munde ud i spørgsmål til Rektoratet, som man her må tage stilling til – og som efterfølgende må behandles i bestyrelsen.

Rektoratet
5. juni 2015

Appendix A1

Rektoratets forslag til ny institutstruktur

Institut for Kultur og Kommunikation

- Kommunikation (487)
- Journalistik (105)
- Performance design (147)
- Kultur-og sprogødestudier (134)
- Dansk (140)
- Engelsk (60)
- Tysk (under afvikling) 2
- Filosofi og videnskabsteori (62)
- Historie (98)

Total STÅ: 1233 / 1235 m. tysk

BACHELORUDDANNELSE: HUMBACH
STÅ fordelt mellem allokeringer uddannelser/institutter

Institut for Læring og Design

- Spatial design and society (8)
- Plan, by og proces (98)
- Pædagogik og uddannelsesstudier (107)
- Psykologi (220)
- Arbejdslivsstudier (73)
- Sundhedsfremme og sundhedsstrategier(113)
- Sociale Interventionsstudier (17)
- Socialt entreprenørskab og management (54)
- Informatik (46)

Total STÅ: 736

BACHELORUDDANNELSE: HUMTEK
STÅ fordelt mellem allokeringer uddannelser/institutter

Institut for Natur, Miljø og Teknologi

- Almen biologi (1)
- Fysisk (10)
- Kemi (22)
- Matematik (11)
- Medicinalbiologi (33)
- Molekylærbiologi (51)
- Miljøbiologi (24)
- Environmental Risk (19)
- Tek-sam – miljøplanlægning (70)
- Geografi (71)
- Datalogi (29)

Total STÅ: 341

BACHELORUDDANNELSE: NATBACH
STÅ – fordelt mellem allokeringer uddannelser/institutter

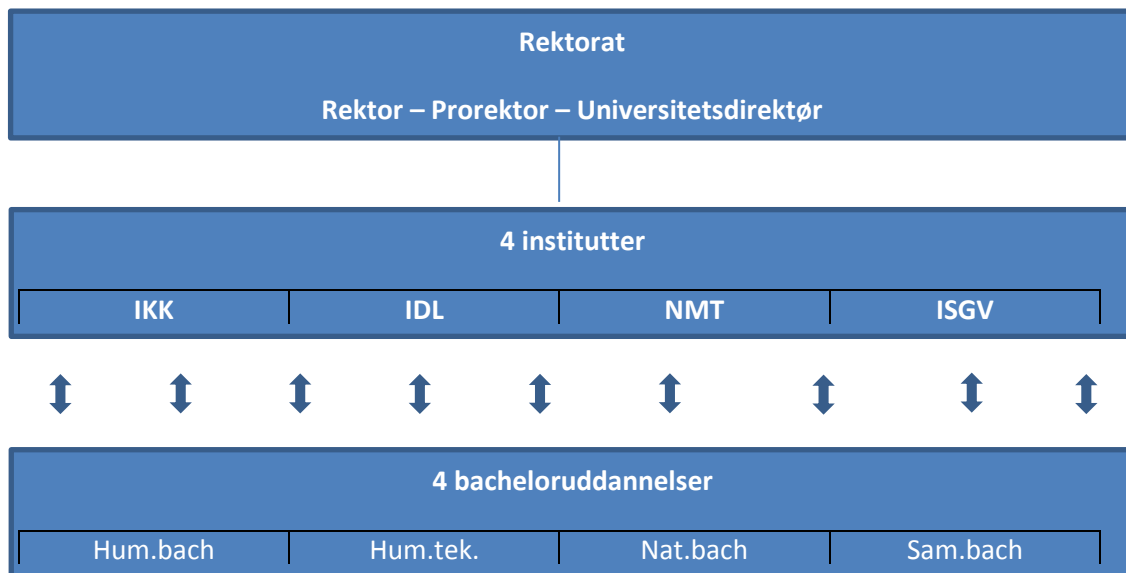
Institut for Samfund, Globalisering og Virksomhedsledelse

- Erhvervsøkonomi (69)
- Virksomhedsstudier (136)
- Virksomhedsledelse (74)
- Global studies (78)
- IPAP (11)
- Forvaltning (109)
- Politik og administration (95)
- Internationale studier (128)
- Internationale udviklingsstudier (56)
- Socialvidenskab (149)
- EU-studies – under afvikling (8)

Total STÅ: 905 / 913 m. EU-studies

BACHELORUDDANNELSE: SAMBACH
STÅ – fordelt mellem allokeringer uddannelser/institutter.

Rektoratets forslag til bachelorophæng



Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Arbejdsgruppens notat

Arbejdsgruppens notat til rektoratet – institutreform

Rektoratet har fremlagt forslag til ny institutstruktur på Roskilde Universitet og nedsat en arbejdsgruppe, der bl.a. skal vurdere oplægget og fremkomme med forslag til yderligere kvalificering.¹

Arbejdsgruppen har følgende medlemmer:

Søren Riis (CUID), Thomas Budde Christensen (ENSPAC), Sara Alberg (Frit Forum), Therese Cederberg Nielsen (Studenterrådet), Tinne Hoff Kjeldsen (NSM), Thyge Enevoldsen (SAMBACH), Linda Lundgaard Andersen (PAES), Marie Louise Søndergaard (SAMBACH), Bente Halkier (CBIT), Søren Døygård (CBIT), Christian Hestbæk (ENSPAC), Hanne Warming (ISG); Peter Kjær (Prorektor/formand for arbejdsgruppen); Elisabeth Hvas (Rektorsekretariatet) Maria Volf Lindhardt (UI); Hermod Ringgaard (PAES, sekretær for arbejdsgruppen).

Arbejdsgruppens arbejde:²

Arbejdsgruppen har gennemført en intens møde- og workshopvirksomhed i perioden 22. april – 11. juni 2015 – herunder møder med HSU og AR i roller som referencegrupper for arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppen har gennemført møder og workshops, ligesom der er fremsendt skriftligt materiale og kommentarer.

Medlemmerne af arbejdsgruppen har bidraget med en lang række vurderinger af rektoratets oplæg og tematiseringer i tilknytning til institutreform herunder:

- Bæredygtige institutter
- Fagenes/uddannelsernes placering på institutterne
- Institutternes bachelorophæng
- Styrkelse af samarbejdet på tværs af universitetet og ledelse af universitetet som helhed
- Administration

Medlemmerne af arbejdsgruppen vurderer naturligt nok rektoratets oplæg forskelligt i forhold til timingen af reformen, den foreslåede løsnings design, den konkrete fordeling af fagligheder og uddannelser på de fire institutter, styringen af bacheloruddannelserne, initiativer vedr. styrkelse af ledelsen på institutter og universitetet som helhed – ligesom der er bekymring vedr. utilsigtede implikationer af de foreslåede initiativer.

Endeligt har der i gruppen været reservationer i forhold til, hvorvidt arbejdsgruppen skal validere rektoratets oplæg.

I det følgende sammenfattes væsentlige synspunkter fra arbejdsgruppens arbejde. Notatet afsluttes med en række spørgsmål fra arbejdsgruppen, som man beder rektoratet overveje i forbindelse med det videre arbejde.

¹ For arbejdsgruppens opgaver i øvrigt henvises til kommissoriet.

² Materiale vedr. arbejdsgruppen, mødematerialer, referater, notater, m.v. kan ses på intra.ruc.dk

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Arbejdsgruppens notat

1. Bæredygtige institutter

Arbejdsgruppen har vurderet de foreslåede institutters bæredygtighed ud fra fem kriterier (markeret med kursiv), hvor det må betones at bæredygtighed rummer en fremadrettet dimension således at instituttegningen både må vurderes for dens robusthed og for dens evne til fremadrettet at udvikle og konsolidere sin bæredygtighed.

Økonomisk bæredygtighed:

Et økonomisk bæredygtigt institut er kendetegnet ved økonomisk robusthed i en grad, der sikrer at fald i STÅ i en begrænset periode ikke direkte omsættes i en personalereduktion - og at forandringer som udgangspunkt kan rummes.

Faglig bæredygtighed:

Et fagligt bæredygtigt institut er kendetegnet ved etablering af et minimum af kritisk faglig masse (antal medarbejdere og studerende) i forhold til at sikre muligheder for samarbejde om udvikling af uddannelser, etablering af meningsfulde forskningsgrupper og – fællesskaber, allokeringer mm.. Samtidig skal det understøtte undervisning på tværs af institutter.

Den faglige bæredygtighed er ligeledes kendetegnet ved, at medarbejdernes profil har en klar sammenhæng til instituttets profil.

Administrativ bæredygtighed:

Et administrativt bæredygtigt institut er kendetegnet ved en klar og ensartet administrativ struktur mellem institutter, en minimumsbemanding i forhold til den administrative opgaveportefølje, samt klare administrative snitflader imellem institutter indbyrdes - og mellem institutter og fællesadministrationen.

Bæredygtighed set fra de studerendes perspektiv:

De studerendes identificerer sig først og fremmest med uddannelserne. De ønsker et velfungerende og levende studiemiljø – såvel fysisk, fagligt, som socialt – ingen udkantsinstitutter og udkantsgrupper.

