

Hermed indkaldes til
Akademisk Råds møde 2/2016
Onsdag d. 9. marts 2016 kl. 10.00-12.00
i mødelokale 27.1 – 189 - teorirum 27

Dagsorden

		Bilag	Ca. tid
1.	Godkendelse af dagsorden		
2.	Drøftelse af indstilling til bestyrelsen vedr. tilpasning af RUCs økonomi	7	70
3.	Brev fra ARs studentermedlemmer og VIP-medlemmer: Protest mod proces og indhold af normændringer fra AR	8	10
4.	Politik for forskningsfrikøb	9	10
5.	FoU's rolle og sammensætning	10	10
6.	Drøftelse af ØU's rolle i relation til AR (mødefrekvens mv.)	10a	10
7.	Institutionsakkreditering: Drøftelse af grundlagsdokument til kvalitetspolitikken om forskningsbaseret uddannelse	11	10
8.	Eventuelt		

Pkt. 2 Drøftelse af indstilling til bestyrelsen vedr. tilpasning af RUCs økonomi

Sagsfremstilling

På baggrund af bestyrelsesseminaret afholdt d. 3.-4. februar 2016, vedlægges her universitetsledelsens 11 konkrete forslag/procesplaner vedrørende den økonomiske situation.

Indstilling

Det indstilles, at AR drøfter universitetsledelsens indstillinger til bestyrelsen vedr. tilpasning af RUC's økonomi.

Bilag

- Universitetsledelsens indstillinger til bestyrelsesmødet d. 16. marts 2016
- Status for opgaver i relation til UL's indstillinger til bestyrelsen vedr. besparelser
- Overordnet tids- og procesplan for organisationsændring og personalereduktioner for TAP-medarbejdere
- Bearbejdning af økonomisk flerårsoversigt fra bestyrelsens grundlag for vedtagelsen af budget 2016

Pkt. 1 Bygningsmassen

1. Indstilling til bestyrelsen

Det indstilles,

-at der på bygningsmassen er et sparemål på 28 mio.kr.

-at netto 50% skal findes i 2017, 70% i 2018, og 100% i 2019.

- at rektoratet får mandat til at opsig bygninger, så den ønskede besparelse sikres.

- at rektoratet får til opgave at sikre, at der vælges bygninger så campus fremstår så samlet som muligt.

Sparemål: 28 mio. dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring og sparemål

UL's forslag:

- a. Bygning 30 søges overdraget til anden lejer og FA (minus UI) plus dele af IMT rykkes til bygning 3.
- b. Bygning 03 istandsættes (funktionelt forældet).
- c. UI rykkes til Bygning 01 hvor der etableres studenterhub.
- d. Antallet af BACH-huse halveres, og NatBach flytter til bygning 27.
- e. Bygning 10 opgives.

Derudover forslag om følgende tilføjelser/ændringer:

- f. BACH-uddannelserne gennemføres som foreslået af BACH-studielederne indenfor de reducerede fysiske rammer, og der vil skulle ske investeringer i undervisningskapacitet.
- g. Undervisningslokaler og grupperum bliver fælles ressourcer.

Såfremt løsningen omkring bygning 30 ikke kan realiseres (i forhold til opsigelse af lejemål for bygning 30, skal der findes en tilsvarende besparelse på anden vis).

Det er ønsket at spare på bygningsområdet og samtidig helst gøre det på en måde så RUC placerer sig så samlet som muligt på campus, og så mulighederne for at udvikle campus med liv og aktiviteter får de bedst mulige betingelser.

I forlængelse af UL's indstilling halveres antallet af bach.huse fra de nuværende 29 lokationer til ca. 15, og eventuelt lavere i lyset af at NatBach flyttes til bygning 27. I forhold til UL-papiret foreslås nu at uddannelsen tilrettelægges lidt anderledes i forhold til de semestre der ligger på bach. Dette berører ikke ambitionen om at reducere antallet af bach-huse, men er alene en justering af den måde bach.uddannelserne pt. køres på. Dette giver udover de lokalemæssige fordele også fordele i form af reduktion af dublerede kurser etc.

Det er videre således at der etableres lounge-område på hvert institut à la bygn. 21, hvor VIP og studerende kan mødes.

I forhold til UL-papiret foreslås det at etablere 1-2 cafe områder på RUC til supplement til kantinen og studenterhuset – for på den måde også at understøtte liv på campus. Det er vurderingen at det ikke umiddelbart vil være rentabelt for drive cafe'er i alle lounges plus kantine/studenterhus.

Ambitionen fra ledelsen er at bygningsbesparelser hentes hurtigt, dvs. at en afklaring af bygninger ifht opsigelser gerne skal ligge i 1. halvår 2016 for at have fuld økonomisk effekt i 2017. Der må her

forventes større investeringer i eksempelvis undervisningsfaciliteter, flytninger og moderniseringer for at få etableret lounge-faciliteter m.m.

Af output kan nævnes en lokaleplan baseret på den reducerede bygningsmasse, placering af institutter og tilhørende BACH huse, lounge områder og eventuelt også cafe områder, så det bliver tydeligt hvor på campus hvilke aktiviteter kan foregå, også gerne så disse understøtter institutaktiviteter men også det generelle sammenhængende liv på campus, som kommer alle til gavn.

Derudover kan nævnes, at der i den forbindelse skal laves beregninger så institutterne får ensartede arealer baseret på deres antal ansatte og studerende, og der dermed kan tegnes et nyt institutlandkort – det skal sikre at alle får lige gode rammer, og dermed en central forudsætning for at få indarbejdet bygninger i budgetmodellen, som har været et ønske i lang tid (økonomivinklen skal understøtte en fremadrettet god incitamentsstruktur omkring vores lokaler).

Undervisningslokaler og grupperum vil blive defineret som fælles ressourcer, hvilket også er nødvendigt af hensyn til en centraliseret uddannelsesplanlægning understøttet af en eller anden form for it-løsning.

Yderligere skal der laves en implementeringsplan hvor lokaleplanen oversættes til investeringer og flytninger.

Der er en kobling til budgetmodel ved at bygningsmassen som nævnt forventes at indgå i budgetterne, men efter at der er skabt ensartede vilkår/rammer.

Organisering: FIT/Teknik- og indkøb og BYGST. Arbejdet forankres i FIT-Teknik/indkøb som projektledere. Koordination og dialog med alle sekretariatsledere og kontorchefer.

3. Status

Kontakt til bygningsstyrelsen i forhold til bygning 30 og bygning 3. Der er lavet en hurtig ønskeliste til bygning 3.

Det er målet at et overslag på økonomi vedr. bygning 3 ligger færdig ultimo februar/primus marts. Dog kun som rent overslag.

Den indledende dialog der var omkring lokaler mellem FIT og sekretariatslederne vil skulle genoptages i forhold til at beskrive den simple model for m2 fordeling og nogle overordnede betragtninger af hvad det nye bygningslandkort vil betyde i forhold til enkelt/flerrumskontorer/storrumskontorer/open space.

Der er videre etableret en dialog med BYGST vedrørende hvilke bygninger det giver mening for begge parter at opgive ifht. genudlejning, funktionel forældelse etc. Der holdes i den forbindelse møder på direktionsniveau mellem RUC og BYGST, udover de løbende projektmøder i regi af FIT.

4. Tidsplan/etaper

Tidsplan ikke fastlagt pga. udeståender omkring bygning 30.

Frem til bestyrelsesmødet den 16. marts må det prioriteres at få afklaring på bygning 3 og 30, samt ideelt set et bud på et institutlandkort i færre bygninger, inkl. indikatorer for m2 pr. medarbejder/studerende samt antal undervisningslokaler/grupperum.

Der skal ske en afklaring af hvilke konkrete bygninger der skal opsiges og hvornår. Opsigelser skal ske inden 1. juli 2016 for at have fuld effekt i 2017. Der vil videre skulle laves en procesplan (logistik) for håndteringen af flytninger – dvs. evt. genhusning etc.

Det er for tidligt at komme med et bud på indfasning af sparemålet og investeringsomfang pga. de usikkerheder der pt. findes. En profil for indfasning kunne være 50% i 2017, 70% i 2018 og 100% i 2019. Dog således, at bygninger faktisk opsiges hurtigst muligt, men at den sparede husleje/drift bruges til medfinansiering af de større investeringer, der må forudses at komme.

5. Risikovurdering

P.t. er største risiko i forhold til bygning 3 og 30. Videre risiko i forhold til at estimere følgeomkostninger til modernisering, renovering, flytninger og fx økonomi forbundet med datacenter i bygning 30.

Vi er afhængige af, at der er de nødvendige ressourcer og kompetencer til rådighed til at gennemføre ændringerne på bygningsområdet.

6. **Kommunikationsbudskaber**

Der er her et enkelt budskab om at RUC ønsker at spare på bygninger frem for ansatte.

Pkt. 2 Undervisningstilrettelæggelse

1. Indstilling til bestyrelsen

Det indstilles at,

- der arbejdes med faste tidsslots for al undervisning,
- der udvikles bookingsystem og nye IT-understøttende undervisningsformer,
- brugen af kompendier udfases,
- brugen af ekstern censur reduceres til 1/3
- der sker en gradvis forøgelse af anvendelsen af D-VIP,
- og at der sker en gradvis forøgelse af anvendelsen af studieadjunkter og studielektorer

Sparemål: 3,8 mio. dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring og sparemål

Dette punkt omfatter flere og forskelligartede initiativer, hvoraf nogle er til at igangsætte umiddelbart og andre kræver en længere indkøring.

a. Nye tidsslots

UL har besluttet følgende faste tidsslots for al undervisning på tværs af RUC med en undervisningsfri periode midt på dagen til møder og andre lign aktiviteter:

- 08.15-10.00
- 10.15-12.00
- 13.15-15.00
- 15.15-17.00
- 17.15-19.00
- Master slot?

b. Bookingsystem

Ens tidsslots indgår som ét kriterium i den fremtidige planlægning sammen med frist for indmelding/årshjul for planlægningsprocessen og definition på et fuldtidsstudium, projekt- og progressionsdeklarering.

Macom og DTU er i gang med at analysere RUC-data med henblik på udviklingen af endelig IT-understøttelse af planlægningsarbejdet. Macom arbejder med data i en reduceret bygningsmasse (1/4) med det nuværende antal kombinationsuddannelser, fagintegrerede uddannelser og bacheloruddannelser. Det er meningen at analysen skal danne baggrund for udviklingen af et IT-system, der kan understøtte RUC's arbejde med planlægningen af undervisning og eksamen, der er et uhyre komplekst puslespil.

Projekt etableres, når Macom/DTU vender tilbage med deres analyser i løbet af februar/marts

c. IT-understøttelse

Der skal udvikles nye IT-understøttede undervisningsformer som alternativ/supplement

til den klassiske kursus- og projektundervisning – både ift udvikling ift læring og som bedre udnyttelse af ressourcerne ved ex pod casts, fjernundervisning, MOOCS

Der skal igangsættes et projekt mellem viceinstitutterne og Akademisk IT og EAE – når de første er blevet ansat.

d. Udfasning af brug af kompendier

Brugen af fysiske kompendier skal erstattes med digitale ditto, som kan tilgås via LMS-systemet Moodle.

Dette kan igangsættes umiddelbart i institutterne i samarbejde med biblioteket ift. det ophavsretlige. Der vil blive nedsat en arbejdsgruppe, der bl.a. skal sikre, at problematikken ifm. ophavsrettigheder er belyst .

e. Ekstern censur

RUC skal reducere brugen af ekstern censur til det bekendtgørelsesfastsatte minimum på 1/3 for derved at spare midler på censorløn.

Der er lavet en indstilling til drøftelse i UL 3. marts. tidshorisonten afhænger af, om der vælges scenarie 1 eller 2 i indstillingen om ekstern censur: 1) de samme studieelementer i alle STO underlægges ekstern censur fra sommer 2016 2) STO har forskellige elementer – sommeren 2017

f. Gradvis forøgelse af anvendelsen af D-VIP ved ledige stillinger

Stilling om forøgelse af anvendelse af D-VIP tages der i forbindelse med indførelse af ansættelsesstoppet og den hertil knyttede procedure om behandling i UL, konkret stilling til hver gang der er en ledig VIP stilling til besættelse.

g. Gradvis forøgelse af anvendelse af studieadjunkter og studielektorer ved ledige stillinger

Forøgelsen af anvendelsen af studielektorer og studieadjunkter forudsætter en anden tolkning fra Styrelsens side af stillingsstrukturen. Der pågår dialog med Styrelsen og HR herom.”

3. Tidsplan/etaper

Se ovenfor

4. Risikovurdering

Analysen af RUC-data har vist sig uhyre kompleks og det kan påvirke udviklingshorisonten af IT-understøttelsen af uddannelsesplanlægningen. Der er desuden et opmærksomhedspunkt i forhold til særlige undervisningsformer eksempelvis labs og værksteder.

5. Kommunikationsbudskaber

Alle ovenstående elementer er naturlige udviklingstiltag ift. tilrettelæggelsen af RUC's undervisning og optimering af bygningsmassen.

Pkt. 3 Centralisering af studieadministration og forenkling af studiestruktur

1. Indstilling til bestyrelsen

Det indstilles,

- at størstedelen af de studieadministrative funktioner samles i UI,
- at der etableres én hub og,
- at institutopgaverne inden for uddannelsesområdet klart defineres i overensstemmelsen med behovet for øget kvalitetsarbejde og understøttelse af institutternes og studienævnenes strategiske arbejde med uddannelsesudvikling.

Sparemål: 9,7 mio. dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring og sparemål

Studenthub

-studieadministrationen centraliseres således, at der i fase 1 etableres en studenthub i regi af UI
Studenthub (studieboks) skal være en fysisk/digital one-point-of-entry-service for alle RUC's studerende, hvor de kan få hjælp med vejledning, planlægning, rådgivning og information om igangværende sager som merit-, dispensations- og SU-sager. Der skal være udstrakt tilgængelighed via eksempelvis gode åbningstider, chat i ydertidspunkterne, altid aktuel studieinformation og endnu højere grad af selvbetjening.

Den vidensmængde, som medarbejderne har/skal oparbejde, kommer via sagsbehandling af konkrete individuelle studentsager, som giver stor fortrolighed med studieordninger og regelhierarki.

Understøttelse af studieledelse og studienævn

- studieledere og studienævn skal understøttes bedre administrativt i institutterne

Ifm. institutionsakkrediteringen og RUC's løbende kvalitetsarbejde, er det vigtigt at studienævn og ikke mindst studielederen understøttes professionelt i ledelsesopgaven, så udvikling, kvalitet, fokuserede indsatser og kontinuitet kommer til at kendetegne studieledelse frem for koordinering og administrative opgaver.

Den administrative understøttelse skal derimod være kendetegnet ved koordinering, overblik, sparring, fokus på effektivitet og forbedringer og ikke mindst kvalitetssikring.

Sagsbehandling af konkrete individuelle studentsager på grundlag af procedurer og regler sker på *fælles* niveau.

I lighed med studienævnsunderstøttelse, skal også aftagerpanelerne og eventuelle censorformandskaber betjenes fra institutterne.

Det er vigtigt, at disse medarbejdere indgår i netværk med kollegerne på tværs af institutterne og UI/Komm, eksempelvis ift. akkreditering/kvalitet, fastholdelse, rekruttering.

Uddannelsesadministration vs undervisningsadministration

Studieadministration(uddannelsesadministrationen) er understøttelse af studierne og de studerende (uanset om det er på instituttet eller i fælles enheder).