Demokratisk bæredygtighed:

Et demokratisk bærende institut er kendetegnet ved, at den enkelte medarbejder og studerende er sikret medindflydelse igennem etablerede kanaler og fora.

Lever de fire foreslåede institutter op til definitionen?

Om end der kan være forskellige vurderinger af, hvilke fagområder, der skal konstituere den faglige bæredygtighed, vurderer arbejdsgruppen, at tre af de foreslåede institutter umiddelbart kan leve op til definitionerne. Nogle medlemmer har dog herudover stillet spørgsmålstegn ved den faglige bæredygtighed af Institut for design og læring i forhold til instituttets rolle som ophængs-institut for HUMTEK.

Nogle medlemmer har tilkendegivet, at intentionen om at skabe/sammensætte institutter med en (faglig, forskningsmæssig og uddannelsesmæssig) spænding indbygget er et godt princip, som er et forsøg på at fastholde og gentegne den profil som har været og bør være et kendetegn ved RUC. Uanset valg af model bør RUC ikke transformeres til monofakultære institutter, da vi derved mister det udviklingspotentiale ift. forskning og uddannelse, som er en af vores konkurrencefordele.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Arbejdsgruppens notat

Medlemmer af arbejdsgruppen vurderer, at det fjerde institut – Natur, miljø og teknologi som beskrevet ikke fuldt ud lever op til definitionen, hvorfor der er behov for at vurdere fagfordelingen samt porteføljen, herunder den samlede aktivitetsflade med inddragelse af ekstern virksomhed, eksternt finansierede ph.d. samt potentialet i det nye institut.

Det problematiseres tillige, om bæredygtighed er knyttet til økonomisk volumen: at den underliggende studenterstrøm skal være styrende mekanisme for økonomisk bæredygtighed.

Det anføres, at der kunne være flere styrende mekanismer end STÅ-produktionen for økonomisk bæredygtighed, og at dette kunne indgå i en kommende budgetmodel.

2. Placering af de faglige miljøer på de fire institutter³

Arbejdsgruppens drøftelse af de faglige miljøer samler sig særligt om vurderingen af placeringen af de fag, der konstituerer fagligheden omkring HUMTEK.

Herudover har placeringen af fag på Institut for natur, miljø og teknologi været et fremtrædende tema. Endelig har institutternes bachelorophæng været drøftet indgående⁴.

HUMTEK-fagligheder – og alternative modeller

Medlemmer af arbejdsgruppen finder det problematisk, at fag med tilknytning til HUMTEK placeres på forskellige institutter, hvorved vigtige teknisk-videnskabelige fag spredes. Disse medlemmer foreslår, at disse fag samles og placeres sammen med fagene Kommunikation og Journalistik, og at det institut, der rummer disse fagligheder samtidig bliver ophængsinstitut for HUMTEK.

En sådan samling af HUMTEK-faglighed får konsekvenser for fagenes sammensætning på institutterne i øvrigt. Forslagsstillerne har derfor fremlagt et alternativt institutoplæg, hvor alle fag på CUID samles med bl.a. fagene Psykologi og Pædagogik/uddannelsesstudier på PAES. Disse fag foreslås således adskilt fra dette instituts øvrige fag. Institutet, der rummer disse fagligheder, foreslås at være ophængs-institut for HUMBACH.

Andre medlemmer har modsat tilkendegivet, at det foreslåede ophængsinstitut for HUMTEK skal vurderes for sin kritiske masse af faglige og forskningsmiljøer for HUMTEK, som skal være tilstrækkelig for at kunne tilvejebringe et godt ophængs-miljø – og at dette bør indgå i overvejelserne af den endelige instituttegning.

[Der er imidlertid ikke enighed i arbejdsgruppen om hvorvidt denne beskrevne forudsætning er tilstrækkelig til at sikre den konkrete faglige forankring af bacheloruddannelsen.

Medlemmer af arbejdsgruppen har udarbejdet et samlet alternativt forslag til institutreform, med fire institutter, hvis fagligheder placeres indenfor hovedområderne HUM, SAM, NAT og HUMTEK.⁵

Andre medlemmer af arbejdsgruppen har i forhold til bæredygtighed endeligt bragt muligheden for en institutstruktur med kun 3 institutter i forslag. Dette forslag indebærer etableringen af et

³ Arbejdsgruppen har indgående drøftet fagfordelingen mellem de fire institutter på møder og i workshops.

Overblikket i dette notat trækker på gruppens drøftelser og skriftlige indspil fra arbejdsgruppens medlemmer. Forud for arbejdsgruppens arbejde indløb skriftlige kommentarer fra institutter og fagmiljøer. Disse er sammenfattet i oversigt, der kan ses på intra.ruc.dk

⁴ Bachelorophæng behandles i andet afsnit.

⁵ Oversigt over alternative institutmodeller er vedlagt som Appendix B1 og B2. Oversigt over rektoratets oplæg (marts 2015) er vedlagt rektoratets notat som Appendix A1.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Arbejdsgruppens notat

HUM-institut, et SAM-institut og et institut, der dækker såvel NAT som HUMTEK – sidstnævnte med to tilknyttede bacheloruddannelser.

Der er ikke enighed i arbejdsgruppen omkring de beskrevne forslag til ændring af den faglige sammentætning af institutterne – og til tilknytningen af bacheloruddannelser.

Naturvidenskab, miljø og teknologi

I rektoratets oplæg samles fagligheder fra naturvidenskab, miljø og teknologi i et nyt institut.

Medlemmer af arbejdsgruppen med tilknytning til naturvidenskab anbefaler en fortsættelse af det nuværende NSM med en tilføjelse af Miljødynamikgruppen (Miljøbiologi og Miljørisiko) og Naturgeografi – og fraråder at samle naturvidenskabelige og samfundsvidenskabelige uddannelser i ét institut.

Argumentet herfor er, at et institut med de nævnte fagligheder vil være egentligt naturvidenskabeligt – og vil kunne brandes som science, hvorimod en sammenlægning med miljø- og teknologifagligheder med tilknytning til andre hovedområder frygtes at ville føre til, at de hårde science-fag vil forsvinde i løbet af en årrække.

Det vurderes tillige som problematisk, at de STÅ-tunge samfundsvidenskabelige fag på det af rektoratet foreslåede institut ikke placeres på det institut, hvis bacheloruddannelse de primært rekrutterer studerende fra.

Det ses endvidere som en særlig udfordring, at naturgeografi kun udgør en mindre del af geografifagligheden, ligesom det oplyses, at kulturgeografi ikke ser muligheder i faglighederne på det nye institut.

Andre medlemmer af arbejdsgruppen foreslår, at man i forhold til dannelsen af Institut for Natur, Miljø og Teknologi fortsat tager udgangspunkt i rektoratets oplæg, men at man tilføjer Plan, By og Proces, Spatial Designs and Society og Informatik.

Argumentet herfor er skabelsen af en faglig enhed, som bygger på Datalogi og Informatiks ønske om at høre sammen, og tilsvarende Geografi og Plan, By og Proces' ønske om at høre sammen.

Det argumenteres, at der herved skabes et mere administrativt og økonomisk bæredygtigt institut. Omvendt vil det være en udfordring at skabe faglig sammenhæng i et sådant institut.

Andre overvejelser vedr. fagplacering:

En række institutter, uddannelser og fag har fremsendt kommentarer, vurderinger og forslag. En oversigt over disse bidrag kan ses på intra.ruc.dk.

Et medlem af arbejdsgruppen har gjort opmærksom på, at mange medarbejdere på CUID ser positive muligheder i den nye institutstruktur og muligheden for et tættere samarbejde med Kommunikation, Journalistik og Performance design.

Arbejdsgruppen har ikke konkluderende anbefalinger i forhold til placeringen af fagligheder og uddannelser.

3. Bachelorophæng

Det står centralt i rektoratets oplæg, at der ønskes etableret fire institutter, der hver især er ophængs-institut for én bacheloruddannelse. Det er sigtet gennem bachelorophænget at give et udvidet ansvar til ophængs-instituttet i forhold til uddannelseskvaliteten og samspillet med bachelorstudielederen.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Arbejdsgruppens notat

Arbejdsgruppen har indgående drøftet den foreslåede sammenhæng mellem institutter og tilknyttede bacheloruddannelser; samarbejdet mellem de institutter, der allokere til de respektive bacheloruddannelser; samarbejdet og koordineringen på tværs mellem bacheloruddannelser; og sikringen af at administrationen af bacheloruddannelserne fungerer effektivt.

Arbejdsgruppen er sig bevidst, at institutterne fortsat skal samarbejde og allokere på tværs af bacheloruddannelserne, og at det således ikke er sigtet, at der skal være en 1:1-relation mellem bacheloruddannelsernes fagligheder og det tilknyttede instituts fagligheder.

Arbejdsgruppens medlemmer lægger stor vægt på, at det i forbindelse med institutreformen sikres, at der bliver god sammenhæng mellem universitetets kandidatuddannelser og mulighed for kurser og vejledning på de underliggende bacheloruddannelser

Drøftelsen omkring samspil og sammenhæng mellem bachelor- og kandidatfagligheder har i arbejdsgruppen i høj grad taget afsæt i relation til HUMTEK – men problemstillingen vurderes at have betydningen i forhold til samarbejdet om bacheloruddannelserne generelt:

- Hvordan sikres et godt samarbejde mellem de institutter, der samarbejder om de enkelte bacheloruddannelser
- Hvordan sikres, at bacheloruddannelserne udvikles ud fra helhedshensyn – således at der ikke er en uhensigtsmæssig konkurrence mellem institutter og faglige miljøer
- Hvordan sikres uddannelsernes kvalitet i samspillet mellem bachelorstudienævn/ - studieleder, fagmiljøer, lærere fra andre institutter og mellem institutlederne

Der har fra medlemmer af arbejdsgruppen været udtrykt bekymring i forhold til, om institutterne vil søge at monopolisere de tilknyttede bacheloruddannelser og allokeringen hertil, hvilket vurderes som en trussel mod tværfagligheden.

Medlemmer af arbejdsgruppen har på denne baggrund drøftet muligheden for, at ansvaret for bacheloruddannelserne centraliseres og knyttes til en ny funktion som prorektor med særligt ansvar for bacheloruddannelserne.

Det har været overvejet, om bacheloruddannelserne kunne referere til rektoratet. En sådan model vil kunne indebære, at studielederne for bacheloruddannelserne refererer direkte til en prorektor for uddannelse. Derved samles ledelse og udvikling af RUC's fire bacheloruddannelser ét sted – medens institutterne og institutlederne afkobles ledelsesmæssigt,

Andre medlemmer af arbejdsgruppen har imidlertid fremhævet, at også en sådan model rummer organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer. Disse medlemmer vurderer, at rektoratets forslag med ophæng under de fire institutter rummer et potentiale for øget engagement og forpligtelse i forhold til at udvikle og kvalitetssikre bacheloruddannelserne og sikre tværfagligheden på tværs af universitetet.

Arbejdsgruppens diskussioner om en ændret model for ophæng af bacheloruddannelserne har blandt andet været begrundet i erfaringerne med den nuværende konsortium-model. Denne model har i praksis primært fungeret i forhold til forhandling af fordelingsnøgler for STÅ og allokering, men opleves som en relativt uhensigtsmæssig model for faglig udvikling af bacheloruddannelserne.

Arbejdsgruppen har kun i begrænset omfang drøftet de administrative, organisatoriske og økonomiske implikationer af forslaget.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Arbejdsgruppens notat

4. Samarbejde på tværs af universitetet - universitetsledelsen

I rektoratets oplæg lægges vægt på en styrket universitetsledelse, hvor institutlederen indgår i et forpligtende samarbejde som medlem af en styrket universitetsledelse.

Arbejdsgruppen har kun i begrænset omfang drøftet de overordnede koordinerende funktioner, herunder institutledernes rolle som medlemmer af en fælles ledelse af universitetet som helhed.

5. Administration

Der er i regi af arbejdsgruppen nedsat en undergruppe, der har til opgave at identificere administrative udfordringer – og løsningen herpå.

Arbejdsgruppen lægger vægt på, at den fremtidige administration på hele universitetet finder sted i et tæt samarbejde mellem fællesadministrationen og de administrative enheder på institutterne.

Der skal være mindre lokal retsdannelse i forbindelse med sagsbehandling og fastlæggelse af procedurer. I administrationen skal anvendes flere fælles arbejdsgange, retningslinjer og administrative redskaber. En sådan arbejdsform og et tæt samarbejde mellem fællesadministration og institutter – og mellem institutter på tværs – er allerede ved at blive implementeret – senest på det studieadministrative område.

I forbindelse med institutreformen foreslås, at der udarbejdes et servicekatalog, der afstemmer forventninger og stiller krav til fællesadministration og institutter. Alle administrative enheder skal således indestå for deres serviceniveau og leverandedygtighed.

I forbindelse med etableringen af de større administrative enheder på de nye institutter lægges til grund, at institutterne kan etablere et sådant beredskab på de aftalte områder, at serviceniveauet kan styrkes - herunder særligt i forhold til de studerende.

Arbejdsgruppen identificerer områder med særligt behov for tydeliggørelse af ansvar, etablering af nye arbejdsgange og etablering af fælles standarder.

I forhold til implementeringen af institutreformen skal arbejdsgruppen henlede opmærksomheden på vigtigheden af, at der bør følges hurtigt op i forhold til etableringen af de administrative enheder – herunder rokeringen mellem enheder.

6. Spørgsmål til rektoratet

Arbejdsgruppen opfordrer rektoratet til at forholde sig til bl.a. følgende spørgsmål i forbindelse med færdiggørelsen af oplæg vedr. institutreform:

- Hvordan vil rektoratet forholde sig til størrelsen og aktivitetsvolumen i det naturvidenskabelige institut og mulighederne for aktivitetsudvikling i skæringsfeltet mellem naturvidenskab, teknisk videnskab og samfundsvidenskab?
- Hvordan vil rektoratet sikre balancen mellem de styrkede institutter og behovet for tværgående samarbejde på universitetet?
- Hvordan vil rektoratet sikre, at universitetets tværgående koordinering vedr. bacheloruddannelserne varetages helhedsorienteret?
- Hvilke omkostninger forventer rektoratet, der vil være forbundet med institutreformen – og hvilke opgaver omkring implementering vil være mest ressourcekrævende?

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Arbejdsgruppens notat

Appendix B1

Alternativ faglig sammensætning på fire institutter

Institut for Kommunikation, Design og Teknologi

- Kommunikation (487)
- Journalistik (105)
- Performance design (147)
- Datalogi (29)
- Informatik (46)
- Spatial design and society (8)
- Plan, by og proces (98)
- Tek-sam – miljøplanlægning (70)
- Geografi (71)

Total STÅ: 1061

BACHELORUDDANNELSE: HUMTEK
STÅ fordeles mellem allokeringer uddannelser/institutter

Institut for Kultur, Relationer og Identitet

- Kultur-og sprogødestudier (134)
- Dansk (140)
- Engelsk (60)
- Tysk (under afvikling)
- Filosofi og videnskabsteori (62)
- Historie (98)
- Pædagogik og uddannelsesstudier (107)
- Psykologi (220)
- Arbejdslivsstudier (73)
- Sundhedsfremme og sundhedsstrategier (113)

Total STÅ: 1007

BACHELORUDDANNELSER: HUMBACH
STÅ fordeles mellem allokeringer uddannelser/institutter

Institut for Samfund, Virksomhed og Entreprenørskab

- Erhvervsøkonomi (69)
- Virksomhedsstudier (136)
- Virksomhedsledelse (74)
- Sociale Interventionsstudier (17)
- Socialt entreprenørskab og management (54)
- Global studies (78)
- IPAP (8)
- Forvaltning (109)
- Politik og administration (95)
- Internationale studier (128)
- Internationale udviklingsstudier (56)
- Socialvidenskab (149)

Total STÅ: 973

BACHELORUDDANNELSE: SAMBACH
STÅ fordeles mellem allokeringer uddannelser/institutter

Institut for Science

- Almen biologi (1)
- Fysisk (10)
- Kemi (22)
- Matematik (11)
- Medicinalbiologi (33)
- Molekylærbiologi (51)
- Miljøbiologi (24)
- Environmental Risk (19)

Total STÅ: 171

BACHELORUDDANNELSE: NATBACH
STÅ – fordeles mellem allokeringer uddannelser/institutter

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Arbejdsgruppens notat

Appendix B2

Alternativfaglig sammensætning af tre institutter

Institut for Kultur og Kommunikation

- Kommunikation (487)
- Journalistik (105)
- Performance design (147)
- Dansk (140)
- Engelsk (60)
- Filosofi og videnskabsteori (62)
- Historie (98)
- Kultur-og sprogødestudier (134)
- Tysk (under afvikling)
- Pædagogik og uddannelsesstudier (107)
- Psykologi (220)
- Arbejdslivsstudier (73)
- Sundhedsfremme og sundhedsstrategier (113)

Total STÅ: 1746

BACHELORUDDANNELSE: HUMBACH
STÅ fordeles mellem allokeringer uddannelser/institutter

Institut for Samfund, Globalisering og Virksomhedsledelse

- Erhvervsøkonomi (69)
- Virksomhedsstudier (136)
- Virksomhedsledelse (74)
- Sociale Interventionsstudier (17)
- Socialt entreprenørskab og management (54)
- Global studies (78)
- IPAP (8)
- Forvaltning (109)
- Politik og administration (95)
- Internationale studier (128)
- Internationale udviklingsstudier (56)
- Socialvidenskab (149)

Total STÅ: 973

BACHELORUDDANNELSE: SAMBACH
STÅ – fordeles mellem allokeringer uddannelser/institutter

Institut for Natur, Miljø og Planlægning

- Almen biologi (1)
- Fysisk (10)
- Kemi (22)
- Matematik (11)
- Datalogi (29)
- Medicinalbiologi (33)
- Molekylærbiologi (51)
- Miljøbiologi (24)
- Environmental Risk (19)
- Geografi (71)
- Tek-sam – miljøplanlægning (70)
- Informatik (46)
- Plan, by og proces (98)
- Spatial design and society (8)