Undervisningsadministration er:

- *Projekt- og kursusadministration – herunder eksamensadministrationen - samt specialeadministration:*

Omfatter de opgaver, der er i forbindelse med afholdelse af de konkrete undervisningsaktiviteter fra de studerende melder sig til et kursus eller projekt, til aktiviteten er gennemført (bestået resultat i STADS).

- *VIP-understøttelse - undervisningsunderstøttelse*

Indirekte – på fællesniveau:

Det er understøttelse af den enkelte VIP i form af pålidelig information i kursus.ruc.dk som opslagsværk til den konkrete aktivitet - både kurser og projekter (kan oversættes til undervisnings- og eksamensplaner, der udarbejdes på fælles niveau) og lister over studerende.

Direkte - på institutniveau

Understøttelse til øvrige praktiske opgaver, der varetages af instituttet. Koordineres med IT-understøttelsen.

Klare funktionsbeskrivelser

- *fokus på klare funktionsbeskrivelser for studieledere og studieadministrative medarbejdere*

Klare funktionsbeskrivelser sætter rammen for opgavevaretagelsen og samarbejdsflader og skaber mere ensartethed og transparens for den enkelte og kolleger – både i det daglige, men også ift videre (kompetence)udvikling.

IT-understøttelse

- *bedre og øget IT-understøttelse af såvel studieadministration, VIP som studerende*

Dette er en vigtig forudsætning for vidensdeling ifm Student hub, sagsbehandling, planlægning, selvbetjening og undervisning. RUC skal have en delstrategi for Studie-IT som en del af den nuværende IT-strategi – og for undervisning (Educational IT).

Der skal etableres et overblik over og udarbejdes

- Hvilke systemer der findes på RUC i dag og bruges de optimalt og bredt nok? Der er behov for stort ledelsesfokus ift at få disse udbredt og brugt korrekt.
- Hvilke eksisterende systemers data kan kobles til nye understøttende værktøjer?
- Standarder for datadisciplin
- Optimering af tid (nedbringelse af dobbeltarbejde) ved at én data registreres/tastes ét sted / én gang, men kan have anvendelse i flere systemer med forskellige formål....
- Hvilken ny systemunderstøttelse er der behov for? Evt. nye systemer skal prioriteres i IT-forum i om den nye delstrategi.

Lokaleplanlægning

- *lokaleplanlægning via IT-plattform*

Dette er en forudsætning for fuld fælles undervisnings- og eksamensplanlægning på tværs af RUC; og skal sikre optimale skemaer for de studerende og undervisere og ikke mindst optimal udnyttelse af bygningsmassen.

En anden vigtig forudsætning er reduktion i kompleksiteten i vores uddannelser.

Derudover skal der fastsættes fælles kriterier og frister for planlægning, ex faste undervisningsslots.

RUC har indgået et samarbejde med Macom (Lectio) og forskere fra DTU om udviklingen af state-of-the-art-system til understøttelse af universiteternes undervisnings- og eksamensplanlægning.

Studiemiljøkoordinator (i UL's oplæg: studiesekretærrollen)

- *UL finder at der skal være en studiesekretær per fysisk hus (er delvist implementeret)*
- *antallet af basishuse reduceres*
- *studiesekretæren indgår i det enkelte instituts institutsekretariat og indgår i opgavefordelingen der*

Arbejdet med de bachelorstuderende i det fysiske miljø, deres overgang fra elev til studerende, studiemiljø som både har en social og faglig dimension bør professionaliseres. Det kan blive faglighed på linje med andre studieadministrative og studieunderstøttende funktioner.

I lyset af den samlede forandringsproces, som både er organisatorisk og økonomisk og med ydre krav om fremdrift og resultater (flere studerende igennem til tiden, og som kommer i arbejde) sættes fokus på opgaveporteføljen i bachelorhusene i kraft af studiemiljøkoordinatorer.

I lyset af de reduktioner, der skal ske, bør der være én studiemiljøkoordinator per institut.

Opgaver og kompetencer for studiemiljøkoordinatorerne:

De indgår i en sammenhæng med bachelorstudielederne, huskoordinatoren, vip'erne tilknyttet det enkelte hus og studentermentorerne; understøtter fagudvalgene; indgår i netværk med de øvrige studiemiljøkoordinatorer og studievejledere og internationalt team (incoming students).

Studiemiljøkoordinatoren skal især understøtte 'overgangsåret'/1. år, særligt koordinere og udvikle studiemiljøunderstøttende aktiviteter i huset og kompetenceudvikle studentermentorerne.

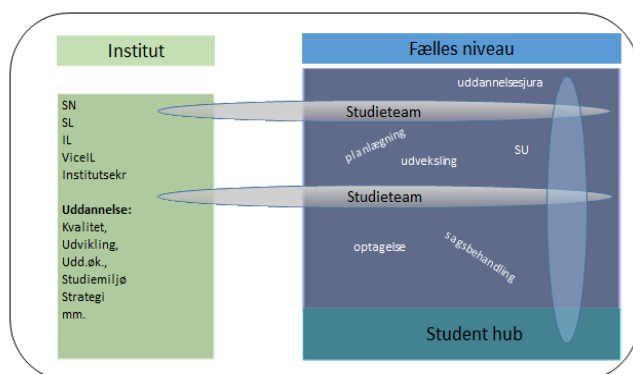
De skal også have fokus på visiteringsrollen ift. Studenthub. Der ligger *ikke* studieadministrative opgaver i stillingen i form af sagsbehandling eller studievejledning

Medarbejderkarakteristik: favnende, koordinerende, dialogsøgende, overblik. Konduite, interesse for at arbejde med ungdomskultur.

Samarbejdsfora i den nye organisation:

- Studieteam: organisering af funktioner, der understøtter hvert enkelt institut: IL, SN, SL og institutsekretariatet inden for det studieadministrative område ex undervisnings- og eksamensplanlægning, studie- og karrierevejledning, optag, udveksling mm
- Kvalitetsorganisation: arbejdet med kvalitet, udvikling, akkreditering ud fra fælles kriterier og retningslinjer
 - Studielederfora
 - Studienævnformandskaber
 - Forum for kvalitetsmedarbejdere
 - Årshjulsgruppe
- Redaktionsgruppe
- Rekrutteringsgruppe

Organisationsmodel:



3. Status

Der er arbejdet med udfoldelsen af ovenstående punkter – herunder en medarbejderkarakteristik for funktionen som frontmedarbejder i hub'en, på instituttet og som studiemiljøkoordinator. Derudover er der drøftet relevante samarbejdsfora, der skal sikre den nødvendige dialog mellem fagmiljøerne og administrationen. Der har endnu ikke været en drøftelse af hvorledes det arkitektoniske rum skal understøtte formålet.

4. Tidsplan/etaper

Studieadministrationen samles og funktions- og kompetencebeskrivelser udarbejdes i overensstemmelse med den øvrige organisering pr. 1/10-2016.

Student hub etableres primo 2017. Det vurderes, at organisationsændringen pr. 1/10.2016 i første omgang er en udmelding af, hvor medarbejderne fremover hører hjemme og en fastlæggelse og påbegyndelse af arbejdet i de fremtidige arbejdsfællesskaber. I månederne, der følger, vil medarbejderne skulle løse deres kendte opgaver samtidig med, at vi arbejder os ind i den nye organisering med henblik på endelig fysisk placering i hub/UI (sikker drift i en overgangstid). Hvis Student hub'en er fysisk færdig på et tidligere tidspunkt vil ovenstående kunne ske i om disse rammers færdiggørelse.

5. Risikovurdering

Det er med etableringen af en hub og en samlet studieadministration vigtigt med en forventningsafstemning ift. særligt de studerende og de faglige miljøer. Med en samling vil graden af lokale forhold og ad hoc fleksibilitet i studieadministrationen blive reduceret væsentligt og der vil – for at opnå en effektivisering, men også bedre retssikkerhed for de studerende – blive tilstræbt en standardisering i arbejdsgangene, frister og skabeloner.

Der skal vedtages fælles planlægningsrammer og – kriterier, defineres en klar opgavedeling, udarbejdes fælles årshjul og udarbejdes retningslinjer for administrativt forbrug i relation til uddannelsesøkonomi (hvor dyr må en uddannelse være at administrere?)

Derudover er det vigtigt for en succesfuld start på en student hub, at de fysiske rammer er tænkt godt igennem ift. understøtte funktionerne og de studerendes oplevelse af hub'en som et rart sted at komme og være.

6. Kommunikationsbudskaber

Student hub sætter på én og samme tid den studerende i centrum og skaber effektivisering. Det er vigtigt at kommunikere, at etableringen af et fælles sted for de studerende er i overensstemmelse med RUC's strategi, men samtidig også er et udtryk for, at der skal spares; derfor vil samlingen af de studieadministrative opgaver betyde høj grad af standardisering, hvilket vil opleves som noget nyt, og være noget, som kontinuerligt skal have ledelsesfokus og – opbakning.

En ny organisering vil være en stor kulturændring og opleves som noget helt andet, og det skal forstås og accepteres af alle aktører.

En samling af studieadministrationen vil give fagligt, professionelt fælleskab og ikke mindst kollegialitet og trivsel for den enkelte.

Pkt. 4 Økonomistyring

1. Indstilling til bestyrelsen

Det indstilles,

- at der ikke er et sparekrav på dette område. Dog indgår regnskabsområdet under pkt. 6 om øvrig administration hvor der er besparelser.
- at økonomiopgaverne centraliseres, dog således at budgetansvaret bibeholdes i budgetenhederne og,
- at budgettet for 2017 udarbejdes i en ny budgetmodel.

Sparemål: -

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring og sparemål

UL's forslag

- a) Der etableres budgetansvarlige ledelsessekretariater på institutterne som foreslået af Struensee.
- b) Ansvar for institutternes økonomi ligger fortsat hos institutlederen. Samtidig øges FIT's opgaver i forhold til økonomistyringen, således at rektoratet opnår et bedre grundlag for at styre universitetets samlede økonomi.
- c) En række funktioner flyttes som konsekvens heraf fra institutterne til FIT.
- d) På det centrale budgetområde tilføres der flere ressourcer for at styrke den samlede økonomistyring.
- e) Der etableres flere fælles økonomistyringsværktøjer og nøgletal.
- f) Der udarbejdes en tilpasset budgetmodel med virkning fra 1. januar 2017. Denne skal indeholde budgettering og understøttelse af kerneydelserne, både uddannelse og forskning. På uddannelsessiden skal normer og uddannelses kvalitet spille en mere central rolle for tildelingen af ressourcer. Hertil kommer uddannelsesindtægter, forskningsbaseret, eksterne midler og BFI.
- g) Til dette punkt forventes ingen besparelse.

I en periode hvor universitetet på baggrund af den økonomiske kontekst skal fortage store forandringer er der behov for en tættere økonomisk styring, således at det sikres, at det økonomiske mål med forandringerne indfries. Endvidere er der behov for at ændre budgetmodellen så den understøtter de målsætninger universitetet har for uddannelse og forskning.

For at rektoratet kan opnå et bedre grundlag for at styre universitetets samlede økonomi, der er behov for at øge FIT's opgaver i forhold til økonomistyringen. Ansvar for institutternes økonomi skal dog fortsat ligge hos institutlederen.

Det er institutlederen der disponerer og har budgetansvaret. De ledelsessekretariater der etableres på institutterne bistår institutlederen omkring disponeringer og budget.

Alle øvrige økonomiopgaver centraliseres. Beslutningen om centralisering af forskningssupport og administration udestår på nuværende tidspunkt. De præcise samarbejdsflader skal defineres i lyset af en fælles partnermodel jf. pkt. 6 om øvrig administration, men processerne centraliseres. Udgangspunktet er, at FIT er udførende, og giver rapporter, ledelsesinformation mv. til brug for institutledernes økonomistyring – fx 1. bud på prognoser. En række funktioner/opgaver flyttes som konsekvens heraf fra institutterne til FIT.

På det centrale budgetområde tilføres der flere ressourcer for at styrke den samlede økonomistyring.

Der etableres flere fælles økonomistyringsværktøjer, nøgletal mv. til brug for de økonomiadministrative opgaver i FA og på institutterne.

Der udarbejdes en tilpasset budgetmodel med virkning fra 1. januar 2017. Fokus for de ønskede ændringer er en bedre understøttelse af kerneydelserne - uddannelse og forskning - og desuden afspejle trækket på fællesfunktion som f.eks. bygningsområdet. På uddannelsessiden skal normer og uddannelseskvalitet spille en mere central rolle for tildelingen af ressourcer. Hertil kommer uddannelsesindtægter, forskningsbaseret, eksterne midler og BFI.

Den nuværende centrale bemanning styrkes, dog skal centraliseringen af økonomiopgaverne ses i tæt sammenknytning med centraliseringen af de øvrige administrative opgaver.

Organisering: opgaven forankres i UL med bistand fra FIT-budget/regnskab.

Status

Der er udarbejdet et 1. oplæg der beskriver nogle kerneprocesser overordnet og disse skal beskrives nærmere så roller/snitflader er krystallklare i forbindelse med arbejdet med udvikling af partnerskabsmodel jf. pkt. 6 om øvrig administration.

Omkring budgetmodel er status at det pt. forventes, at budgetmodelarbejdet gennemføres internt via en tilpasning af den eksisterende budgetmodel i lyset af ovenstående ønsker til fokus. Modellen skal være klar før sommer, hvis den skal kunne bruges som grundlag for budgettet for 2017. Her er der en afhængighed til processen omkring fag og normer, da resultatet på dette område forventes at ville skulle indgå i budgetmodellen.

3. Tidsplan/etaper

Proces, styring og rapportering må kunne afklares i første halvår, men dette og spørgsmålet omkring bemanning / normering spiller sammen med punktet omkring øvrig administration.

Centrale punkter er ny budgetmodel, samt styrkelse af styring, rapportering.

Fokus på at definere profiler, roller og snitflader i lyset af at økonomiopgaven centraliseres, men at institutterne bevarer budgetansvar. Beskrivelse af hvilke følgende services som følge af snitflader og hvilke fora der skal etableres for struktureret dialog om økonomiopgaverne.

Udvikling af rapportpakke (brugervenlige værktøjer).

4. Risikovurdering

Snitflader m.m. skal være klare for at minimere dobbeltarbejde m.m. Særligt opmærksomhed omkring forskningsadministration/ph.d. administration da der er stort overlap på økonomiopgaven på institutterne og i relationen til FIT/Regnskab (post-award). Videre centralt, at der sker involvering omkring pre-award da der her skabes disponeringer i institutterne som skal håndteres svarende til personaleansættelser (for at FIT kan lave ordentlige prognoser etc.).

Ift. budgetmodellen, er der en risiko forbundet med at arbejdet skal være færdiggjort før sommerferien og håndteringen af interessenter og modsatrettede hensyn.

Det er et opmærksomhedspunkt, at institutlederne fortsat skal kunne varetage økonomiansvaret på institutterne.

5. Kommunikationsbudskaber

I en periode hvor universitetet skal fortage store forandringer er der behov for at øge den økonomiske styring, således at målsætningerne indfries. Endvidere er der behov for at ændre budgetmodellen så den understøtter de målsætninger universitetet har for uddannelse og forskning.

Pkt. 5 Indkøb

1. Indstilling til bestyrelsen

Det indstilles, at

- der på indkøbsområdet er et netto-sparemål på 10,5 mio.kr.
- netto 70% skal findes i 2017, 100% i 2018-2019.
- rektoratet gives mandat til at ansætte 1 medarbejder i 2016, og 2 medarbejdere i 2017.

Sparemål: 10,5 mio. dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring og sparemål

UL's forslag:

- UL vurderer at der kan opnås ca. 12 mio. kr. i besparelser på indkøb, og at det vil forudsætte etablering af en central indkøbsfunktion på yderligere 2-3 medarbejdere.