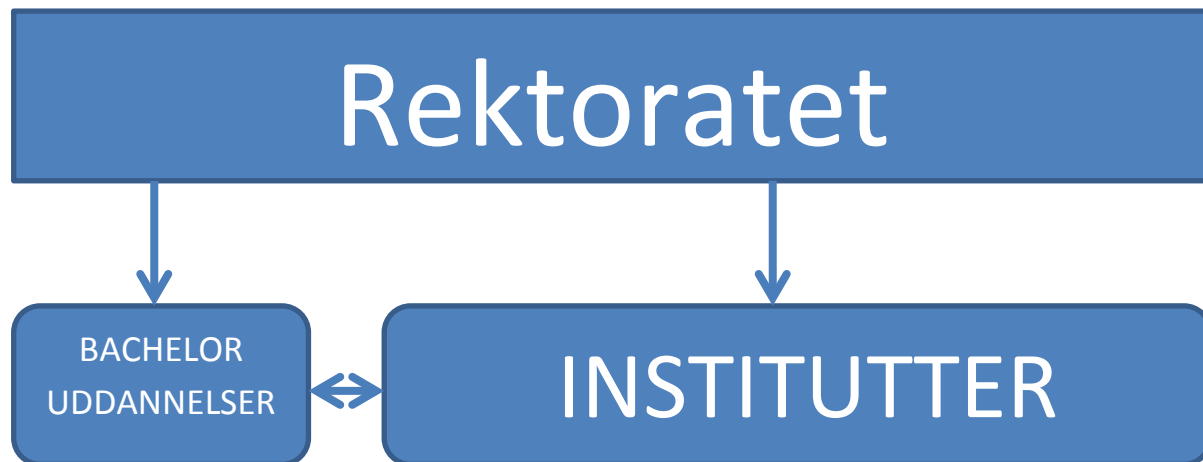
Total STÅ: 493

BACHELORUDDANNELSER: NATBACH/HUMTEK
STÅ – fordeles mellem allokeringer uddannelser/institutter

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform
Arbejdsgruppens notat

Appendix B3

Alternativ model for bachelorophæng:



Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Arbejdsgruppens notat

Bilag 1

Arbejdsgruppens aktiviteter – april – juni 2015:

Arbejdsgruppen har afholdt (eller planlagt) følgende møder og workshops:

22. april 2015 – sættemøde

6. maj 2015 – 1. workshop – om bæredygtighed, placering af fagmiljøer, navngivning af institutter

18. maj 2015 – 2. workshop – om fordele og ulemper, alternative modeller og kvalificering af rektoratets oplæg

28. maj 2015 - 1. bud modeloplæg/notat

4. juni 2015 – drøftelse af oplæg til referencegruppemøder (AR/HSU)

9. juni 2015 – referencegruppemøde – HSU

10. juni 2015 – referencegruppemøde - AR

11. juni 2015 – endelig gennemgang af arbejdsgruppens notat og oversendelse til rektoratet

ROSKILDE UNIVERSITET
HOVEDSAMARBEJDSUDVALGET

DATO/REFERENCE
12. juni 2015



Referat af hovedsamarbejdsudvalgsmøde 09/15

9. juni 2015

i Teorilokale 1, bygning 01.

Til stede:

Prorektor Peter Kjær
Overbibliotekar Claus Vesterager Pedersen
Instituttleder Hanne Løngreen
Sekretariatsleder Hermod Ringgaard
Tillidsrepræsentant Marianne Lauridsen (næstformand)
Tillidsrepræsentant Søren Døygård AC-TAP
Tillidsrepræsentant Sacha Zürcher, RUB
Tillidsrepræsentant Bente Kjærgård, VIP
Tillidsrepræsentant Ebbe Hyldahl Larsen, Håndværkerne
Tillidsrepræsentant Dorthe Johnson, HK-kontor
Fællestillidsrepræsentant Charlotte Levin Pedersen HK

Observatører:

HR-Chef Lene Graakjær Lund

Endvidere deltog:

Lektor Thomas Budde Christensen
AC-Fuldmægtig Berit Rosengaard Grønbech (TR)
Studieleder Thyge Enevoldsen
Sekretariatsleder Christian Hestbæk
Fuldmægtig Louise Weinreich Jacobsen (TR)
Teamleder Maria Louise Søndergaard

Fraværende:

Rektor Hanne Leth Andersen (formand)
Universitetsdirektør Peter Lauritzen
Instituttleder Martin Bayer
Fællestillidsrepræsentant Kenneth Reinicke, VIP

Sekretær:

HR-Konsulent Ida Nielsen

Dagsorden:

1. Godkendelse af dagsorden
2. Drøftelse af arbejdsgruppens notat vedr. institutreformen

Punkt 1. Godkendelse af dagsorden

Marianne Lauridsen bød velkommen til mødet, og dagsordenen blev godkendt uden bemærkninger.

Punkt 2. Drøftelse af arbejdsgruppens notat vedr. institutreformen

Peter Kjær præsenterede kort det fremsendte bilagsmateriale og præciserede, at HSU var indkaldt i sin egenskab af referencegruppe for arbejdsgruppen. Han forklarede, at arbejdsgruppen ønskede, at referatet fra dagens referencegruppemøde skulle fremsendes som bilag til arbejdsgruppen, så det kunne indgå i det videre arbejde.

Han forklarede kort om arbejdsgruppens igangværende arbejde med workshops, debatter m.v. og redegjorde for, at arbejdsgruppen ikke har én fælles holdning til rektoratets oplæg til institutreform. Han forklarede, at dele af arbejdsgruppen har fremsat alternative løsninger, og det har været med til at belyse styrker og svagheder ved rektoratets udspil.

Derefter forklarede han om den videre proces og oplyste, at arbejdsgruppen mødes torsdag den 11. juni 2015, hvor referencegruppernes bemærkninger gennemgås med henblik på at tilrette notatet endeligt inden høringsprocessen igangsættes. Han oplyste, at arbejdsgruppens rapportering vil rumme:

- Rektoratets beskrivelse og uddybning
- Arbejdsgruppens vurdering og kommentarer, med bilag fra referencegrupperne
- Rektoratets kommentarer til arbejdsgruppens notat

Herefter blev ordet givet frit, og Marianne Lauridsen indledte med at bede om at få oplyst fordele og ulemper ved de forslag, der fremgik af appendix 1A og 1B. Hertil svarede Thomas Budde Christensen at appendix 1A var udarbejdet på baggrund af bemærkninger fra navnlig CBIT. Om Fordelene ved modellen oplyste han, at der skabes en større sammenhæng mellem ophængsinstitut og de på institutterne tilknyttede bacheloruddannelser. Eksempelvis samles HUMTEK. Ulemperne/kritikken ved modellen er, at der er stor forskel på størrelse af institutterne, hvilket kan give forskellige diskussioner vedr. økonomi og bæredygtighed. Denne kritik havde ført til udarbejdelsen af appendix 1B, hvor institutterne er mere jævnbyrdige i størrelsen. Dette mindsker bæredygtighedsproblematikken.

Charlotte Levin stillede spørgsmål til den af rektoratet udmeldte model, og bad om at få oplyst, hvordan STÅ-fordelingen var i denne model. Hertil svarede Peter Kjær, at der fandtes et dokument fra rektoratet herom, som kan ses på intranettet, og at der udarbejdes et supplerende bilag herom til den endelige udgave af notatet.

Charlotte Levin bemærkede, at arbejdsgruppen på HSU bilag side 10 har drøftet muligheden for, at bacheloruddannelserne tages ud af institutterne og i stedet centraliseres under en uddannelsesansvarlig prorektor. Hun bad om at få yderligere oplysninger om dette forslag, herunder om der lægges op til en model i lighed med den, som var gældende forud for sidste institutreform. Thyge Enevoldsen svarede, at arbejdsgruppen ikke havde haft en detaljeret drøftelse heraf, men at 'man kunne forestille sig en model med tæt samarbejde mellem bacheloruddannelserne. Maria Louise Søndergaard bemærkede supplerende, at institutternes bæredygtighed og udviklingsmuligheder havde været omdrejningspunkt for de diskussioner, der havde været i arbejdsgruppen, frem for fagenes konkrete placering.

Marianne Lauridsen bad om at få oplyst, om forslaget om centralisering af bachelorstudierne skulle forstås således, at der fremadrettet skulle være to prorektorer.

Hertil svarede Thomas Budde Christensen, at det ikke var noget, som arbejdsgruppen havde diskuteret i detaljer, men at man havde overvejet en model, hvor der er en prorektor til

forskning og en prorektor til undervisning. Fordelen ved det ville være at opnå en klarere organisering på tværs af bacheloruddannelserne og at allokeringen sker på baggrund af faglighed og ikke styrkeforholdet mellem fagene. Denne type af konflikter vil være nemmere at styre i en model, hvor der er en overordnet prorektor, som er ansvarlig.