Der ønskes at spare på indkøb igennem bedre og mere effektive decentrale og centrale indkøb. Den centrale indkøbsfunktion foreslås styrket med 1-3 personer, samtidig med at decentrale operationelle indkøb konsolideres på meget få personer (max 1-2 pr. institut/afdeling).

Spare målet er som nævnt ovenfor netto 10,5 mio.kr. Dette består af en rammereduktion på 12 mio.kr. på budgettet til øvrig drift, og en rammeforøgelse på 1,5 mio.kr. til ansættelsen af 3 personer. Besparelsen fordeles som en simpel rammereduktion på de relevante omkostningsposter, der indgik i potentialeberegningen.

For at besparelsen kan realiseres vil eksisterende rammeaftaler skulle udnyttes på alle mulige indkøbsposter. Der skal sikres eksternt koordinerede aftaler på så stor en del af den resterende indkøbsbase som muligt. Der skal ske en strømlining af indkøbskategorier bl.a. i relation til definition af decentralt og centralt indkøb. Der skal defineres standarder så der sikres en efterspørgselsstyring for at undgå overlap og overindkøb. Indkøb centraliseres på større dele af indkøbsprocesserne og den centrale indkøbsfunktion styrkes som nævnt, bl.a. for at sikre en tidsoptimeret indkøbsproces. Den centrale indkøbsfunktion får derudover til opgave at styrke viden om rammeaftaler hos decentrale disponenter, styring af decentrale indkøb ved bl.a. opfølgning på compliance.

Dette arbejde skal igangsættes ved at få definere indkøbskategorier, tilhørende kan/skal aftaler, centralt og decentralt operationelt indkøb, og reduktion af decentrale indkøbere/disponenter. Endeligt en sikring af opfølgning via rapportering (formentlig en "light" justering af eksisterende indkøbskub i RUCBI).

Det foreslås at der indledningsvis ansættes 1 medarbejder i starten, og efter ca. 1 år så yderligere 2 personer. Der skal i den forbindelse defineres profilerne på de medarbejdere der ønskes rekrutteret, således at indkøbsteamet kan håndtere viften af opgaver.

Organisering: FIT-Teknik/Indkøb. Koordination og dialog med alle sekretariatsledere og kontorchefer, således at der bliver klarhed omkring kan/skal aftaler, reduktion af decentrale disponenter/indkøbere etc.

3. Status

Arbejdet er ikke påbegyndt. Men første step bliver at beskrive de ønskede kompetencer i en styrket indkøbsfunktion samt rekruttering. Dernæst igangsættes arbejdet omkring kategorier, aftaler, disponenter etc.

4. Tidsplan/etaper

Styrkelse af indkøb fase 1 2. halvår 2016, fase 2 +1 år..

Besparelsen kan hentes når det er nødvendigt ift. samlet økonomisk udrulning. Fx 70 % i 2017, og 100 % i 2018-2019. Besparelsen hentes ved rammereduktioner. Investeringen i ansættelsen af yderligere medarbejdere er indregnet i sparemålet, der er opgjort netto.

5. Risikovurdering

Dette område rummer lille risiko, dog den normale risiko ift. rekruttering. Endelig også om det faktisk kan lykkedes at realisere disse besparelser, så RUC ikke mister indkøbsmuligheder (dvs. fastholder købekraften). Der skal være en måling af, om købekraften bevares.

6. Kommunikationsbudskaber

Som med bygninger er budskabet her, at RUC hellere vil købe billigere ind end være færre ansatte.

Pkt. 6 øvrig administration

1. Indstilling

Det indstilles,

-at der etableres partnerskabsmodeller på IT, HR, økonomi og regnskab. Desuden etableres ledelsessekretariater og institutsekretariater.

-på baggrund af yderligere analyser skal UL drøfte om der skal ske en hel eller delvis overførsel af ressourcer og opgaver fra institutterne til fællesadministrationen og deraf følgende partnerskabsmodel vedrørende forskningsstøtte, ph.d. administration og kommunikation

-at partnerskabsmodeller på HR, økonomi og regnskab organisatorisk træder i kraft 1. oktober 16. og de nye institutsekretariater og ledelsessekretariater i forbindelse hermed.

- at partnerskabsmodel på IT organisatorisk træder i kraft 1. april 2016,

- at HR og regnskab arbejder videre med analyse af best practice vurdering af besparelspotentiale ved sammenlægning af løn og regnskab.

- at der oprettes campusservice,

Sparemål: 13 mio. dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven øvrig administration

- a) Der oprettes institutsekretariater og ledelsessekretariater, jf. Struensee
- b) Der arbejdes videre med overførsel af ressourcer og opgaver fra institutterne til fællesadministrationen og deraf følgende partnerskabsmodeller indenfor HR, regnskab, og IT
- c) Løn og regnskab sammenlægges
- d) Fusion af KA og UI
- e) Oprettelse af campusservice

Desuden har UL indstillet, at der skal ske en sammenlægning af løn og regnskab samt en fusion af KA og UI.

Arbejdet med studieadministration og en studenterhub vil også være omfattet af en partnerskabstænkning, idet hvert institut har et studieteam tilknyttet, men dette arbejde kører i et særskilt spor.

3. Status

3.1. Oprettelse af institutsekretariater og ledelsessekretariater

Etableringen af ledelsessekretariater hænger tæt sammen med partnerskab og overførsel af ressourcer og opgaver fra institutterne til fællesadministrationen, fordi der i det arbejde defineres hvilke administrative opgaver, der placeres i FA og hvilke opgaver, der løses i ledelsessekretariater. Derfor vil arbejdet med punkt 6 starte med en beskrivelse af partnerskabstækningen og udarbejdelse af en overordnet partnerskabsmodel for arbejde i administration – i FA, mellem FA og mellem FA og institutterne. Arbejdet med studentHUB hænger sammen med oprettelsen af institutsekretariater, idet snitflader, opgaveløsning og studieteamer er med til at definere opgavesammensætningen.

3.2. Centralisering og partnerskabsmodeller: Grundlæggende principper for opgaver og samarbejde

Beskrivelse af partnerskabsmodeller

Overførsel af ressourcer og opgaver fra institutterne til fællesadministrationen og deraf følgende partnerskabsmodeller indenfor offentlig administration er gennemført for at udvikle et gensidigt og forpligtende samarbejde mellem forskellige enheder i én organisation med forskellige enheder. Formålet er, at administrationen bliver mere specialiseret (kritisk masse), brugerorienteret, standardiseret og digitaliseret. Etableringen er som oftest også sket med et ønske om at bruge færre penge på administration og at undgå suboptimering.

Partnerskabsmodeller indenfor én organisation er typisk ikke juridisk bindende eller omfattet af såkaldte "Service Level Agreements". Partnerskabsmodeller er kendetegnet ved at beskrive administrative kerneopgaver, rammer for samarbejde, afklare roller mellem parterne, gensidige forpligtelser og strukturer for dialog. På den måde er det en ny organiseringsmodel med elementer af både hierarkiske og matrix-organiserende principper. Altså opgaver og arbejdsgange, hvor ansvar er entydigt placeret og matrix-organiserende principper, hvor opgavernes løsning forudsætter, at de varetages ud fra et horisontalt og vertikalt helhedssyn på tværs af organisationen. Det gør ideelt set, at partnerskabsmodeller og partnerskabstanken understøtter en kulturel forandring af organisationen hen imod mere ens og helhedstænkende måder at tænke og arbejde på.

Partnerskabsmodeller er kendetegnet ved, at de administrative opgaver løses et sted. Der findes forskellige partnerskabsmodeller fra fuldt centraliserede modeller, hvor alle medarbejdere inden for et administrativt område refererer til den centrale enhed (FA) på området til modeller, hvor der arbejdes i tætte relationer mellem medarbejdere ansat i institutterne og medarbejdere ansat i FA. Førstnævnte model kan fysisk give sig til udtryk ved, at medarbejdere sidder på centralt og decentralt på fast definerede tidspunkter. Nogle partnerskabsmodeller af førstnævnte type er organiseret ved, at en medarbejder er partner eller et team af flere givne fagpersoner indgår i en partnerskabsstruktur for ét institut og er indgang til løsningen af en række opgaver. Det kunne eksempelvis være en partner på HR-området, på det studieadministrative område eller en partner for IT-service. Andre partnerskabsmodeller af førstnævnte type er organiseret således, at partneren er mere specialiseret og har flere institutter tilknyttet. Det kunne eksempelvis være 2 medarbejdere, der løste alle opgaver for enhederne vedr. ph.d. administration. De forskellige modeller fastlægges efter kortlægning af arbejdsopgaver, specialiseringsgrad og medarbejderkompetencer. Nedenfor ses to eksempler på mulige partnerskabsmodeller på HR og IT.

Første beskrivelse af partnerskabsmodeller på HR og IT-området er vedlagt som bilag til dette punkt.

De ovennævnte beskrivelser danner rammen for et arbejde med generiske/ overordnede partnerskabsmodeller, således at partnerskabstanken forstås og bygger på nogle fælles opfattelser af grundlæggende principper¹ for opgaveløsning og samarbejde mellem institutter og FA og indenfor FA.

Målet og det grundlæggende princip for RUC's administration er, at den skal understøtte og sikre kerneopgaverne uddannelse, forskning og formidling heraf.

En forudsætning og ambition for en succesfuld gennemførelse af overførsel af ressourcer og opgaver fra institutterne og partnerskabsmodeller er, at administrationen på alle områder opleves som en administration for alle på RUC – serviceorienteret, tilgængelig og professionel. Det vil også kræve at der i fællesadministrationen arbejdes med serviceorientering og sammenhæng på tværs i administrationen.

Administrationen skal være:

- Serviceorienteret
- Specialiseret og professionel
- Standardiseret, dog med fagligt betingede variationer
- Digitaliseret
- Udtryk for helhedstænkning og være med til at skabe sammenhæng på tværs
- Tydelig og koordineret ledelse i et intensiveret samarbejde mellem institutter og fællesadministration

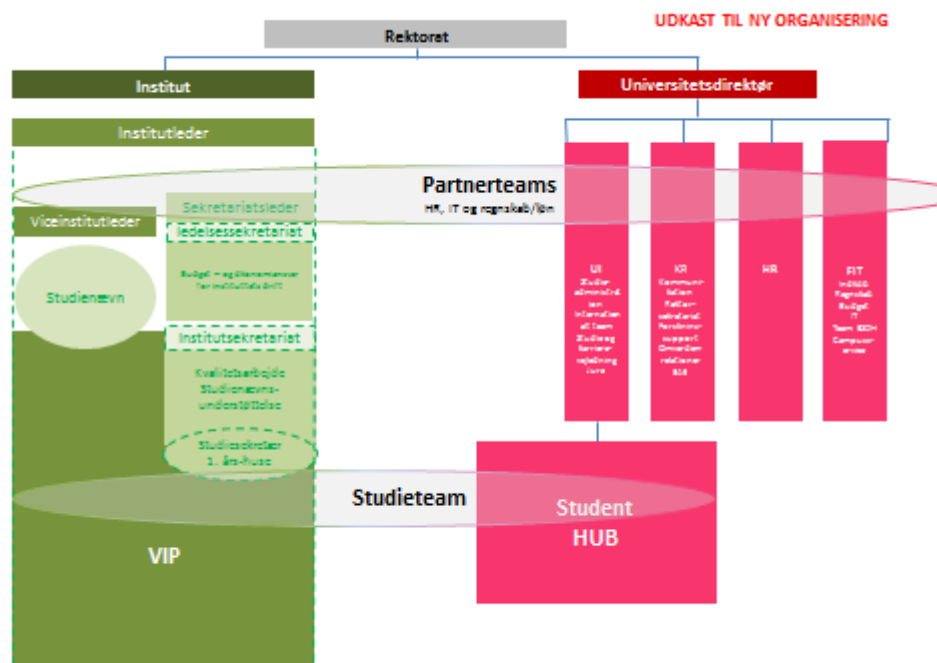
De administrative opgaver skal løses ud fra følgende præmisser:

- Den administrative opgaveløsning sker indenfor gældende regler og de givne økonomiske rammer, jf. besparelsesmålet på øvrig administration.
- Der kan være forskellige måder at organisere en partnerskabsmodel på, herunder graden af centralisering, jf. 3.2.
- Partnerskabstænkningen i forholdet mellem FA og institutterne er en grundforudsætning for at der i fællesskab udvikles de administrative ydelser. Der er et fælles ansvar for at opgaverne bliver løst. Derfor ordet partner og ikke leverandør. Det betyder også, at de ansvarlige kontorchefer har initiativpligt til at sikre regelmæssig dialog med institutterne om opgaveløsning og de har ansvar for at beskrive kerneopgaver på deres områder. Tilsvarende har institutternes ledelser og de administrative partnere i institutterne initiativpligt i forhold til at understøtte og i forhold til at beskrive kerneopgave på deres områder.
- Det er opgaverne og ikke prædefinerede strukturer, der styrer måden, der arbejdes sammen på. Samarbejde, fælles ansvar og bedst mulige brug af kompetencerne er styrende for varetagelsen af opgaverne. Opdeling og forskelle bør ikke være i fokus.
- Institutledere og sekretariatsledere medvirker løbende til at prioritere opgaver.
- I en partnerskabsmodel skal administrationen være på forkant og handle i samspil med institutledelsen proaktivt på instituttets udfordringer. Administrationen opnår en dybere indsigt i instituttets virke, hvorved indsatsen kvalificeres og målrettes. Grundig indsigt i instituttets opgaver og behov er en forudsætning for dels at kunne bidrage med den rette administrative support og dels at etablere en tæt og udbytterig relation med institutledelsen og medarbejdere på instituttet.

Første drøftelse af generiske principper for partnerskabsmodeller og centralisering er gennemført, jf. ovenfor. De overordnede principper danner udgangspunkt for den efterfølgende igangsættelse på områderne HR, økonomi og IT.

Arbejdet med partnerskabsmodeller organiseres i 5 arbejdsgrupper (IT, HR, økonomi, forskningsstøtte, ph.d. administration og kommunikation) med ledere og medarbejdere for FA og institutter. Arbejdsgrupperne om forskningsstøtte og kommunikation arbejder i første omgang med en analyse af hovedopgaver og medarbejdere mhp. vurdering og drøftelse i UL af mulige partnerskabsmodeller.

Udkast til den nye organisering er illustreret nedenfor:



3.3. Sammenlægning af løn og regnskab

Kontorchefen for HR og kontorchefen for FIT samt teamlederne for Team-løn og Regnskab er i færd med, at se nærmere på de enkelte opgaver og processer i de to enheder, for på den baggrund, at kunne give et bud på, om og hvordan sammenlægningen kan generere besparelse og foregå opgavemæssigt og personalemæssigt.

Der skal endvidere tages kontakt til bl.a. AU, CBS/IT-universitetet og Statens Administration for dialog og sparring om, hvordan lønadministrationen foregår der i forhold til en best practice analyse og vurdering af hvad der er mest meningsfyldt i en RUC kontekst.

3.4. Campusservice

Der vil blive igangsat en proces med at få kortlagt nuværende opgaver for på den måde at beskrive services. Videre skal der igangsættes en proces hvor mulighederne for udlicitering af campus afdækkes

3.5. Fusion af KA og UI

UL har været indstillet på så tidligt som muligt af følge denne anbefaling og har efter høring af HSU den 28. januar 2016 iværksat formalia om denne fusion.

4. Tidsplan/etaper

4.1. Oprettelse af institutsekretariat og ledelsessekretariat.

Der nedsættes en arbejdsgruppe, der kommer med forslag til udmøntning af opgaver for de nye institutsekretariat. Dette sker i tæt sammenhæng med partnerskabsmodeller.

4.2. Partnerskabsmodeller

Arbejdet i de 5 arbejdsgrupper opdeles i fem faser. Arbejdsgrupperne vedr. forskningsstøtte og kommunikation arbejder med fase 1, og 2.

Fase 1: Kortlægning af hovedopgaver på områderne. Denne kortlægning skal bruges som oplæg til forventningsafstemning og dialog om opgaver, som administrationen skal løse for institutterne samt dialog om snitfladen for, hvilke opgaver der skal varetages i institutterne og hvilke, der skal varetages i FA. I det arbejde hentes inspiration fra andre universiteter med partnerskabsmodeller.

Fase 2: Kortlægning af hvilke medarbejdere, der arbejder indenfor området – både i FA og på institutterne.

Fase 3: Risikovurdering: Gruppen behandler særlige risikoområder – det kan eksempelvis være i forhold til opgaveløsning, kompetencer eller IT-understøttelse.

Fase 4: På baggrund af 1, 2 og 3 kommer gruppen med forslag om hovedopgaver og estimeret bemandingsbehov/økonomi.

Fase 5: Spørgsmål om bemandingsbehov og økonomi skal ses i en sammenhæng på tværs af administrationen på RUC og vil skulle besluttet inden 1.10.

4.3. Sammenlægning af løn og regnskab

Et tidsestimat for en færdig gennemgang af processerne vil være i starten af juli 2016.

4.4. Campuservice

Der igangsættes en kortlægning af opgaver og services og herefter afdækkes mulighederne for udlicitering

4.5. Fusion af KA og UI

KA er pr. 19. februar 2016 organisatorisk lagt ind i UI.

5. Risikovurdering

5.1. Oprettelse af institutsekretariat og ledelsessekretariat

Institutsekretariaternes og ledelsessekretariaternes rolle og opgaver skal klargøres og i den forbindelse vil der blive nedsat en arbejdsgruppe, hvis arbejde hænger tæt sammen med de 5 grupper vedr. partnerskabsmodeller. Institutternes administration skal finde nye roller og samspil med FA. I den konkrete implementering er det vigtigt at have såvel ledelse og organisation som administrativ kvalitet og forenkling for øje, med VIP'erne og deres opgaver i centrum. Mens de studerende er centrum for reorganisering af studieadministrationen.

5.2. Partnerskabsmodeller

RUC's størrelse, placering på ét campus og en organisering uden fakulteter skaber gode forudsætninger for overførsel af opgaver og ressourcer fra institutterne til FA og partnerskabsmodeller, men der er udfordringer undervejs i det kommende implementeringsforløb. Erfaringerne med partnerskabsmodeller i den offentlige sektor viser bl.a. at der er en svær indkøringsfase med risiko for

servicetab/nærhed, overbureauokrati og etablering af skyggefunktioner. I en række tilfælde oplever både brugere og medarbejdere efter et stykke tid en mere professionel administration og service. Afgørende for om det lykkes at reducere omkostninger til administration afhænger bl.a. af om der forskellige steder i organisationen etableres skyggefunktioner/dobbeltfunktioner i forbindelse med omlægningen af administrationen.

FA og institutterne skal finde nye modeller for samspil og samarbejde.

Overførsel af opgaver og ressourcer fra institutterne til FA og partnerskabsmodeller på RUC vil ske samtidig med besparelser og givne økonomiske rammer. Derfor vil det blive nødvendigt med prioritering og forventningsafstemning i forhold til, hvilke opgaver der skal løses og hvordan. Denne forventningsafstemning og prioritering vil også skulle ske i UL.

5.3 Sammenlægning af løn og regnskab

En foreløbig kortlægning af opgaver og snitflader viser at størstedelen af Team-Løns opgaver relaterer sig til almen personaleadministration og det er således en mindre del af HR-Løns opgaver, der foregår i "økonomisystemer".

Ved at "bryde" de personaleadministrative processer ved sammenlægning af lønadministration til FIT/Regnskab bliver der mange/andre opgaveoverdragelser mellem HR og FIT/Regnskab (Løn). Snitflader og effektiviseringspotentiale skal undersøges nærmere. Såfremt gevinsten hidrører fra synergier mellem lønfunktion og regnskabsfunktion og medarbejderne fra HR-Løn dermed skal indgå i det øvrige arbejde i Regnskab vil det kræve en høj grad af kompetenceudvikling.

5.4 Campuservice

Det skal vurderes om det er rentabelt at udlicitere campuservice.

6. Kommunikationsbudskaber

Initiativerne under øvrig administration er led i ønsket om at spare penge på administration.

Partnerskabsmodeller og overførsel af opgaver og ressourcer fra institutterne til FA bliver etableret, fordi det giver en mere ensartet og enkel administration og muligheder for kompetenceudvikling i tættere faglige fællesskaber. De kommende institutsekretariater og ledelsessekretariater vil danne rammen om universitetets kerneydelse forskning, uddannelse og formidling heraf.

VIP'erne og deres funktioner som forskere og undervisere er et vigtigt omdrejningspunkt for den nye administrative ramme på institutterne.

ⁱ En række af de grundlæggende principper og præmisser for opgaver og samarbejde er udarbejdet af den administrationsgruppe, der blev nedsat som led i institutreformen i 2016.

Beskrivelse af partnerskabsmodel på HR-området - første udgave

"Human Ressource Managements is literally too important to be left only to HR managers" kilden er ukendt, men budskabet er essentielt i HR partnerskabstanken, som samarbejdsform mellem HR og organisationsledelse. HR partnerskab er netop et effektivt parløb mellem HR og ledere i organisationen, hvor begge parter erkender behovet for hinandens bidrag. I et partnerskab komplementerer HR og institutledelse hinanden med hver deres styrker, i fælles bestræbelse på at nå instituttets mål, optimere instituttets kerneområder og styrke universitet til fremtiden.

I dag varetages HR opgaver dels på instituttet, bl.a. med varetagelse af bløde HR opgaver og dels på centralt fællesadministrativt niveau, med varetagelse af traditionel personaleadministration og tværgående udviklingsopgaver. HR på RUC i dag, er således som helhed at betragte som primært transaktionel og er som sådan ikke en integreret del af instituttet endelige universitetets strategi.

Det er indstillet, at alle HR-relaterede opgaver på RUC centraliseres i én fælles HR enhed.

Forudsætninger

Etablering af HR partnerskabsmodel forudsætter involvering og ejerskab, både fra HR og fra ledelsesse. Partnerskab er et parløb og bygger på tillid og fortrolighed ligesom en anerkendende videndelingkultur er en forudsætning for et vellykket partnerskab, hvor man komplementerer hinanden institut og administration imellem.

Synlighed og tilgængelighed er ligeledes væsentlige forudsætninger for partnerskabsmodellen i forhold til at udvikle og vedligeholde relationer til såvel de formelle som de uformelle meningsdannere i forskellige grupperinger i organisationen.

Endelig er det en forudsætning for en vellykket partnerskabsmodel, at HR tænkes udefra og ind med løsningsorienteret tilgang, således at institutledelsens kan udføre de for instituttet væsentlige kerneopgaver, og driftsopgaver løses fleksibelt og operationelt.

Beskrivelse af HR partnerskabsmodel

Central HR er i dag primært en sagbehandlings- og kontrolenhed der indimellem opleves som værende lidt for firkantet i konkrete sager, der kræver fleksibilitet og konduite for at nå til en fornuftig løsning.

Partnerskabet mellem HR og institutterne skal have fokus på, at arbejde med fælles mål for instituttet gennem optimering af ledelseskraften og organisationens kompetencer, effektivitet, fleksibilitet og samarbejdsevne. Parløb mellem ledere og HR skærper ledelsens opmærksomhed på de organisatoriske HR aspekter. Ideen med partnerskab er, at begge parter opnår bedre resultater ved at arbejde som partnere i gensidig afhængighed, end parallelt i hver sin enhed, som tilfældet til dels er i dag. Som ledelsens partner udvides paletten mod et mere strategisk samspil og et medansvar for indfrielse af kerneopgaverne ved at have indsigt i instituttets aktuelle situation og dermed have bedre forudsætninger for at agere løsningsorienteret frem for kontrolorienteret. Konkret betyder dette at partnerskabet skal bibringe mere kvalitet og effektivitet i institutledelsens dag til dag-opgaver. Det kan eksempelvis være rådgivning og indstilling om ansættelse, personalesager, håndtering af konflikter mv. HR partnerteamet arbejder således både på strategisk niveau og løser operationelle opgaver, og har overblik over HR porteføljen på instituttet, men deltager også på centralt niveau i overordnede HR aktiviteter på tværs af universitetet.

Kilder:

- Gitte Mandrup: Perfekt partnerskab, Gyldendalske Boghandel, 2010
- Dave Ulrich: Human Ressource Champions, Harvard Business School Press, 1997
- Ian Hunter m.fl.: HR Business Partners, Grower, 2006
- HR Aarhus Universitet
- Aarhus Universitet, Fællesgrundlag for samarbejde

I en partnerskabsmodel afventer HR ikke at blive kontaktet ved konkrete sager, men er på forkant og handler i samspil med institutledelsen proaktivt på instituttets udfordringer. HR opnår en dybere indsigt i instituttets virke, hvorved HR indsatsen kvalificeres og målrettes. Grundig indsigt i instituttets opgaver og behov er en forudsætning for dels at kunne bidrage med den rette HR support og dels at etablere en tæt og udbytterig relation med institutledelsen og medarbejdere på instituttet.

Fysisk placering og organisering

Hvert institut får tilknyttet et fast partnerskabsteam, som tilsammen besidder de fornødne primære kompetencer for at kunne yde dag til dag HR support.

Den fysiske placering af HR partnerteamet er essentiel og mobilitet er en forudsætning. Synlighed og tilgængelighed for instituttet er væsentlige faktorer for, at partnerskabet kommer til at fungere optimalt. Omvendt er det også vigtigt for at bevare sammenhængskraften og videndeling internt i HR funktionen, at referenceforholdene er til HR chefen, idet det kan være nødvendigt ved helt særlige spidsbelastninger, som eks. personalereduktioner mv. ad hoc at justere på HR organisationen. Dette kan alene ske efter forudgående aftale med institutledelse.

Alle HR-medarbejdere vil få deres primære fysiske placering i den fælles HR-afdeling, mens der lokalt på hvert institut vil være et kontor, hvor en eller flere HR-medarbejdere fra partnerteamet vil være tilstede flere dage om ugen. Dette kontor/lokale servicecenter deles med de andre administrative enheder. I særlige situationer vil HR medarbejdere fra teamet kunne være oftere tilstede. Da der til hvert institut er et mindre team tilknyttet, vil man langt hen ad vejen kunne favne de mest relevante HR kompetencer ligesom det altid vil være muligt at få kontakt til en "kendt" HR person fra teamet selv om der er sygdom, ferie mv. Det instituttilknyttede HR partnerteam indgår ligeledes i et administrativt tværgående fællesskabsteam, fra andre administrative enheder i det omfang det er relevant for løsningen af konkrete opgaver.

Det er på tværs af partnerskabsteams HR chefens ansvar at sørge for alignment af opgaveforståelse og ensartet opgavevaretagelse på tværs af de institutspecifikke partnerskaber, således at HR praktiseres systematisk og ensartet på tværs af universitetet.

Sammenhængskraften i HR forstærkes med et fælles mindset samt klare rammer for samarbejde, mødestruktur og udveksling af viden.

Proces

Virksomhedens samlede HR-kapacitet skal foldes helt ud, så alle HR kompetencer kommer i spil og får effekt i organisationen. HR specialister i centrale HR funktioner og HR professionelle på institutterne har brug for hinanden for at kunne levere de bedste løsninger. Ledere og medarbejdere skal supporteres effektivt med service og tilpassede løsninger. De respektive HR funktioner skal være hinandens partnere til at levere effektfulde HR ydelser samt udveksle ekspertise og viden om universitetet, i et udbytterigt samspil mellem HR og institutterne, hvorved den fulde HR kapacitet på universitetet kommer i spil.

Institutledelse, lokal HR og central HR skal inddrages i processen med hvordan partnerskabet mere konkret skal formes og virke i praksis, startende med en kortlægning af den eksisterende HR portefølje både på lokalt og centralt niveau (dette arbejde er i samarbejde med sekretariatslederne allerede sat i gang). Der skal endvidere med inddragelse af ledelsens holdning til HR ses på sagsgange og processer med henblik på effektivisering og alignment. Endelig skal der skabes overblik over den samlede HR organisering, herunder hvem der skal varetage hvilke funktioner samt etablering af selve partnerskabsstrukturen.

Det foreslås at vælge en grundig proces med høj grad af involvering i planlægning og implementering, hvorved opnås at såvel HR som institutter bliver bedre rustet til at få den størst mulige effekt ud af partnerskabet.

Kompetenceudvikling og inspiration

I forbindelse med sammenlægning af HR funktioner og etablering af partnerskabsmodel vil der være behov for kompetenceafklaring samt at medarbejderne kompetenceudvikles og får en grundig introduktion til partnerskabstækningen.

Centralisering af HR funktionen og HR partnerskabsmodeller på andre universiteter vil kunne inspirere til yderligere tiltag end de, der her er beskrevet.

Partnermodel på it-området. Første beskrivelse

Alle it-relaterede opgaver på RUC samles i én fælles enhed, Det gælder både forskningsmæssig, uddannelsesmæssig og administrativ it. Det betyder at ekspertisen bliver samlet på ét sted, der bliver øget tilgængelighed i forhold til at få it-support, og der vil ikke længere være tvivl om, hvor man skal henvende sig med it-relaterede opgaver.

Det er målet, at den fælles it-enhed først og fremmest skal styrke tilfredsheden hos brugerne, både hvad angår udvidede åbningstider, tilgængelighed og specialviden. Dertil kommer at der skal effektiviseres med flere selvbetjeningsløsninger og bedre information til brugerne.

Fysisk placering og lokal it-support

Alle it-medarbejdere vil få deres primære fysiske placering i den fælles it-afdeling, mens der lokalt på hvert institut vil være et kontor/område, hvor en it-medarbejder typisk er tilstede 1 dag om ugen. Dette kontor/område deles med de andre administrative enheder via partnermodellen. I spidsbelastede perioder som ved semesterstart og eksaminer vil it-medarbejderen kunne være tilstede i længere tid, i det omfang der er behov for det. Ved sygdom eller andet fravær blandt it-medarbejderne, vil der være backup i forhold til den lokale tilstedeværelse, dvs. der kommer en anden it-medarbejder. Derved sikres en ensartet IT-service.

Skulle der opstå behov for it-support en af de dage, hvor it-medarbejderen ikke er tilstede lokalt på instituttet, kan brugeren enten få såkaldt fjernsupport, hvor en it-medarbejder løser problemet ved at overtage skærmen, brugeren kan selv henvende sig med problemet i Servicedesk, eller der kan sendes en it-medarbejder ud til instituttet for at få problemet løst, hvis det haster.

Servicekanaler

Personlig henvendelse

Foruden de lokalt bemandede kontorer, vil der være én fælles Servicedesk, hvor man kan henvende sig personligt for at få løst alle it-relaterede opgaver i tidsrummet 8-16, forudsat selvfølgelig, at det lader sig gøre.

Mail eller telefon

Man kan anmelde et problem eller bestille en opgave ved at sende en mail til servicedesk@ruc.dk, eller ved at ringe til servicetelefonen, som også altid er åben fra 8-16. Ved akut opståede problemer kontaktes servicedeskens telefon også, og der vil være beredskab i forhold til at løse problemer med udstyr til en undervisningssituation.