Maria Louise Søndergaard bemærkede, at man ville kunne mere med institutstrukturen, hvis man fjernede BA-økonomien. Det ville efter hendes mening skabe plads for mere innovation

Sacha Zurcher bemærkede vedr. argumentet om den økonomiske bæredygtighed, at NAT p.t. er små og forsat vil være det i den ene model. Hun henviste til de sideløbende drøftelser om at lave en ny økonomimodel og spurgte ind til, i hvilket omfang det var ind tænkt i modellerne. Hertil svarede Søren Døygård, at arbejdsgruppen ikke havde fået nogen økonomiske beregninger, og at dette element derfor ikke indgik i modellerne.

Sacha Zurcher bemærkede videre, at hun gerne ville have oplyst, hvordan man påtænker at indbygge det i en økonomimodel, at det ene institut er mindre end de tre andre. Hertil svarede Peter Kjær, at det ikke er muligt at organisere os ud af problemer med fx STÅ indtægter på visse institutter. Han forklarede, at størrelsen af institutterne kan have indflydelse på, hvor sårbar man er overfor variationer i aktivitetsniveauet, men at udfordringerne med STÅ indtægter på visse fag ville være den samme uanset om fagene var placeret på et stort eller lille institut.

Ebbe Hyldahl Larsen bemærkede, at han ikke var enig i denne udlægning, idet han fandt, at institutlederens faglige tilknytning til miljøer på instituttet havde store konsekvenser for bl.a. økonomiske prioriteringer på instituttet. Derfor mente han, at det ville have afgørende betydning, om en bestemt faggruppe er markant større i et institut end et andet.

Louise Weinreich Jacobsen bemærkede vedrørende bæredygtigheden, at der lægges op til, at der skal være en del administrative ekspertkompetencer ude på institutterne. Hun påpegede, at mange af disse ekspertkompetencer ikke findes på institutterne p.t., og bad om at få oplyst, om man har tænkt over udfordringerne med kompetenceudvikling ved at flytte ekspertviden fra fællesadministrationen til institutterne. Hertil svarede Christian Hestbæk, at arbejdsgruppen har haft nogle indledende drøftelser om, at visse kompetencer er nødvendige. Han forklarede, at fokus var på at koble det administrative og det faglige sammen, og at det betyder, at der er områder, hvor der skal opkvalificeres.

Thomas Budde Christensen bemærkede supplerende, at arbejdsgruppen havde drøftet de overordnede rammer for, hvad et institut skal kunne – men at arbejdsgruppen ikke havde forholdt sig særskilt til de administrative snitflader. Maria Louise Søndergaard bemærkede, at hun ikke havde læst oplægget på samme måde som Louise Weinreich Jacobsen og derfor ikke havde en opfattelse af, at der skulle være ind tænkt en ændring i den nuværende løsning, hvor fællesadministrationen netop er et centralt sted, hvor man kan stille spørgsmål.

Bente Kjærgård bemærkede, at hun fandt, at det var nogle gode spørgsmål, som arbejdsgruppen havde formuleret til rektoratet, men at hun undrede sig over, at arbejdsgruppen ikke havde spurgt ind til de økonomiske konsekvenser af de forskellige modeller, da hun fandt, at dette var afgørende for vurderingen af dem. Marianne Lauridsen tilsluttede sig dette synspunkt.

Christian Hestbæk svarede, at man havde valgt en løsning, hvor man skaber institutmodellen først og bruger denne til bagefter at udarbejde en økonomimodel, der understøtter den nye institutstruktur. Han fandt, at dette var bedre end at lave økomodellen først og så skabe en institutmodel ud fra denne. Bente Kjærgård spurgte ind til, hvad det er for nogle mekanismer,

som økonomimodellen skal understøtte, for at det ønskede resultat opnås og bemærkede, at dette var vanskeligt at klarlægge, hvis man først så på økonomien efterfølgende. Hun henviste til analogien om "hønen og ægget" og bemærkede, at hun ikke mente, at man kunne tale om institutorganisering uden også samtidig at tale om økonomi, da det var afgørende at klarlægge, hvilke mekanismer, som økonomi og budgetmodellerne skal sikre på sigt. Christian Hestbæk bemærkede, at han for så vidt var enig, men at han fandt det uhensigtsmæssigt at åbne for begge diskussioner samtidigt, da det ville gøre drøftelserne for komplekse. Maria Louise Søndergaard bemærkede supplerende, at det ikke var hendes indtryk, at arbejdsgruppen var modvillige overfor at drøfte økonomi, men at der indtil videre ikke havde været tid til at gå ind i sådanne komplekse drøftelser.

Bente Kjærgård bemærkede, at hun gerne havde set, at man havde overvejet at flytte sundhedsfremme ind i HUM-TEK strukturen. Det opfordrede hun til, at arbejdsgruppen så nærmere på. Derudover tilkendegav hun positive bemærkninger vedrørende bæredygtigheden af model 1A, idet modellen ikke alene sikrer faglig bæredygtighed, men også økonomisk bæredygtighed i videre forstand, herunder i forhold til at fastholde taxameterindplaceringen af Hum-Tek.

Dorthe Johnson bemærkede, at der efter hendes mening manglede at fokusere på hensigtsmæssighed / logik for de studerende. Hun forklarede, at den nuværende struktur er vanskelig for de studerende at finde rundt i, og at det er ulogisk for dem, hvor de skal henvende sig. Hun fandt, at navnlig model 1B gav samme udfordringer, hvilket hun fandt uhensigtsmæssigt for de studerende.

Hertil bemærkede Christian Hestbæk, at modellerne bl.a. afspejler udfaldsrum i forhold til det naturvidenskabelige område. Maria Louise Søndergaard bemærkede supplerende, at det ikke er muligt at lave en model, som giver mening for alle studerende – i og med at de kan kombinere på kryds og tværs. Hun oplyste videre, at arbejdsgruppen havde talt om, at det kunne være hensigtsmæssigt at snitfladen mellem bachelorsekretariater og kandidatsekretariater justeres, således at alle aktiviteter vedr. bacheloruddannelserne administreres i bachelorsekretariaterne – herunder fagmodulkurserne, sidstnævnte således at det enkelte bacheloruddannelsessekretariat udbyder de kurser, der er knyttet til instituttets faglige miljøer.

Peter Kjær tilsluttede sig dette og fandt det vigtigt med en vis grad af fælleshed og struktur på tværs af uddannelserne.

Vedrørende forslaget om at samle bacheloruddannelserne bemærkede Hanne Løngreen, at hun fandt tilknytningen til institutterne bekymrende og hæmmende for den videre udvikling af uddannelserne. Hun fandt, at modellen ville fastlåse universitetet i en struktur med fire bacheloruddannelser. Dette fandt hun bekymrende, da hun mente, at det ville stå i vejen for udvikling og i stedet skabe en situation, hvor RUC var fastlåst i en struktur med fire bacheloruddannelser. Hun opfordrede arbejdsgruppen til at fokusere herpå.

Thyge Enevoldsen bemærkede hertil at et af problemerne med at have 4 institutter med tilknyttede bacheloruddannelser er, at det ikke løser problematikken med allokering på tværs.

Louise Weinreich Jacobsen bemærkede, at hun savnede et større fokus på medarbejderne. Hun fandt, at modellerne til en vis grad gjorde det muligt for VIP-ansatte at se, hvor de ville være placeret, men at det samme ikke fremgik for TAP-ansatte. Hun bemærkede, at der er en

stor gruppe TAP, som ikke umiddelbart kan se, hvor de hver i sær bliver placeret efter implementeringen af de nye institutter. Hun bad om at få oplyst, i hvilket omfang arbejdsgruppen havde forholdt sig hertil.

Hertil bemærkede Lene Graakjær Lund, at universitetsdirektøren allerede har tilkendegivet, at dette tema ligger udenfor arbejdsgruppen men i stedet er HSU stof. Hun oplyste, at der på den baggrund netop havde været afholdt et indledende møde mellem Peter Lauritzen, hende selv og fællestillidsrepræsentanterne Marianne Lauridsen, Charlotte Levin Pedersen og Søren Døygaard. På baggrund heraf skal der udarbejdes et kommissorium med henblik på at nedsætte en arbejdsgruppe under HSU, som kan beskæftige sig mere indgående hermed. Drøftelserne omhandler bl.a. personalejura, ledelsesopgaverne, det processuelle og arbejdsmiljøspørgsmål.

Ebbe Hyldahl Larsen protesterede over, at han ikke havde været indkaldt til mødet.

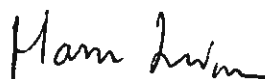
Thomas Budde Christensen bemærkede, at han var enig i, at det var et meget vigtigt område, som han ville henstille til, at arbejdsgruppen gik videre med. Han var selv tilhænger af en slags "frit-lejde-model", hvor medarbejderne i videst muligt omfang kunne få indflydelse på at ønske, hvor de placeres. Hertil bemærkede Lene Graakjær Lund, at det var samme model, som blev benyttet ved sidste institutreform og at der er flere ting, der skal drøftes i HSU, hvorfor der blev arbejdet med at udarbejde et kommissorium.

Louise Weinreich Jacobsen oplyste, at der var flere nye administrative områder, som var nye i forhold til sidste reform. Som eksempel herpå nævnte hun den administrative byrde mellem fag 1 og fag 2 på kandidaten. Hun fandt, at der var behov for en nærmere gennemgang af, hvordan man tager hånd om den administrative fordeling.

Maria Louise Søndergaard bemærkede, at arbejdsgruppen allerede havde taget hul på disse drøftelser, herunder også den fysiske flytning, og at det var noget, som man skulle arbejde mere med.

Berit Rosengaard Grønbech bemærkede, at man efter hendes mening ikke skulle være bange for at støtte reformer i forhold til bacheloruddannelserne, idet man dermed kunne styrke ressourcerne til udvikling, hvilket p.t. var svært grundet de få ressourcer.

Afslutningsvis bad Dorthe Johnson om at få oplyst den videre proces. Hertil svarede Peter Kjær, at første skridt er, at arbejdsgruppen fokuserer på at afslutte sit notat. Herefter begynder rektoratet at udarbejde deres svar, som så bliver sendt i høring på hele universitetet frem til august. Når høringsperioden er afsluttet skal rektoratet forholde sig til resultaterne heraf og beslutte, om der er behov for justeringer. På den baggrund udarbejdes den endelige indstilling til bestyrelsen, som træffer beslutning ultimo august. Forinden bestyrelsens drøftelse vil rektoratets indstilling blive forelagt for hhv. HSU og AR.


Peter Kjær, Prorektor

Marianne Lauridsen, næstformand

Referat fra AR møde 10. juni 2015 – referencegruppemøde – institutreform: **(uddrag af UDKAST til referat af AR-møde 10. juni 2015)**

Ad 0. Drøftelse af status fra arbejdsgruppe vedr. organisationsstruktur

Prorektor gjorde opmærksom på, at AR under denne drøftelse udgør referencegruppe for prorektor/arbejdsgruppe vedr. organisationsstruktur, hvorfor punktet behandles særskilt fra øvrig AR-dagsorden og uden rektors deltagelse. [Detaljerede mødenoter er således viderebragt til arbejdsgruppen med henblik på yderligere at kvalificere dens afsluttende notat].

Therese Cederberg Nielsen blev valgt som ordstyrer. Prorektor oplyste, at arbejdsgruppen vedr. organisationsstruktur er ved at have afsluttet sit arbejde. Arbejdsgruppen har afholdt en række møder, og der har været rigtig mange debatter på møderne - og nogen gange også mellem møderne. Der har været mange forskellige synspunkter og mange kritiske kommentarer til rektoratets udspil, hvilket også afspejles i bilagsmateriale til drøftelsen. Således foreligger ikke et entydigt forslag fra arbejdsgruppen, men nærmere en kritisk belysning af det forslag, der kom fra rektoratet – sammen med en række spørgsmål. Som konsekvens af dette vil materiale der sendes i høring i slutningen af uge 25 forventelig indeholde tre komponenter:

- Rektoratets præsentation af forslag til ny organisationsstruktur
- Arbejdsgruppens kommentarer og spørgsmål
- Et notat, der skitserer hvordan rektoratet har taget bestik af arbejdsgruppens og øvrige input modtaget undervejs i processen.

Arbejdsgruppens sidste møde er 11. juni, hvor planen er at aftale endelige justeringer til arbejdsgruppens notat og samle op på referencegruppemøderne med AR og HSU. Høringsfasen ligger fra 18. juni til 10. august. Herefter vil rektoratet vil kigge på det samlede materiale og skrive indstilling til beslutning, der ultimo august forelægges i AR og HSU inden forelæggelse for bestyrelsen 31. august.

Tinne Hoff Kjeldsen gav et rids af hovedomdrejningspunkterne fra arbejdsgruppens møder, som også afspejlet i bilagsmaterialet. Diskussion af rektoratets forslag har givet anledning til positive tilbagemeldinger men også til en række bekymringer og alternative forslag. Afsættet for arbejdsgruppens arbejde har været en vurdering af begrebet bæredygtige institutter, fokus på faglig sammenhæng på institutter og ledelse/ophæng af bacheloruddannelser. Arbejdsgruppen har inddraget alternative modeller for institutternes faglige sammensætning og ophæng for bacheloruddannelserne. Bag de alternative forslag ligger hensyn til blandt andet problemstillinger omkring organisatorisk ophæng for HUMTEK fagene, bekymring for at science udvandes ved at indgå i et bredere fagligt institutfællesskab og et ønske om at styrke bacheloruddannelserne. Den samlede arbejdsgruppe har kun i begrænset omfang diskuteret administration, men en undergruppe har bl.a. anbefalet et mere rent snit i bacheloradministrationen, således at bacheloradministration fremover alene varetages af bachelorsekretariatene.

Rådet gav herefter input til arbejdsgruppen. Parallelt med det skitserede fra arbejdsgruppen var der nogle der tilsluttede sig den af rektoratet foreslåede model, mens andre talte for en alternativ model. Rektoratet havde i udgangspunktet ikke bedt arbejdsgruppen om at formulere alternative modeller, men det har været en måde at synliggøre argumenter og udfordringer. Det blev understreget, at der i arbejdsgruppen ikke er enighed om at pege på en enkelt model. Flere rådsmedlemmer påpegede, at kompleksiteten er stor, og det blev bemærket, at den foreslåede reform kan få en række utilsigtede konsekvenser, som risikerer at generere flere problemer end den søger at løse. Der var anmodning om, at konsekvenser af foreslåede ændringer belyses yderligere. Nogle foreslog, at beslutning udsættes yderligere. En række kommentarer afspejlede tilslutning til alternativt forslag om adskillelse af

bacheloruddannelserne fra institutterne og ophæng under en prorektor for bacheloruddannelser. Andre fandt, at brud på sammenhæng mellem bachelor- og kandidatuddannelse ville sænke den faglige kvalitet og problematiserede forskningens rolle i en sådan opdeling.

På arbejdsgruppens vegne takkede prorektor for kommentarerne fra rådet og bemærkede, at de modtagne input flugter godt med debatterne i arbejdsgruppen.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Rektoratets kommentarer og justeringer

Rektoratet vil gerne takke arbejdsgruppen vedrørende institutreformen for arbejdet med at kvalificere det forslag til ny institutstruktur, som vi fremlagde i marts måned. Vi vil også takke de mange, som har fremsendt kommentarer til reformforslaget. Endelig vil vi takke HSU og Akademisk Råd, som har fungeret som referencegruppe for arbejdsgruppen.

Arbejdsgruppen har vurderet såvel forudsætninger som implikationer af vores forslag og formulerer også en række kritiske spørgsmål. Vi vurderer på den baggrund, at der er behov for, at vi præciserer og justerer forslaget på udvalgte punkter.

Forslagets grundtanke:

Et styrket og sammenhængende RUC gennem stærkere institutter

Reformen skal skabe et stærkere og mere sammenhængende universitet – og skabe bedre udviklingsmuligheder i de faglige miljøer. For at opnå det skal vi styrke institutterne og institutledelserne, samtidigt med at vi skal styrke mulighederne for at agere og tænke på tværs af institutgrænser. Der er for os at se *ikke* en modsætning mellem stærkere institutter og et helhedsperspektiv, men vi skal selvfølgelig overveje, hvordan vi undgår, at institutterne lukker sig om sig selv, fagligt, økonomisk og administrativt.

Vi skal have stærkere institutter, fordi RUC har behov for mere handleevne – både lokalt og centralt – i en situation, hvor vi oplever et stærkt forandringspres og betydelige ressourcemæssige udfordringer. Hvis ikke institutterne har tilstrækkelig handleevne, mister vi evnen til at håndtere forandringer på en balanceret og kvalificeret måde. Alternativet, en markant organisatorisk og ledelsesmæssig centralisering, er næppe ønskværdigt. Derfor finder vi heller ikke, at en prorektor med ansvar for bacheloruddannelser er en god løsning. Modellen vil i vores vurdering flytte beslutninger væk fra institutterne og skabe nye koordinationsudfordringer.

Vi ønsker at styrke institutledelserne, vi ønsker at styrke institutternes ansvar for uddannelseskvaliteten på bachelorniveauet, og vi ønsker endnu tættere samspil med institutlederne i den samlede universitetsledelse.

Vores model bygger på tre elementer, som skal bidrage til at styrke institutterne og institutledelserne:

- Bachelorophængen, som giver de fire institutledere et kvalitetsansvar for driften og udviklingen af bacheloruddannelserne. Ophængen indebærer, at institutlederen får delegeret kompetence til at udpege studieledere på bachelor- og kandidatniveau.
- Viceinstitutledere, som styrker den lokale ledelse f.eks. ved at dele af de videnskabelige medarbejdere refererer til viceinstitutlederen. Funktionen gør det også muligt at styrke uddannelsesledelsen, f.eks. i forhold til bachelorniveauet.
- Styrket administrativ og økonomisk bæredygtighed, hvilket indebærer, at institutter bliver i stand til at varetage de administrative funktioner, der følger af bachelor- og kandidatreformen, samt varetage en hensigtsmæssig styring af økonomi, HR og it-opgaver.