Det er målet at udvide åbningstiderne for henvendelser yderligere, dels så de matcher tiderne for kursusundervisningen, dels så de matcher de behov, der måtte opstå for udvidet support i eksamensperioder o. lign.

Specialopgaver (2.level support)

Der vil altid være en it-medarbejder med specialviden tilstede i tidsrummet 8-16, som vil kunne løse evt. opgaver. Henvendelse sker til Servicedesken.

Servicekatalog

Der skal udarbejdes et servicekatalog, der skal beskrive, hvilke services it-afdelingen leverer og dermed hvad universitetets brugere kan forvente.

Det skal beskrive alle it-områder som fx roller og ansvar, Servicedeskens og it-supportens omfang og hvad der kan forventes, telefoni-support, herunder support til mobiltelefoner, adgang til RUC's systemer

udefra, brugeradministration, netværk, Filservice, samt it-sikkerhed. Det er ikke tanken at servicekataloget får karakter af SLA'er (service-level-agreement), men skal mere bruges som et overordnet dialogredskab samt sikre en fornuftig forventningsafstemning.

Kompetenceudvikling og inspiration

I forbindelse med sammenlægningen af it-afdelingerne vil der være mulighed for den enkelte medarbejder at kompetenceudvikle sig og specialisere sig indenfor forskellige arbejdsområder. Det kunne være Netværk, Zenworks, Serveradministration eller lignende.

Sammenlægninger af it-afdelinger på andre universiteter vil kunne inspirere til yderligere tiltag end de, der her er beskrevet.

Pkt. 7 Fag, uddannelser og normer

1. Indstilling til bestyrelsen

Det indstilles, at rektoratet får mandat til

- at gå videre med at identificere fag der kan sammenlægges og fag og uddannelser, der kan lukkes.
- at beslutte en harmonisering af undervisningsnormer på tværs af RUC

Sparemål: min. 15 mio. dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring

UL-beslutningen:

2a Uddannelser:

- Struensee-rapporten giver nogle indikationer i forhold til, hvordan uddannelsernes økonomi hænger sammen. Analyserne bekræfter i øvrigt Deloitte's taxameteranalyse om at uddannelserne er underfinansierede. Men det ændrer ikke på behovet for at tage fat i fag- og uddannelsesviften, da alternativet ville være en grønthøstermetode.
 - De uddannelser Struensee-analysen angiver kunne sammenlægges eller nedlægges, er eksempler, ikke en plan. Beregningerne skal bruges som et redskab til at træffe strategiske valg, så RUC får skærpet sin uddannelsesprofil. Andre kriterier indgår i overvejelserne når disse valg skal tages.
 - UL finder at der skal regnes yderligere på den besparelse der kan opnås på dette område. Institutterne får hver en opgave for at opnå besparelsen. Endvidere skal institutterne undersøge, om der kan spares yderligere ift. studieordningerne, uden at det går ud over kvaliteten (timeantal, pædagogisk tilrettelæggelse herunder feedback mm.)
-
- Tidsplan: Der skal inden sommerferien foreligge en plan for, hvilke fag og uddannelser, der skal lukkes/sammenlægges, så det kan udmeldes i god tid inden åbning for ansøgninger til optaget september 2017.

2b Normer:

- Der er behov for at skabe en fælles politik for normer på RUC. Normer handler om transparens og kvalitet. Det handler ikke mindst om at udjævne for at give fagene ensartede betingelser og styrke kvaliteten der hvor normerne er for lave, til gavn for de studerende. Samtidig skal der tages hensyn til enkelte særlige arbejdsformer, fx værkstedsundervisning, laboratoriearbejde og feltarbejde.

3. Status

3a Uddannelser: Proces for, hvilke uddannelser RUC skal have fremover

Det er vigtigt at fag og uddannelser på længere sigt gennem en hensigtsmæssig uddannelsesstruktur opnår en vis bæredygtighed, hvilket vil sige, at der er et tilstrækkeligt studentervolumen, især i forbindelse med kursusaktiviteter.

Procesoplæg, jf. bestyrelsesseminar:

- 1) Beslutte målet, og lægge pres på at der faktisk prioriteres og vælges fra samt at uddannelserne i højere grad ses i en samlet strategisk sammenhæng på tværs af RUC
- 2) Beslutte principper og kriterier for lukning og sammenlægning i åbenhed, i UL og AR
- 3) Udarbejde en milepælsplan for de forskellige modeller og løsninger

Ad 1) Målet er at tydeliggøre RUC's uddannelser og uddannelsesprofil og at opnå den ønskede besparelse. Med kandidatreformen har vi fået etableret en struktur/arkitektur der både rummer kombi og fagintegrerede kandidatuddannelser. Hvordan fylder vi disse rammer ud, så RUC's uddannelsesprofil både hænger sammen med vores strategi og grundfortælling – og så den står skarpt og klart i universitetslandskabet – også for bachelorer, der kommer ind udefra?

Små fag kan være strategisk vigtige, men der skal foreligge en plan for deres styrkelse på RUC, de skal have en klar RUC-profil og må ikke være for lig med fag på andre universiteter.

Alle fire institutter skal fremlægge en plan for sammenlægning/lukning, inkl. en vision for uddannelsesviften – herunder sammenhæng til de øvrige institutters uddannelser og sammenhængen på tværs af RUC, muligheder for bedre adgang til kandidatuddannelserne udefra. Da selve udmøntningen af nedlæggelse/sammenlægning ift. de nuværende, centrale regler på området er meget lang, skal institutterne gennemgå studieordningerne for de nuværende fag og uddannelser med henblik på at strukturere semesteret (BA og KA), så det følger 5+10 ECTS for kurserne og 15 ECTS for projektet.

Ligeledes skal studienævnene angive minimumsstørrelse på kurserne ift. om disse kan udbydes fra semester til semester. Frist for disse ændringer er 1. november 2016 med henblik på ikrafttrædelse 1.9.2017.

Plan og studieordningsændringer skal vedlægges en beregning af den besparelse der kan opnås gennem disse aktiviteter.

Ad 2) Principper og kriterier fra bestyrelsesseminaret

De grundlæggende principper er, at RUC har både kombi- og fagintegrerede uddannelser, at vi skal profilere uddannelserne og at vi satser på attraktivitet og studenterøgning. Kriterier for valg af uddannelser som RUC vil satse på:

- a) strategisk profil og profilering,
- b) klarhed/forenkling/oprydning (også i den interne kommunikation til studerende)
- c) kritisk masse i forhold til kvalitet og økonomi/STÅ (over tid)/rentabilitet, *
- d) beskæftigelse/dimensionering/samfundsrelevans,
- e) transformation/nytænkning.

Typer af sammenlægninger/lukninger:

- Minimum 3 fag går sammen i fælles dobbelt fagmodul på bachelor
- Flere fag går sammen i et fælles fagmodul
- Særligt profilerede kombier fremhæves og brandes og søger på sigt godkendelse hos RUVU (skal de herefter akkrediteres?)
- Kombier lukkes – fx spejlinger: med samme titel, med to mulige titler? (gå efter at have i alt 100 kombier?)
- Enkelte fag lukkes

Hvert af disse scenarier må ske med baggrund i forskellige kriterier.

Ad 3) Milepælsplan – se nedenfor under 4.a

3.b. Normer

UI udarbejder et oplæg til harmonisering af undervisningsnormer på tværs af RUC – normer er at foretrække som rammer for ressourcetildeling. En harmonisering af normer bør ikke medføre en egentlig arbejdstidsaftale, da der alle steder på RUC allerede findes normer. Det er disse, der skal harmoniseres for at etablere transparens og ensartede betingelser for de studerende og underviserne.

4. Tidsplan/etaper

4.a. Uddannelser

Der skal tænkes i faser på vej mod en samlet vision for RUC's uddannelsesudbud på kandidatniveau med klare og kommunikérbare profiler, der giver mening og hænger sammen med RUC's pædagogiske model, faglige profil og forskningsstyrkeområder. Det samme gælder strukturen på bacheloruddannelserne, der ligeledes skal forenkles.

Der vil blive udarbejdet en detaljeret tidsplan, der sigter på et beslutningsgrundlag til bestyrelsen primo november 2016 - med angivelse af:

- 1) nødvendige beslutninger på RUC-niveau:
 - a. Beslutning om strategi/vision for RUC's uddannelsesstruktur og fagvifte, i pagt med strategi og overordnede principper og kriterier
 - b. Beslutning om en forenklet og ensartet bachelorstruktur
 - c. Beslutning om lukninger af enkelte fag
 - d. Beslutning om fagsammenlægninger
 - e. Beslutning om særligt profilerede kombier
- 2) opgaver for institutter og studienævn - herunder tidsplan for indstilling fra institutterne om sammenlægning/lukning, inkl. redegørelse for især de økonomiske konsekvenser
- 3) angivelse af behandling i relevante organer på institutniveau og i de relevante organer og en tværgående vurdering i UDDU/AR og beslutning i UL og i sidste ende rektoratet med samlet indstilling til bestyrelsen. Der lægges vægt på en samlet plan og en klar og sammenhængende strategisk tænkning.

4.b. Normer

UL behandler forslag til harmonisering af normer på UL-møde i foråret.

5. Risikovurdering

5.a. Uddannelser

En betydelig risiko for arbejdet med sammenlægning eller lukning af uddannelser er de nuværende, centrale regler og bestemmelser, der betyder, at en beslutning om lukning har en endog meget lang tidshorisont ift. at opnå de ønskede besparelser – se bilag 1 og 2

6. Kommunikationsbudskaber

6.a. Uddannelser

Tiltaget med at sammenlægge og lukke fag og/eller uddannelser er valgt for at undgå at "grønthøste" alle fag og uddannelser: Vi ønsker at fastholde kvalitet i undervisning og vejledning. Dette er blevet bekræftet og understreget af AR og igen på bestyrelsesseminaret.

6.b. Normer

Harmonisering af normer for undervisning og vejledning er nødvendig ift at skabe transparens og ensartede betingelser for de studerende

Bilag:

Bilag 1: notat om processen for sammenlægning/lukning af uddannelser på RUC i om de eksisterende regler på området

Bilag 2: grafisk fremstilling af proces for lukning af uddannelser

Bilag 1 til punkt 7 *Uddannelser og normer*

Som bilag til punkt 7 i UL's indstilling *Uddannelse og normer* har UI udarbejdet denne oversigt over forløbet ved sammenlægninger og/eller lukninger af fag og uddannelser.

Der er tale om et forløb, der forholder sig til de eksisterende, centrale regler på området. Der har fra RUC's side været en forespørgsel til styrelsen om muligheden for at lukke uddannelser/nedlægge fag hurtigere end i dag. Dette set i lyset af, at flere af universiteterne har brug for at kunne lukke ikke-rentable uddannelser hurtigere både for at opnå den nødvendige besparelse - og for at undgå at udhule kvaliteten i uddannelserne ved løbende at være tvunget til at mindske omfang af eksempelvis kurser, tilknyttede VIP, forskningsbasering med mere.

Styrelsen har svaret, at de ser på sagen, men at de ikke kan sige noget nærmere om hvornår, der evt. vil være en hurtigere model.

Som det vil fremgå af nedenstående, er det et meget langt og besværligt forløb at sammenlægge eller lukke uddannelser, og det er derfor værd at overveje, hvordan denne problematik kan løstes politisk – i højere grad end hidtil.

Indtil der kommer en central udmelding, ser tidshorisonten således ud – illustreret grafisk i bilag 2:

- En evt. beslutning om at sammenlægge fag/uddannelser vil skulle forelægges for ministeren (Styrelsen for Videregående Uddannelser) til godkendelse inden sammenlægningen kan gennemføres.
Efter akkrediteringsloven skal en sammenlægning af uddannelser ikke prækvalificeres (med mindre der sker en betydelig ændring), men ”Ministeren fastsætter nærmere regler om betingelser for sammenlægning af uddannelser uden forudgående prækvalifikation, herunder lukning af uddannelser og andre forhold ved sammenlægning af uddannelser”. Den tidsmæssige ramme for denne proces kender UI desværre ikke.
- Ved nedlæggelse af fag eller uddannelser skal styrelsen alene orienteres.

I det følgende vises en oversigt over relevante datoer og tidsforløb m.v., som det er hensigtsmæssigt/vigtigt at være opmærksom på.

Opstillingen er opdelt i 3 dele:

- 1) En for lukning af fag (uden overførsel af aktiviteter til andet universitet)
- 2) en for sammenlægning af fag
- 3) en for nedlæggelse af kombier (uden at de omfattede fag nedlægges eller sammenlægges).

Det må antages, at nedlæggelse af kombier kan nedsætte den administrative byrde, der er knyttet til driften af en uddannelse (udarbejdelse/vedligeholdelse af studieordningen, kvalitetssikring,

evaluering m.m.), men ikke nødvendigvis føre til besparelser på undervisningssiden, da undervisningen udbydes i hold på tværs af kombiuddannelserne. Der vil på de enkelte fag tværtimod være en vis risiko for færre studerende på de enkelte hold/fag. I det omfang, de studerende vælger alternative uddannelser på RUC – og ikke uden for RUC – kompenseres det dårligere dækningsbidrag på ét fag af et bedre på et andet. Risikoens størrelse afhænger af antallet af studerende på kombinationen.

Ved sammenlægning af fag og ved overførsel af uddannelser/dele af uddannelser til andre universiteter, vil der kunne opnås en hurtigere virkning end ved nedlæggelse af fag. Omvendt kan det forhold, at en sammenlægning forudsætter styrelsens godkendelse – og dermed en proces af ukendt længde - medføre, at en sammenlægning først kan iværksættes senere end ved faglukning.

Hvor meget hurtigere en overførsel til et andet universitet eller en sammenlægning vil kunne være end en nedlæggelse (uden overførsel) vil afhænge af de konkrete omstændigheder, herunder ikke mindst hvor lang tid, det tager at tilrettelægge og gennemføre en sammenlægning af de berørte fag under hensyn til f.eks. igangværende studerende – eller – at forhandle en overførsel på plads. Fag, der indgår i kombistrukturen, har i praksis vist sig vanskelige at overføre til et andet universitet, da forskellene i uddannelsesstrukturen universiteterne imellem er betydelige.

UI har i det følgende tentativt indsat mulige tidspunkter for iværksættelse af de forskellige processer. Det vil være op til ledelsen at vurdere, om disse tidspunkter er realistiske eller om der er behov for kortere (eller længere) implementeringsprocesser. Der vil kunne være situationer, hvor der er behov for at ændre f.eks. årstallene for en af de anskueliggjorte processer, uden at der er behov for at ændre årstallene for de øvrige.

Som det fremgår af oversigten tager det op til 5 år før f.eks. en lukning af et fag har fået fuld virkning.

1. Beslutning om lukning af et fag/en uddannelse

(uden overførsel til andet universitet)

	Iværksættelses/vejledningsperiode forud for optag	
2016/17	1. september	Vejledningen frem mod optaget i det følgende år (2017/2018) påbegyndes. (For optaget i 2016 påbegyndtes således vejledningen i september 2015 med både information på web, trykt materiale udleveret allerede i august 2015 (på Uddannelseskaravanen) og ved personlige samtaler ¹ .) Ændringer, der iværksættes efter påbegyndelse af vejledning forventes

¹Dvs., selv om det er selve ansøgningstidspunktet, der formelt er det afgørende, vil der være en længere forudgående periode, hvor studerende har modtaget vejledning og læst informationsmateriale (uden forbehold) og på den måde vil have en forventning om, at det her angivne udbud er gældende for studiestart september år 1.

		at medføre klager. Jo tættere på tidspunktet for ansøgning om optag ændringerne foretages, jo flere og alvorligere klager må forventes, jf. nedenstående punkter.
	1. oktober	Fagtilmeldingsdag for igangværende bachelorer (3. semester). Gennemførte tilmeldinger er bindende for universitetet – men ikke for de studerende fsv. deres fag 2.
	Primo oktober	Der åbnes for ansøgninger om optagelse på en kandidatuddannelse pr. februar 2017. Kandidatuddannelser og -fag, der skal afvikles, kan evt. lukkes for eksterne ansøgere, hvis dette fremgår i god tid før 1. oktober . Interne retskravsansøgere fra en af RUCs bacheloruddannelser kan optages på en overgangsordning.
	Primo december	Oplysninger om optagelsesområder og fagudbud indlæses i ug.dk og optagelse.dk (Undervisningsministeriets uddannelsesguide og ansøgningsportal).
	Effektueringsperioden begynder	
	1. februar	Hjemmesiden bør/skal afspejle udbuddet for både kandidat- og bachelorniveau. Angive forbehold? Materiale til åbent hus skal være klart. ²
	1. februar	Der åbnes for ansøgninger i kvote 2 . Ansøgere kan have klare (retlige) forventninger om at kunne gennemføre de kombinationer, der udbydes på den dag – medmindre universitetet tager forbehold på hjemmesider m.v. Selv med et forbehold må der påregnes klager og troværdighedstab. Forbehold skal gerne fremgå i meget god tid før ansøgningsfrister, ligesom Studievejledningen skal have mulighed for at tage eventuelle forbehold i samtaler, mails etc. Kandidatuddannelser og -fag, der skal afvikles, kan være lukket for eksterne ansøgere, jf. om primo oktober ovenfor .
	1. marts	Åbent hus for kommende studerende – vejledning i forhold til optagsmuligheder.
	15. marts	Der lukkes for ansøgninger i kvote 2 til bacheloroptaget.
2017/18	1. september	Bachelorer optaget pr. denne dag kan ikke vælge de fagkombinationer, som der var taget forbehold for (og som efterfølgende nedlægges) eller

² Eksempel: RUC deltager f.eks. på Uddannelse Uden Grænser i Bella Center den 10.-11. februar 2016. Åbent hus bachelor afholdes første gang den 1. marts 2016. Der er, jf. ovenfor allerede trykt materiale klar i august 2015. Dette vil, med mindre revisioner, være det samme materiale, der anvendes til åbent hus.

(Materiale skal normalt indleveres til tryk mindst 1 uge før det skal bruges – og gerne før, når der er tale om større antal tryksager.)

		som var fjernet før de søgte. Bachelorer optaget tidligere kan overføres til overgangsordninger³. I det følgende tages udgangspunkt i de situationer (worst case), hvor bachelorstuderende, der er optaget før 1. september 2017 <u>ikke</u> kan henvises til andre fag end de(t), der tænkes nedlagt.
	Oktober	Fagtilmelding. Bachelorer optaget september 2016 vælger typisk begge og mindst 1 af de to fagmoduler i dette semester. Den studerende kan senere vælge et andet fag 2. De har fulde valgmuligheder – medmindre der er taget forbehold på hjemmesider m.v. forud for optaget i 2016.
	Forårssemester	Bachelorstuderende optaget 2016 gennemfører ofte hovedparten af det første bachelorfagmodul.
2018/19	Efterårssemester	Bachelorstuderende gennemfører ofte en del af det andet bachelorfagmodul.
	Juni/juli 2019	Bachelorer optaget pr. september 2016 forventes færdige ved sommereksamen. Evt. lukninger af bachelorfagmoduler besluttet/sat i værk pr. februar 2016 afsluttes.
2019/20	1. september	Overgangsordning i forhold til optag af studerende der blev ”lovligt” forsinkede på bacheloruddannelsen – og – har retskrav.
	1. september	Det har tidligere været god skik at give de studerende 1 år ud over den normerede studietid til at færdiggøre deres uddannelse. Det har i praksis ikke været nok for alle. På baggrund af fremdriftsreformens krav, kunne den tidligere ”gode skik” måske anses for bortfaldet. Det er dog pt. ikke muligt at vurdere, hvad de kommende ændringer af fremdriftsreformen kommer til at betyde. Det vil afhænge af, hvordan de statslige regler udformes og hvordan RUC vælger at implementere. Uanset udfaldet må der forventes behov for særordninger for studerende, der er forsinket på grund af f.eks. barsel eller militærtjeneste, eller godkendte forsinkelser på grund af elitesportsudøvelse m.v. Særordninger kunne f.eks. omfatte adgang til digitale gengivelser af forudgående semestres undervisning (og bortfald af evt. krav om aktiv deltagelse m.v.) med efterfølgende prøver eller særlige meritordninger. Bemærk, at digital optagelse af undervisning og efterfølgende anvendelse til ”undervisning” kan forudsætte forhandling med pågældende undervisere (omfang af ophavsret?). Det må understreges, at det forventes, at en så hurtig lukning af fag m.v. vil medføre et betydeligt ressourceforbrug til at håndholde et betydeligt antal studerende, der kommer i klemme. Hvis regler om

³ (Ordet ”overgangsordning” forstås bredt – der kan afhængig af de konkrete omstændigheder være flere muligheder som f.eks. tidsbegrænsede studieordning/kombimuligheder eller overførsel til andet universitet, der udbyder relevante studieaktiviteter, der kan meritoverføres efter nærmere aftale.)

		tvangstilmelding helt bortfalder på RUC øges antallet yderligere! <i>Det er studieadministrationens vurdering, at det øgede ressourceforbrug til dette vil være af mindst samme omfang som besparelserne på fag-niveau ved at lukke et år tidligere end hidtidig god skik. Studieadministrationen kan derfor ikke anbefale en forceret lukkeproces.</i> Kandidatuddannelser: Sidste optag på lukkende fag/uddannelser af hensyn til retskravsbacheloror. (Skulle det bekendtgørelsesfastsatte retskrav blive ophævet kan der lukkes tidligere.)
2020/21	Juni/juli 2021	Studerende optaget på bacheloruddannelse i 2016 forventes færdige med kandidatuddannelsen
2021/22	1. september	Kandidatuddannelser: Udbud af fag/uddannelser under afvikling afsluttes. Se kommentarer ovenfor under "1. september år 2019/2020" om evt. afvigelse fra hidtidig god skik vedrørende ophør af udbud af en uddannelse. Den gælder tilsvarende her.

2. Beslutning om sammenlægning af et fag med et andet blivende fag

Mulighederne beskrevet nedenfor *forudsætter dels styrelsens godkendelse af en sammenlægning og dels at de studerende, der går på det fag, der lægges ind under et andet fag, ikke stilles væsentligt ringere* – f.eks. kompetence og erhvervsmæssigt – end hvis RUC fortsat udbød det pågældende fag.

Tidshorisonten for sammenlægninger, der stiller de studerende væsentligt ringere, vil være den samme som ved lukninger af fag.

Hvis der er studerende, der følger/havde til hensigt at følge en kombinationsuddannelse med to fag, der ønskes sammenlagt, og ingen af fagene udbydes som en fagintegreret uddannelse, opstår det problem, at det blivende fag ikke kan "huse" en kombikandidatstuderende, der skal gennemføre 2 års studier. I disse situationer vil der derfor være behov for en gennemførelsesperiode, der svarer til den oven for nævnte for lukninger af fag.

Ved en sammenlægning af kombinationsfag vil det være nødvendigt – i hvert fald i en overgangsperiode svarende til den for lukning af fag – at sikre, at det fortsættende kombinationsfag udbydes ikke blot i de hidtidige kombinationer, men også i de kombinationer, som det andet fag indgår i. Det gælder fsv. uanset om fagene indgår som fag 1 eller fag 2!

Iværksættelsen vil kunne blive forsinket (i forhold til iværksættelse af faglukninger), da der først skal indhentes en godkendelse fra styrelsen. Det gælder uanset, om der er tale om den ene eller anden type af sammenlægning.

I processen ses der på den baggrund bort fra det forhold, at de studerende forud for optaget og i den første del af uddannelsen har fået kendskab til/forventning om, at de efter afsluttet basisforløb vil have de hidtidige muligheder for at vælge fagmoduler inden for gældende udbud.

UI har overvejet, men finder det betænkeligt, at gennemføre sammenlægninger af fag på en sådan måde, at sammenlægningen omfatter studerende, der allerede er optaget på faget/fagmodulet.

Det skal ses i lyset af, at væsentlige ændringer af studieordninger skal være sat i kraft forud for et studieår og at en sammenlægning med et andet fag må antages at være en mere end almindeligt væsentlig ændring. Det gælder også selvom vi her kun forholder os til sammenlægninger, der giver de studerende nogenlunde samme faglige kompetencer og erhvervsmuligheder.

Ved sammenlægning af kombikandidatuddannelse kan der – i hvert fald teoretisk – tænkes forskellige varianter:

- kombinationen fag A + fag B sammenlægges med kombinationen fag A + fag C, eller
- kombinationen fag A + fag B sammenlægges med kombinationen fag C + fag D.

OBS: Følgende tidshorisont gælder kun ved evt. sammenlægninger, hvor der ikke er studerende, der følger to fag, der sammenlægges. Spørgsmålet er, om det vil forekomme.

		Iværksættelses- og effektueringsperiode
2016/17	1. september	Kandidatuddannelser og -fag, der skal lægges sammen med et andet fag, lukkes for interne og eksterne ansøgere . Der skal fortsat være adgang for ansøgere til det fag, der fortsætter. RUC bachelorer med et fag/uddannelse, der lægges sammen med et andet fag/uddannelse henvises således også til det fag, der fortsætter. Forudsætning: At det er sikret, at de studerende ikke kan gøre gældende, at de har et retskrav på optagelse på det fag, der lægges sammen med et andet. Dette bør sikres gennem dialogen med styrelsen. Kandidatstuderende optaget pr. februar 2016 er sidste årgang, der får ret til at gennemføre de fag, der sammenlægges med et andet, i den oprindelige udgave.
	1. september - efterårssemester	Bachelorer optaget i 2015 vælger typisk begge og mindst 1 af de to fagmoduler i dette semester. Den studerende kan senere vælge et andet fag 2.
	Forårssemester	Bachelorstuderende optaget i 2015 gennemfører ofte hovedparten af det første bachelorfagmodul.
2017/18	Efterårssemester	Bachelorstuderende gennemfører ofte hovedparten af det andet bachelorfagmodul.
	Ved efterårssemesters afslut-	Kandidatuddannelser: Udbud af fag/uddannelser der sammenlægges med et andet fag/anden uddannelse afsluttes. Kandidatstude-

	ning	rende optaget senest pr. 1. februar 2016 forventes at færdiggøre deres kandidateksamen på det fag, der er under sammenlægning, ved vintereksamen studieåret 2017-2018. Der kan dog være behov for særordninger for studerende, der ikke færdiggør til normeret tid. Se betragtningerne ovenfor under fagnedlæggelser om god skik (normeret tid + 1 år).
	Forårssemester	Bachelorstuderende optaget pr. september 2015 forventes færdige ved sommereksamen. Evt. sammenlægning af bachelorfagmoduler besluttet/sat i værk pr. februar 2016 kan afsluttes. Dog kan der være forsinkede bachelorstuderende, der først bliver færdige senere. Se betragtningerne ovenfor under fagnedlæggelser om god skik (normeret tid + 1 år).
2018/19	Efterårssemester	Evt. overgangsordninger for forsinkede bachelorstuderende optaget pr. september 2015, jf. ovenfor.

3. Beslutning om nedlæggelse af kombikandidatuddannelser uden nedlæggelse af de omfattede fag

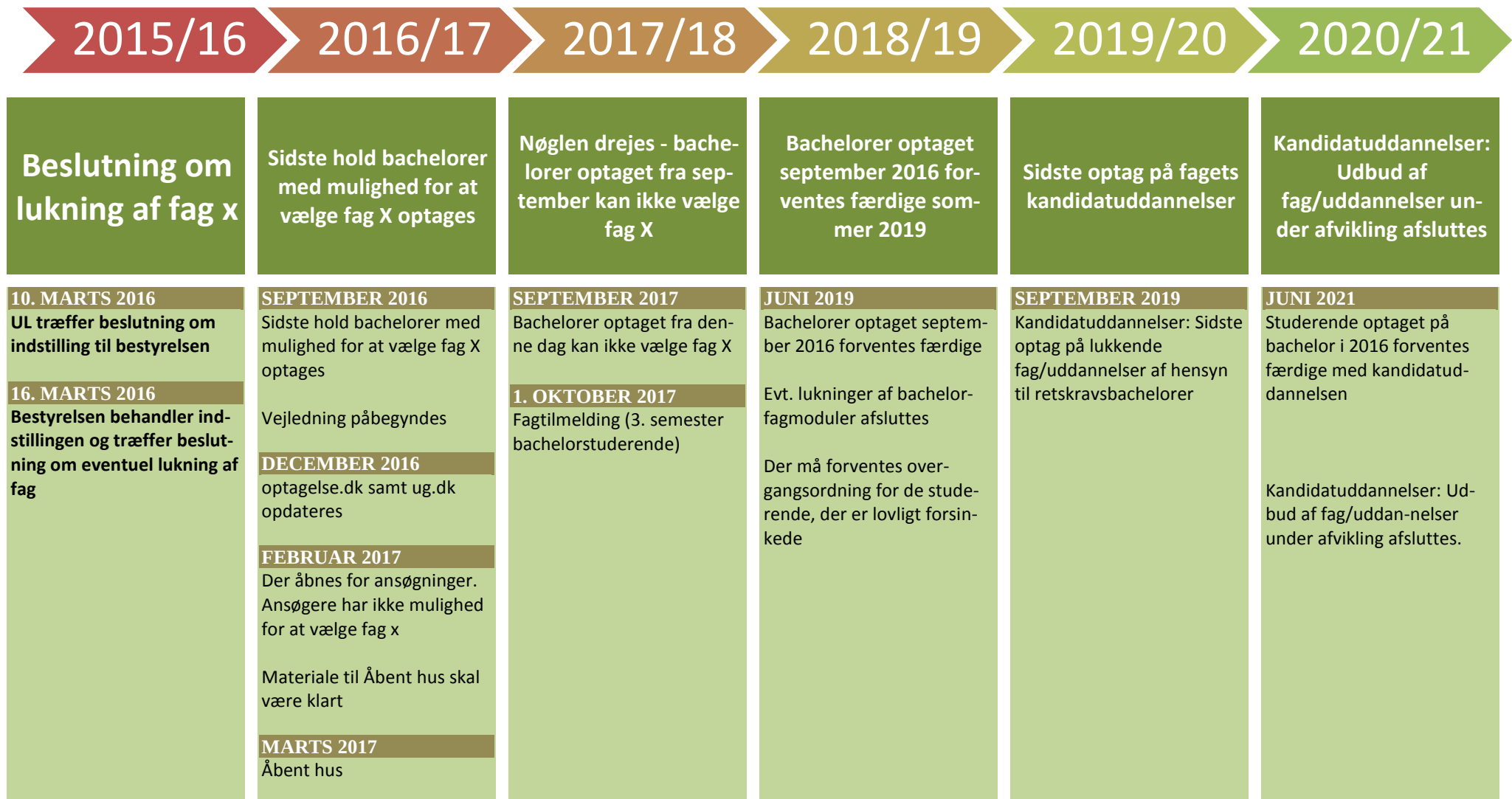
Ved nedlæggelse af kombikandidatuddannelser, hvor de indgående fag ikke nedlægges, men videreføres i andre kombinationer, kan der fastsættes bestemmelser i de pågældende studieordninger om lukningen af kombinationen og om overgangsordninger for igangværende studerende, herunder bachelorer med retskrav.