Modellen indebærer ikke blot præciserede beføjelser til institutlederne på de nye institutter, men også et præciseret ansvar for uddannelsernes kvalitet.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

Vores model bygger desuden på tre elementer, som skal styrke den tværgående sammenhæng på universitetet:

- Styrket UL. Universitetsledelsen bliver et mindre men mere forpligtende ledelsesforum bestående af de fire institutledere og rektoratet, som mødes fast hver uge. Medlemmer af UL kan også varetage RUC-fælles opgaver, f.eks. i forhold til internationalisering, efter- og videreuddannelse eller eksterne relationer.
- Fælles administrative processer. Vi skal arbejde med styrke de fælles administrative rammer for opgavevaretagelsen og begrænse uhensigtsmæssig lokal variation (suboptimering). Der er allerede iværksat et arbejde med fælles kontraktformater. Det følges op af fælles studieadministrative procedurer, både på bachelor- og på kandidatniveau. Det fordrer et tæt samspil mellem fællesadministration og lokale administrative medarbejdere.
- Styrket tværgående samarbejde mellem bacheloruddannelserne. Arbejdsgruppens debatter har understreget behovet for større videndeling og fælles udviklingsprojekter, der går på tværs af de fire bacheloruddannelser. Universitetsledelsen skal styrke det tværgående bachelorsamarbejde og understøtte fælles udviklingsinitiativer, der kan styrke rekruttering, kvalitet og trivsel.

Vi anerkender, at rektoratets model rummer flere udfordringer: Den tværgående koordination kræver en fokuseret indsats, hvis det fælles perspektiv skal styrkes. Det kræver en fokuseret indsats at sikre, at universitetsledelsen vil kunne løfte sin opgave effektivt. Der udestår også en indsats i forhold til at udvikle den lokale ledelse på de nye og større institutter. Det er endvidere vanskeligt at skabe fire institutter, som er nogenlunde lige stærke ud fra en ren økonomisk betragtning. De beskrevne udfordringer findes tillige i RUC's nuværende organisering og i de alternative modeller, som har været drøftet.

Institutstruktur og fagfordeling

Forslaget med de fire nye institutter og især den tilhørende fagfordeling har givet anledning til mange kritiske kommentarer. Vi har valgt en tilgang til fagfordelingen, som på den ene side har skullet skabe nye robuste institutter men som samtidigt har været styret af et forsigtighedsprincip. Vi har kun i begrænset omfang ændret på nuværende faggrupper, forskningsgrupper og studienævn. De institutter, som deles op, oplever imidlertid, at fagfordelingen enten er for vidtgående, eller at andre opdelinger ville være mere hensigtsmæssige. Den kritik har vi forsøgt at tage højde for i det nedenstående – inden for rammen af den model vores forslag bygger på.

Vi er ikke enige i den udbredte fortolkning, at instituttilhørsforhold skaber risici i forhold til taxameterindplacering. Taxametret (og akkreditering) afhænger af uddannelsens faglige indhold.

Vi er heller ikke enige i, at instituttilhørsforholdet har store konsekvenser for studenterrekruttering. Rekruttering afhænger af fagligt indhold og fagets omdømme.

Derimod er vi enige i, at instituttilhørsforholdet kan have konsekvenser for faglige netværk og udviklingspotentialer på længere sigt, og i visse tilfælde også kan have betydning for muligheden for rekruttering af videnskabeligt personale. I forhold til den langsigtede udvikling har fagmiljøerne imidlertid også selv en betydelig indflydelse.

Det har været nyttigt, at arbejdsgruppen har skitseret alternative modeller, men modellerne rummer nye udfordringer, og samlet set vurderer vi, at vores model, som er mindre vidtgående end de to forslag, indebærer bedre udviklingsmuligheder for samtlige institutter og for universitetet som helhed.

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

I den overordnede debat om fagfordeling har rektoratet især hæftet sig ved bekymringerne i forhold til det, som bredt kan kaldes TEK-hovedområdet på RUC. I vores oprindelige forslag omfatter det både HUMTEK og TEK-fagligheder i anknytning til de naturvidenskabelige fag. I begge tilfælde er "TEK" ikke et snævert spørgsmål om ingeniørmæssig viden men om kompetencer, der trækker på en bred fagvifte, hvor planlægning, design, produktion og anvendelse er i fokus.

Vi anerkender, at vores forslag ikke samler alle HUM-TEK fagene på et institut, og at HUMTEK elementet på 'Design og Læring' kunne styrkes yderligere. Vi anerkender også, at der ikke pt. eksisterer en fælles forståelse af, hvad en styrket TEK-faglighed ville indebære i forhold til de naturvidenskabelige fag.

Debatten har givet anledning til følgende revisioner i forhold til fagplaceringen (se også Appendix C1):

- *Geografi* flyttes fra 'Natur, miljø og teknologi' til 'Design og læring'. Geografifagets faglighed vurderes – med undtagelse af naturgeografi – at ligge markant tættere på fag som *Plan, By, Proces* end på de naturvidenskabelige fag. Naturgeograferne skal også fremover bidrage til geografifaget, men indplaceres på 'Natur, miljø og teknologi'.
- *Datalogi* flyttes fra 'Natur, miljø og teknologi' til 'Design og læring'. Datalogi har mange faglige koblinger til naturvidenskab, men også en væsentlig kobling til HUMTEK. Da *Datalogi/Informatik*-miljøet samtidigt er tæt sammenvævet (personmæssigt og fagligt) og endeligt ikke særligt stort, vil det være uhensigtsmæssigt at adskille de to miljøer.
- *Tek-sam – miljøplanlægning* flyttes fra 'Natur, miljø og teknologi' til 'Design og læring'. Tek-sam har samarbejdsflader med naturvidenskab men har også en væsentlig kobling til HUMTEK og til andre fag, uddannelser og tilgange på 'Design og læring'.

Konsekvensen af disse revisioner vil være, at den samlede model vil miste visse tværfakultære elementer. 'Design og læring' og 'Kultur og kommunikation' vil klart kombinere hovedområder, mens 'Natur, miljø og teknologi' alene vil omfatte naturvidenskabelige fag. Dette institut vil også blive noget mindre end de øvrige institutter – med mindre der sker en markant styrkelse af studenteroptaget på de naturvidenskabelige fag.

Implementering

Reformen har virkning fra 1. januar 2016, og processen med at rekruttere nye institutledere iværksættes umiddelbart efter bestyrelsens beslutning vedrørende institutreformen i slutningen af august. Alle forhold i forhold til reformen er ikke imidlertid endeligt afklaret på nuværende tidspunkt.

Det væsentligste udestående spørgsmål er organiseringen af administrationen på de kommende institutter. Her er der enighed i arbejdsgruppen om vigtigheden af at skabe en ny og mere sammenhængende administrativ kultur på RUC. Mange har også påpeget vigtigheden af ikke at skabe unødigt usikkerhed, især blandt de administrative medarbejdere. Derfor har HSU allerede startet arbejdet med at håndtere de personalemæssige forhold for samtlige medarbejdere i reformprocessen.

Samtidigt har arbejdsgruppen nedsat en undergruppe vedrørende administrative forhold, som drøfter de nye institutters administrative organisation. Rektoratet vil bede denne undergruppe fortsætte sit udredningsarbejde hen over sommeren og fremkomme med oplæg til rektoratet medio august.

Det er flere gange blevet fremhævet, at der er behov for at vurdere reformens økonomiske implikationer. Her tænkes i første omgang på de direkte omkostninger ved at skabe nye institutter, flytte medarbejdere, m.v. Rektoratets umiddelbare svar har været, at omkostningerne ved reformen ikke ses som en given størrelse, men vil være et spørgsmål om hvor meget reformen *må* koste. Dette argument gælder naturligvis kun i forhold til den *øvre* grænse for omkostningerne. Her er rektoratets holdning, at universitetets økonomi ikke tillader omfattende flytning af medarbejdere og miljøer. Vi vurderer heller ikke, at det er nødvendigt med den

Ny organisationsstruktur på Roskilde Universitet – institutreform

foreslåede struktur. Der kan dog senere vise sig muligheder for at ændre på den fysiske placering af institutter og fagmiljøer, efterhånden som RUC's campus udvikler sig.

Der vil være visse minimumsomkostninger ved reformen: nogle medarbejdere skal flytte fysisk arbejdsplads, de nye institutter skal have ressourcer til at gennemføre en institutdannelsesproces, og der vil være visse omkostninger forbundet med ændringer og tilpasninger af hjemmesider, administrative systemer, mv.

Heldigvis falder reformen sammen med en planlagt omlægning af RUC's hjemmeside, introduktionen af ny visuel identitet og implementeringen af ny RUC strategi for 2016-2020, hvor institutterne allerede vil have en vigtig rolle. Rektoratet har bedt FIT om at fremlægge et skøn om minimumsomkostningerne ved reformen, så bestyrelsen har mulighed for at tage bestik af dette aspekt i forhold til den endelige beslutning.