Det vil være en forudsætning for lukning af kombinationer, at der forud er sket en lukning for optagelse på bacheloruddannelser med de pågældende kombinationer.

Nedlæggelse af kombinationer kan gennemføres med et totalt ophør af udbuddet eller med en overførsel til et ”tilsvarende udbud” – som ved sammenlægninger af fag.

Der henvises derfor til oversigterne ovenfor om henholdsvis nedlæggelse af fag og om sammenlægning af fag.

Der er – som nævnt indledningsvis – et mindre besparelspotentiale ved nedlæggelse af kombiuddannelser uden samtidig lukning af fag. Til gengæld bliver en lang overgangsperiode mindre problematisk, da der fortsat vil være et udbud af de fag, der indgik i den lukkede kombi.



Pkt. 8 EAE

1. Indstilling til bestyrelsen

Det indstilles,
-at EAE placeres i rektorsekretariatet.

Sparemål: 1 mio. dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring og sparemål

EAE ligger i dag som en del af IMT, men henvender sig til alle VIP på RUC med efteruddannelsestilbud. EAE varetager akademisk efteruddannelse ved Roskilde Universitet. Akademisk efteruddannelse defineres her som aktiviteter, der understøtter Roskilde Universitets videnskabelige medarbejdere i deres undervisning, uddannelsesledelse, formidling og forskning. EAE varetager den lovgivningsbundne opgave omkring udbud af adjunktpædagogikum og spiller en central rolle i kvalitetsarbejdet. Der er mulighed for at gøre denne rolle endnu mere tydelig, f.eks. gennem at afholde et obligatorisk certificeringskursus indenfor RUC's læringsfilosofi for nyansatte lektorer og professorer og deltids-VIP.

3. Status

- Det foreslås at der dannes et center, Center for Akademisk Efteruddannelse/Center for Academic Development.
- Centeret lægges under rektorsekretariatet som en selvstændig enhed med sit eget budget.
- Sekretariats- og kommunikationschefen har personaleansvaret for centerleder, der i forhold til egen forskning refererer til institutlederen på IMT.
- Centeret får en styregruppe, som skal bestykes af institutrepræsentanter og repræsentanter fra det fælles niveau. Styregruppen har det overordnede ansvar for kvalitet og økonomi for aktiviteterne i centeret. Styregruppen skal fungere som et væsentligt forbindelsesled mellem centret og institutterne. Universitetsledelsen modtager årlige rapporter om centerets aktiviteter samt hvordan centeret i det forgangne løb har understøttet RUC's strategi.
- Centerets VIP bliver allokeret fra institutterne. F.eks. en VIP som tager centerlederrollen allokeres 60% til centret (administration og undervisning) hvor 40% er fri forskningstid. Forskningsoutput noteres i VIPs ansættelsesinstitut. Ansættelsesinstitut skal udøve forskningsunderstøttelse for den pågældende VIP. Det samme gælder andre VIP allokeringer, med den forskel at Centerleder har personale-ansvar i den tid VIP er allokeret til centeret.
- Akademisk-IT placeres i centret
- Centeret ansætter selv TAP med Centerleder som personaleansvarlig.
- Centeret skal være et centralt udviklingsrum og samlingssted for RUCs 'Scholarship of Teaching and Learning' (undervisningsbaseret forskning)

4. Tidsplan/etaper

Kan ske i forbindelse med den øvrige organisationsproces med organisatorisk ændring pr. 1/10-2016

5. Risikovurdering

6. Kommunikationsbudskaber

Dette forslag vil signalere at EAE er et fælles RUC-anliggende og ansvar, både internt på RUC og eksternt. Det vil muliggøre et større og bredere RUC-ejerskab. Det vil blive tydeligere at EAE's rolle er en central og tydelig systemsikring af kvaliteten af undervisningen i forhold til institutionsakkreditering. Centeret bliver en ny konstellation i RUC's organisation i og med at det bliver en faglig og forskningsbaseret enhed udenfor institutterne.

Pkt. 9: Universitetsbiblioteket

1. Indstilling

Det indstilles, at

- besparelserne på 3,5 mio. kr. findes inden for den nuværende organisatoriske ramme,
- der snarest oprettes en task force, som har til opgave at udarbejde en vision og en strategi for, hvordan RUB kan integreres stærkere i RUCs lærings-forsknings-og formidlingsstrategi,
- Task forcen skal udarbejde en procesplan i 2016, med det formål at integrere RUB stærkere i RUC for at bringe RUC på international højde med førende universiteter inden for det lærende universitet og
- task forcen skal afstemme RUC's forventninger til et samarbejde med KB eller andre universitetsbiblioteker, som på sigt kan føre til, at RUB fx kan indgå i en samarbejdsaftale, som den KU har med KB.

Sparemål: 3,5 mio.dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring og sparemål

Der er taget udgangspunkt i tre scenarier:

- a. Besparelser på 3,5 mio. kr. inden for den nuværende organisatoriske ramme
- b. Virksomhedsoverdragelse af biblioteksdriften på RUC til Det Kongelige Bibliotek (KB)
- c. Mulighed for virtuelt bibliotek

3. Status

Der arbejdes videre med scenarie a.

Der har været drøftelser med KB vedr. virksomhedsoverdragelse. Status er, at dette ikke lader sig gøre (punkt b lader sig ikke opfylde som sparemål).

Opbygningen af et virtuelt bibliotek (punkt c) har den vanskelighed, at det ikke er muligt at overlevere det fysiske materiale til anden side, samt at en væsentlig del af det materiale der anvendes i undervisningen er på dansk. Der findes kun meget begrænsede materialer på dansk i elektronisk form. Endelig vil købet af licenser til yderligere udenlandsk materiale være omkostningsfuldt. Det skal i denne forbindelse bemærkes, at et samarbejde med KB om at RUB får adgang til KB's elektroniske materialer fra RUB, ikke er en mulighed, da licenser under forlagernes/udbydernes nuværende internationale set-up er universitetsafhængige. Der skal i så fald forhandles helt nye modeller, hvis RUC som site skal kunne indgå i KB's licenser. KB afviser mulighed for genforhandling af licenser.

4. Tidsplan/etaper

Besparelse på bibliotekets drift (løn, materiale og øvrig drift) nås pr. 1.1.2019.

1. Besparelsen findes gennem nedbringelse af personaleantallet med 5-7 personer (1.1.2016-31.12.2018) = 2.750.000 kr.
2. Besparelse på materialekonti 600.000 kr. (pr. 31.12.2018). Reduktion på 5,5 %
3. Driftsbesparelse (outsourcing af bibliotekssystemet ved f.eks. Det Kongelige Bibliotek og Statsbiblioteket): 75.000 pr. år. = 150.000 kr. (1.1.2017-31.12.2018).

5. Risikovurdering

Det forventes, at bibliotekets samlede services over for studerende og forskere mht. undervisning, vejledning, projektbibliotekar, forskningsregistrering mv., umiddelbart vil kunne opretholdes på et niveau, hvor der er tale om et både serviceorienteret og effektivt bibliotek, som på trods af besparelserne vil være en tydelig gevinst for RUCs profil med gode studie- og forskningsfaciliteter. Det må dog forventes at der vil ske en række serviceomlægninger. F.eks. kan det forventes at der vil ske et fald i mængden af materiale, som findes på stedet. Der vil være færre bemandede timer i informationsskranken og materialefremskaffelse vil formodentlig kunne komme til at foregå langsommere end i dag pga. den reducerede bemanning. IT-support både internt til personalet og til bibliotekets brugere vil være afhængig af RUCs generelle IT-prioriteringer eller af eksterne samarbejdspartnere.

6. Kommunikationsbudskaber

RUB skal bidrage med besparelser på linie med alle RUCs enheder. Besparelserne tager udgangspunkt i driftsbesparelser. Sideløbende arbejdes med at integrere RUB stærkere i RUCs lærings-forsknings-og formidlingsstrategi. Målet er at bringe RUC på international højde med førende universiteter inden for det lærende universitet.

Pkt. 10 Indtægter

1. Indstilling til bestyrelsen

Det indstilles, at

- der på indtægtsområdet er et indtægtsmål på 5 mio.kr.
- netto 50% skal findes i 2017, 70% i 2018, og 100% i 2019.

Indtægtsmål: 5 mio. dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring og sparemål

UL's forslag:

- Vi skal arbejde for at fastholde de indtægter vi har, herunder færdiggørelsesbonus, og helst skabe nye indtjeningsmuligheder. Kræver stort ledelsesfokus.
- Indsats for at mindske frafald på kandidatuddannelserne samt gøre det lettere at komme ind for bachelorer udefra (kommunikation, markedsføring, struktur, optagelseskrav og vejledning).
- Indsats for at rekruttere flere professionsbachelorer og flere betalingsstuderende fra ikke-EØS-lande, samt indsats for at øge optaget på ikke dimensionerede fag.
- Indsats for at udvikle masteruddannelsesområdet, også for at styrke synligheden regionalt og nationalt.
- Eksterne bevillinger skal bidrage til finansiering af forskningstid og forskningsunderstøttelse.
- Forbedring af indtjening: 5 mio.

I en situation med faldende bevillinger til universitetssektoren og til de primære kilder for ekstern forskningsfinansiering, skal RUC arbejde for at fastholde indtægtsniveauet, herunder færdiggørelsesbonus, og helst skabe nye indtjeningsmuligheder. Dette kræver et stort ledelsesfokus.

RUC skal gøre en indsats for at mindske frafald på kandidatuddannelserne samt gøre det lettere at komme ind for bachelorer udefra (kommunikation, markedsføring, struktur, optagelseskrav og vejledning). RUC skal gøre en indsats for at rekruttere flere professionsbachelorer og flere betalingsstuderende fra ikke-EØS-lande, og endelig udvikle masteruddannelsesområdet, også for at styrke synligheden regionalt og nationalt.

Det økonomiske mål er en forbedring af indtjeningen på 5 mio.kr. i 2019. Indtægterne er i flerårsbudgettet 2017-2019 estimeret til 705,7 mio.kr. i 2019, så målet er alt andet lige 710,7 mio.kr. i 2019. Det foreslå indfaset med 50% i 2017, 70% i 2018, og 100% i 2019. Investeringerne i at fastholde indtægtsniveauet og tilmed forbedre dette findes via et ledelsesmæssigt fokus samt prioritering indenfor de givne økonomiske rammer.

For at arbejde med indtægterne er der i første omgang brug for, at oversætte de mål der er nævnt i universitetsledelsen indstilling, og gengivet ovenfor, så de kan indgå i den overordnede ledelsesmæssige drøftelse og de enkelte institutters løbende økonomistyring/opfølgning/rapportering.

Det næste er en vurdering af potentialer, således at indtægtsmålet konkretiseres for de enkelte institutter, i lyset af en vurdering af potentialer.

Organisering: UI og FIT. Koordination og dialog med alle sekretariatsledere.

3. Status

En opgørelse af RUC's indtægter på master (markedsandel) ifht. de andre universiteter er under udarbejdes som led i bestyrelsens drøftelse af masterområdet.

4. Tidsplan/etaper

UI og FIT håndterer dette i første omgang med inddragelse af sekretariatslederne mhp. en UL-drøftelse af indikatorer m.m.

Indtægtsmålsætningerne vil i givet fald skulle indarbejdes fra 2017 budgettet og frem, så første deadline er umiddelbart efter sommerferien 2016.

5. Risikovurdering

Der er en risiko for at indtægtsforbedringer ikke realiseres som følge af faldende bevillinger etc. og en øget konkurrence i sektoren.

Endvidere kan det være en udfordring hvis ingen føler ejerskab på at realisere denne forbedring.

Der bør være en plan for hvordan omkostningerne så reduceres i stedet, hvis indtægterne ikke realiseres.

Mere generelt rummer indtægterne på universitet også den risiko, at der arbejdes med en ny tilskudsmodel, som givet vis vil påvirke den måde universitetet får indtægter.

6. Kommunikationsbudskaber

Det er universitetets målsætning at øge aktiviteterne indenfor efter-/videreuddannelsesområdet og sikre et mindre frafald på uddannelserne og bl.a. øget optag på kandidatuddannelserne. Der er derfor sat et indtægtsmål for disse områder samlet set.

Pkt. 11 Ph.d. området

1. Indstilling til bestyrelsen

Det indstilles, at

- der på ph.d. området er et sparemål på 5 mio.kr.
- 100 % af besparelsen skal findes fra 2017-2019.

Sparemål: 5 mio. dkk.

2. Beskrivelse og uddybning af opgaven med angivelse af forankring og sparemål

UL's forslag:

- Reducere de samlede udgifter til ph.d. området fra 40 til 35 mio. kr. fra 2017.

Som led i de generelle besparelser på universitetet vælges også at reducere budgettet på ph.d. området. RUC skal stadig satse stærkt på ph.d.'ere, men indsatsen skal justeres lidt ned i lyset af de reducerede økonomiske rammer.

Sparemålet på 5 mio.kr. forslås indfasat med 100% fra 2017 og frem.

Organisering: FIT-budget og RK.

3. Status

Der er en indledende dialog mellem rektorsekretariatet og FIT/budget mhp. at kunne udfolde nye rammer for 2017 i lyset af budgetreduktionen og den nye model for økonomistyring af Ph.d. området.

4. Tidsplan/etaper

Rammerne reduceres allerede nu ift. drøftelserne med institutterne i lyset af den nye økonomiske styringsmodel for ph.d. området. Realiseringen af sparemålet kræver ikke investeringer.

Der vil skulle være en løbende opfølgning på opnåede besparelser på ph.d. området (afløb etc.).

5. Risikovurdering

Risiko hvis det ikke er muligt at reducere ph.d. omkostningerne pga. institutternes disponeringer.

6. Kommunikationsbudskaber

Budgetændringen på Ph.d. området skal ses i lyset af de generelle besparelser der gennemføres på universitetet. Med et årligt budget på 35 mio.kr. vil ph.d. området stadig være en vigtig strategisk forskningsmæssig satsning.

Status for opgaver i relation til UL's indstilling til bestyrelsen vedr. besparelser

UL har på baggrund af Struensees analyse udarbejdet en indstilling til bestyrelsen med forslag til besparelser. Indstillingen har været behandlet i HSU og AR. Nedenstående er en oversigt over opgaver og konkretiseringer af de enkelte 11 indsatser. Frem mod bestyrelsesmødet 16. marts vil nogle af punkterne være klar til, at der kan træffes beslutning, mens andre punkter har karakter af beskrivelse af den videre proces. Formålet med oversigten er at give overblik over opgaver, ansvarsfordeling og fremdrift i arbejdet. Oversigten vil efter 16. marts blive lagt på intranettet, så alle løbende kan følge status for arbejdet. De enkelte arbejdsgrupper kan efter behov tilknytte medarbejdere med henblik på yderligere involvering. Institutternes og bibliotekets forslag til deltagere i arbejdsgrupper er markeret med rødt.