Afsluttende bemærkninger

Ændringer i institutstrukturen er en betydningsfuld beslutning for et universitet, som det tager lang tid at implementere fuldt ud.

Samtidigt er institutstrukturen kun én af de rammer, som påvirker forskning og uddannelse:

Økonomimodellen, de administrative processer, strategien, ledelsen, de ansattes kompetencer, relationen til de studerende og især organiseringen af de konkrete faglige arbejdssammenhænge er mindst lige så vigtige.

Strukturen er imidlertid vigtig, fordi den udpeger ansvar og samler (eller adskiller) ressourcer. Det er komplekst at ændre strukturen – fordi enhver struktur indebærer særlige problemer eller udfordringer og spiller sammen med de øvrige rammebetingelser. Vi er nødt til også at arbejde med strukturen – i bevidstheden om at der heller ikke her er simple og varige løsninger men dog en bevægelse i den rigtige retning.

Rektoratet
18. juni 2015

Appendix C1

Rektoratets forslag til ny institutstruktur

Institut for Kultur og Kommunikation

- Kommunikation (487)
- Journalistik (105)
- Performance design (147)
- Kultur-og sprogødestudier (134)
- Dansk (140)
- Engelsk (60)
- Tysk (under afvikling) 2
- Filosofi og videnskabsteori (62)
- Historie (98)

Total STÅ: 1233 / 1235 m. tysk

BACHELORUDDANNELSE: HUMBACH
STÅ fordelt mellem allokeringende uddannelser/institutter

Institut for Design og Læring

- Spatial design and society (8)
- Plan, by og proces (98)
- Pædagogik og uddannelsesstudier (107)
- Psykologi (220)
- Arbejdslivsstudier (73)
- Sundhedsfremme og sundhedsstrategier(113)
- Sociale Interventionsstudier (17)
- Socialt entreprenørskab og management (54)
- Informatik (46)
- Tek-sam – miljøplanlægning (70)
- Geografi (71)
- Datalogi (29)

Total STÅ: 906

BACHELORUDDANNELSE: HUMTEK
STÅ fordelt mellem allokeringende uddannelser/institutter

Institut for Natur, Miljø og Teknologi

- Almen biologi (1)
- Fysisk (10)
- Kemi (22)
- Matematik (11)
- Medicinalbiologi (33)
- Molekylærbiologi (51)
- Miljøbiologi (24)
- Environmental Risk (19)

Total STÅ: 171

BACHELORUDDANNELSE: NATBACH
STÅ – fordelt mellem allokeringende uddannelser/institutter

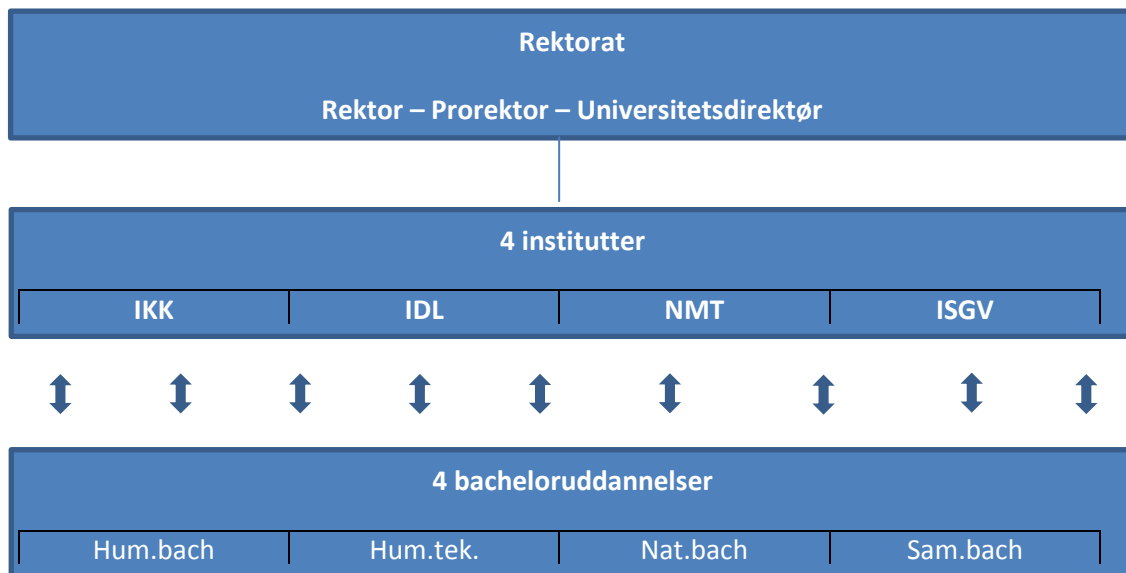
Institut for Samfund, Globalisering og Virksomhedsledelse

- Erhvervsøkonomi (69)
- Virksomhedsstudier (136)
- Virksomhedsledelse (74)
- Global studies (78)
- IPAP (11)
- Forvaltning (109)
- Politik og administration (95)
- Internationale studier (128)
- Internationale udviklingsstudier (56)
- Socialvidenskab (149)
- EU-studies – under afvikling (8)

Total STÅ: 905 / 913 m. EU-studies

BACHELORUDDANNELSE: SAMBACH
STÅ – fordelt mellem allokeringende uddannelser/institutter.

Rektoratets forslag til bachelorophæng



Pkt. 5 Økonomiinitiativer 2. halvår 2015 og kobling til budgetproces 2016

Baggrund

Med baggrund i udfordringerne med at opnå en økonomi i balance i 2015 og specielt forventningerne til tilsvarende udfordringer med næste års budget, og ikke mindst en igangværende organisationsudviklings-proces, beskriver dette notat en indstilling til bestyrelsen på bestyrelsens møde den 31. august, med overordnet tidsplan og en række initiativer som forslås gennemført med relation til økonomi. De forslåede initiativer indebærer en justering i forhold til fase 2 af budgettilpasningerne i 2015, som tidligere besluttet af bestyrelsen.

Ændringen består primært i at budgettilpasninger og eventuelle personaletilpasninger foretages med udgangspunkt i den nye organisering frem for den eksisterende.

Dette giver dog samtidig behov for en meget stram styring af budget og personaleudvikling i resten af 2015.

Den foreslåede tidsplan er følgende:

1. Bestyrelsen drøfter den 31. august rektoratets indstilling om en ny institutstruktur. Denne institutstruktur bliver udgangspunktet for det budget, som udarbejdes for 2016.
2. For at sikre et så godt udgangspunkt som muligt for 2016 og for at kunne håndtere perioden frem til den formelle organisationsændring iværksættes et TOTALT ansættelsesstop fra 1. september 2015 og året ud (dog med mulighed for dispensation efter en meget restriktiv vurdering, hvor institutlederens indstilling først drøftes i universitetsledelsen og i sidste ende afgøres af rektor/universitetsdirektør). Ansættelsesstoppet vedrører ikke de ansættelser som allerede er i proces og godkendt efter nuværende proces, samt kontinuitetslektorater og stillinger fuldt eksternt finansieret.
3. Endvidere iværksættes et kvalificeret udgiftsstop fra 1. september og 2015 ud, således at alle økonomiske dispositioner inden for ordinær virksomhed på over 50.000 kr. forelægges for økonomichefen.
4. Med udgangspunkt i den nye institutstruktur skal budgetmål og rektoratsmandat for endeligt budgetoplæg for 2016 vedtages af bestyrelsen på bestyrelsesmødet den 29. september.
5. Såfremt bestyrelsen beslutter budgetmål som betyder at der skal ske reduktion i omkostningerne ved blandt andet personalereduktioner iværksættes umiddelbart herefter en runde med mulighed for at indgå aftaler om frivillig fratræden (altså reelt i oktober 2015).
6. Bestyrelsen forelægges den 28. oktober et budget for 2016 efter en runde med frivillig fratræden.
7. I november 2015 iværksættes eventuelle nødvendige uansøgte afskedigelser på baggrund af det vedtagne budget og de deraf følgende økonomiske målsætninger.

Det er vurderingen, at dette er en ansvarlig proces i lyset af den situation vi står i med en stor organisationsændring og forventelige budgetudfordringer for 2016.

I oktober vil vi kende den præcise organisationsstruktur, eventuelle initiativer i regeringens åbningsredegørelse ved Folketingets åbning og det præcise optagelsestal for 2015/2016, og forhåbentlig regeringens finanslovsudspil (fremsættes formentlig som ændringsforslag i oktober 2015).

I september forventes de nye institutters sekretariatsledere at være på plads, og to af de nye institutledere. Da de nye institutledere først tiltræder 1. januar indstilles, at det er den samlede universitetsledelse der, efter begrundet indstilling, drøfter en eventuel dispensation for ansættelsesstoppet og tilsvarende gælder for budgettet for 2016.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen godkender, at ovenstående proces følges henover efteråret, og at der konkret iværksættes et fuldt ansættelsesstop og et kvalificeret udgiftsstop pr. 1. september 2015 og året ud.

Indstillingen har været drøftet i UL og HSU. Det bemærkes, at man ikke nåede drøftelsen på seneste møde i AR.