I Opgave	Ansvarlig	Milepæle	Status/bemærkninger
1. Bygningsmassen	Henrik		
Lokaleplan baseret på reduceret bygningsmasse, herunder placering af institutter og tilhørende 1. års BACH huse, lounge områder og eventuelt også cafe områder.	Lene T. Jepsen, Lotte Green + alle sekretariatslederne	Overslag på økonomi vedr. bygning 3 ligger færdig ultimo februar. Frem til BM 16. marts prioriteres at få afklaring på bygn. 3 og 30 + bud på et institutlandkort i færre bygninger, inkl. indikatorer for m2 pr. medarb./stud. samt antal undervisn.lokaler/grp. rum.	Kontakt til BYGST i forhold til bygning 30 og bygning 3 +vedr. hvilke bygninger det giver mening for begge parter at opsiges. Dialog mellem FIT og sekretariatslederne. Dialog internt i FA blandt kontorcheferne om det er muligt at foretage mindre flytninger.
2. Undervisningstilrettelæggelse	Maria		

Nye tidsslots		Drøftes i UL 11. feb.	
Bookingsystem		Projekt etableres når leverandør Macom melder tilbage i løbet af februar	Når Macom/DTU har udarbejdet første analyse pba. af eksisterende data, kan der udarbejdes endelige kriterier for planlægningen.
IT-understøttet undervisning	FIT-IT/Akademisk IT/EAE + Hermod + Daniel Pryhn (RUB)		Det foreslåes, at viceinstitutterne laver projekt sammen med Akademisk IT og EAE.
Udfasning af brug af kompendier	Peter Kragelund/Peter Kjær + Hermod + Lene Stampe eller CVP (RUB)	Kan iværksættes umiddelbart.	Håndteres i institutterne i samarbejde med biblioteket ift. ophavsret ved digitalisering. Institutterne skal tænke VIP-støtte ind ift. håndtering af materialet/upload til Moodle ('undervisningsunderstøttelse').
Ekstern censur (scenarie 1 eller scenarie 2)	Maria + Maria Søndergaard (ISE)	Drøftelse og beslutning i UL 3. marts.	Scenarie 1: studiestart september 2016 Scenarie 2: studiestart september 2017
Gradvis forøgelse af anvendelse af D-VIP ved ledige stillinger	Maria/Lene + Bo Gad	Kan igangsættes umiddelbart. Udmelding til institutlederne om maksniveau ift. akkreditering og udarbejdelse af plan/skabelon for, hvordan fagmiljøerne integrerer denne undervisergrp ift. at	

		sikre kvaliteten.	
Gradvis forøgelse af anvendelse af studieadjunkter og studielektorer ved ledige stillinger.	Maria/Lene + Bo Gad Jens Friis Jensen (IKH)		
3. Centralisering af studieadministration og studiestruktur	Maria		
Etablering af studenthub i regi af UI	Maria/Henrik	Processen påbegyndes umiddelbart efter d. 16. marts. Studenthub klar 1. oktober 2016 – organisatorisk.	
Seminar for medarbejdere	Maria	Afholdes forår 2016.	
Studieledere og studienævn skal understøttes bedre administrativt i institutterne.	Maria + Mette Sonne + SL Lisbeth Thorlacius (IHK) + SL Bodil Damgaard (ISE) + Maria Søndergaard (ISE)		
Klar adskillelse mellem studieadministration og undervisningsadministration.	Maria + Mette Sonne + SL Niels Møller (IHK) + Christian Hestbæk (INM) og Hans Sønderstrup Andersen (IMT) + Maria Søndergaard (ISE)		
Opgaver og kompetencer for	Maria + Mette Sonne +		

studiesekretærene gentænkes i retning af studiemiljøkoordinatorer.	Jens Friis (IKH)		
4. Økonomistyring	Henrik		
Styrkelse af processer, styring og rapportering	Mette Hübertz og Bjarne Clausen + alle sekretariatsledere	Må kunne afklares i første halvår, men dette og spørgsmålet omkring bemanning/ normering spiller sammen med punktet omkring øvrig administration.	Stillingsopslag af vakant stilling i FIT er i proces.
Ny budgetmodel	UL	Ny budgetmodel klar inden sommerferien 2016.	
5. Indkøb	Henrik		
Beskrivelse af de ønskede kompetencer i en styrket indkøbsfunktion.	Lene T. Jepsen + Christian Hestbæk	Styrkelse af indkøb ultimo 2016/primus 2017.	
6. Øvrig administration	Elisabeth		
Oprettelse af institutsekretariater og ledelsessekretariater	Elisabeth, Maria, Anders Siig + Peter Kragelund (Katrine M. sekretær) Hanne Løngreen, Hermod (IMT) og Lars Nørgaard	Ses i sammenhæng med generisk partnermodel og studenthub.	Første opgave er at beskrive institutsekretariaternes opgave og rolle ift. UI, studenthub og VIP understøttelse. Ledelsessekretariaternes opgave defineres i samspil med partnermodellen.
Beskrivelse af generisk partnermodel mhp. efterfølgende udbredelse på udvalgte	Nedsat arbejdsgruppe ml. FA og institutterne:	Første udkast skal være klart til BM 16.	

områder (IT, HR, regnskab, forskningsstøtte, kommunikation).	Elisabeth, Lene, Mette Sonne, Bo Gad (Astrid sekretær)	marts.	
Partnermodel – IT	UL	Alle nuværende it-medarbejdere skifter organisatorisk tilhørsforhold pr. 1. april 2016. Frem til ultimo 2016 arbejdes med konsolidering, servicebeskrivelser etc.	
Partnermodel – HR	Lene + Ida (HR) + Bo (IKH) + Jannie (ISE)		
Partnermodel – regnskab			
Partnermodel – forskningsstøtte	Peter Kragelund, Kirsten Dybvad, Peter Kjær, Mette Busch, Elisabeth (Henning sekretær) Hanne Løngreen, Hermod (IMT), Christian Hestbæk (INM) + CVP (RUB)	Nedsættelse af arbejdsgruppe mhp. udarbejdelse kortlægning, casestudier og model for fremtiden mhp. godkendelse august 2016.	
Partnermodel – kommunikation	Elisabeth, Thomas C., Victoria (ISE), Hermod	Ultimo marts: Nedsættelse af	

	(Katrine M. sekretær) + 1 VIP fra Kommunikation	arbejdsgruppe mhp. udarbejdelse kortlægning, casestudier og model for fremtiden mhp godkendelse august 2016.	
Sammenlægning af løn og regnskab	Henrik/Lene	Beskrivelse af proces fremadrettet.	
Oprettelse af campusservice	Henrik	1. nov. 2016.	
7. Ad fag, uddannelse og normer	Maria		
Proces for hvilke uddannelser, RUC skal have fremover.	UL	Drøftes i UDDU 10. feb.	
Fastsættelse af normer	Maria, Lene, Christian Hestbæk + VIP rep. Laust (ISE) + Camilla Schmidt (IMT) + Kenneth Reinicke (ISE)	Forår 2016 udarbejdes oplæg til drøftelse i UL.	Drøftes som led i oplæg til samlet ressourceallokering til uddannelserne.
8. EAE	Maria		
Beslutning om placering af EAE	Maria		Hvis flytning af EAE skal det ske samtidig med de øvrige flytninger. Budgetadskillelse kan ske umiddelbart.
9. Universitetsbiblioteket	Elisabeth/PL		
Oplæg om de 3 scenarier	Hanne Løngreen	Foreløbigt beslutningsoplæg	

		klart 20. feb. til drøftelse i HSU og AR inden forelæggelse for bestyrelsen.	
10. Indtægter	Henrik/Maria		
Masteruddannelser	Henrik, Maria, Hermod, Jens Friis Jensen	Indtægtsmålsætningerne vil i givet fald skulle indarbejdes fra 2017 budgettet og frem, så første deadline er umiddelbart efter sommerferien 2016.	Bestilling om opgørelse af RUC's indtægter på master (markedsandel) ifht. de andre universiteter er ikke sket endnu, men er nem at lave.
11. Ph.d. området	Henrik		
Reduktion af de samlede udgifter til ph.d. området	Mette Hübertz, Peter Kjær, Mette Sonne B. og ph.d. medarb. i rektorsekretariatet + Linda Lundgaard Andersen (IMT)		Rammerne reduceres allerede nu ift. drøftelserne med institutterne i lyset af den nye økonomiske styringsmodel for ph.d. området.

II Opgave	Ansvarlig	Milepæle	Status/bemærkninger
Organisation & personale	Lene		
Beskrivelse af stillingskategorier og kompetenceniveau for medarbejderne i den nye organisation.			
Tværgående kortlægning af ressourcer og	Sekretariatsledere og		

kompetencer inden for de forskellige administrative fagligheder.	kontorchefer		
Funktionsbeskrivelse for studieledere	Lene/UI/EAE Bodil Damgaard (ISE)	Kan iværksættes umiddelbart.	
Tids- og procesplan for personalereduktioner og placering af medarbejdere.	Lene		Foreløbig plan er, at IT samles 1. april 2016. På de øvrige områder med partnermodel og studenthub er planen organisatorisk samling 1. okt. 2016. Personalereduktioner sker primo 2017.

Overordnet tids- og procesplan for organisationsændring og personalereduktioner for TAP medarbejdere

Indstilling:

Det indstilles, at organisationsændringen for TAP-medarbejdere gennemføres pr. 1. oktober 2016, og at personalereduktioner for TAP-medarbejdere iværksættes startende med mulighed for frivillige fratrædelser i november 2016.

Forud for organisationsændringen skal der ske en kortlægning af administrative funktioner samt en systematisk individuel kompetenceprofil af alle TAP medarbejdere. Det indstilles endvidere, at antallet af personalereduktioner i 2017 samlet set er 50 årsværk.

Personalereduktioner for VIP medarbejdere skal ske i overensstemmelse med universitetsledelsesindstilling nr. 7 vedrørende sammenlægninger og lukning af fag

Tidspunkt	Aktivitet
7. marts 2016	Ordinært HSU nr. 2/2016 Drøftelse af rektorat og universitetsledelses indstilling til bestyrelsen vedrørende besparelsesforslag.
16. marts 2016	Bestyrelsesmøde Behandling af indstilling til bestyrelsen vedrørende besparelsesforslag.
Marts – Maj 2016	Kortlægning af administrative funktioner og kompetenceprofil for TAP medarbejdere
1. april 2016	Samling af IT funktioner og medarbejdere
September - Oktober 2016	Formel orientering af det Regionale Arbejdsmarkedsråd for Sjælland og tillidsrepræsentanter om påtænkte afskedigelser i større omfang, jf. lov om afskedigelser i større omfang § 5.
1. Oktober 2016	Organisationsændring – samling af administrative funktioner
Primo oktober 2016	Ordinært HSU Formel forhandling, jf. lov om afskedigelser i større omfang § 5, drøftelse af afværgeforanstaltninger, outplacement samt behandling af procesplan og kriterier vedrørende frivillige fratrædelser og afskedigelser.
November 2016	Indgivelse af anmodninger om afværgeforanstaltninger samt behandling (nærmere tidsrum fastsættes)
November 2016	Møder i Administrativt Ledelsesforum (ALF) og Universitetsledelsesmøde (UL) Med drøftelse af anmodninger om fratrædelsesaftaler og seniorordninger for TAP-medarbejder
December 2016 – medio januar 2017	Møder i Administrativt Ledelsesforum (ALF) og Universitetsledelsen med planlægning af uansøgte afskedigelser på TAP-området

Medio januar 2017	Orientering af Det Regionale Arbejdsmarkedsråd for Sjælland og HSU, jf. lov om afskedigelser i større omfang § 7, stk. 1. Orientering om, at vi har besluttet at gennemføre afskedigelser af et omfang, som er omfattet af loven
17. januar 2017	Udlevering af partshøringsskrivelser
31. januar 2017	Frist til indgivelse af partshøringsindlæg
1. – 15. februar 2017	Gennemgang af partshøringssvar og udarbejdelse af afskedigelsesbreve Ledelsens og HR's behandling af partshøringssvar
27. februar 2017	Udlevering af afskedigelsesbreve
Marts 2017	Opfølgning Iværksættelse af opfølgningssamtaler, outplacementforløb og eventuel kompetenceudvikling for de afskedigede medarbejdere.
Marts 2017 – august 2017	Opgaveoverdragelse og fratræden Afvikling/overdragelse af opgaver

Bearbejdning af økonomisk flerårsoversigt fra bestyrelsens grundlag for vedtagelsen af budget 2016

Justeret med et foreløbigt regnskabsresultat for 2015 før revisionen er afsluttet (pr. 2/3-2016).

Mio. kr.	Foreløbigt R2015	Budget 2016	Budgetoverslag		
			2017	2018	2019
Indtægter	770,6	763,4	758,0	752,3	705,7
Lønomkostninger	536,9	530,6	539,3	543,1	543,1
Øvrig driftsomkostninger incl. finansielle poster	249,6	258,4	259,3	261,2	261,2
Resultat før tilpasning	-15,9	-25,6	-40,6	-52,0	-98,6
Tilpasning vedr. 2016 yderligere effekt flg. år (ej rammekorrigeret)			2,6	2,6	2,6
<u>Eksempel på indfasning af UL-indstilling af 27. januar 2016</u>					
(1) Bygningsmassen		0,0	14,0	19,6	28,0
(2) Undervisningstilrettelæggelse		0,0	0,0	2,7	3,8
(3) Studieadministration og studiestruktur		0,0	0,0	6,8	9,7
(4) Økonomistyring		0,0	0,0	0,0	0,0
(5) Indkøb		0,0	7,4	10,5	10,5
(6) Øvrig administration		0,0	0,0	9,1	13,0
(7) Fag, uddannelser og normer		0,0	0,0	10,5	15,0
(8) Øvrige ændringer		0,0	0,0	0,7	1,0
(9) Universitetsbibliotek		0,0	0,0	2,5	3,5
(10) Indtægter		0,0	2,5	3,5	5,0
(11) Ph.d. området		0,0	5,0	5,0	5,0
Subtotal tilpasning		0,0	31,5	73,4	97,1
Resultat efter tilpasning	-15,9	-25,6	-9,1	21,4	-1,5
Egenkapital primo	82,1	66,1	40,5	31,3	52,7
Resultat efter tilpasning	-15,9	-25,6	-9,1	21,4	-1,5
Egenkapital ultimo	66,1	40,5	31,3	52,7	51,2
Egenkapital i % af indtægter		5,3%	4,1%	7,0%	7,3%
Egenkapital mål 5%		38,2	37,9	37,6	35,3
Forskel mellem egenkapital og mål		2,3	-6,6	15,1	16,0

Aktivitetsforudsætninger:

Heltidsstå	5.502	5.478	5.352	5.071
Ekstern finansiering	102,4	102,8	103,6	103,2

Kilde : Udkast til prognose notat 2 2016, dog med justering pga. FFL16 sep15, budget 2016, UL-indstilling 27/1-16, foreløbigt UREVIDERET regnskabsresultat for 2015 (pr. 2/3-2016)

EKSEMPEL PÅ INDFASNING SOM OVENSTÅENDE BASERER SIG PÅ	2016	2017	2018	2019
(1) Bygningsmassen (profil svarer til notat)	0%	50%	70%	100%
(2) Undervisningstilrettelæggelse (profil ej udarbejdet - profil dermed eksempel)	0%	0%	70%	100%
(3) Studieadministration og studiestruktur (profil ej udarbejdet - profil eksempel)	0%	0%	70%	100%
(4) Økonomistyring (profil svarer til notat)	0%	100%	100%	100%
(5) Indkøb (profil svarer til notat)	0%	70%	100%	100%
(6) Øvrig administration (profil ej udarbejdet - profil dermed eksempel)	0%	0%	70%	100%
(7) Fag, uddannelser og normer (profil ej udarbejdet - profil dermed eksempel)	0%	0%	70%	100%
(8) Øvrige ændringer (profil ej udarbejdet - profil dermed eksempel)	0%	0%	70%	100%
(9) Universitetsbibliotek (profil ej udarbejdet - profil dermed eksempel)	0%	0%	70%	100%
(10) Indtægter (profil svarer til notat)	0%	50%	70%	100%
(11) Ph.d. området (profil svarer til notat)	0%	100%	100%	100%

ALTERNATIV OPSTILLING AF ØKONOMI FØR/EFTER TILPASNING	Foreløbigt R2015	Budget 2016	Budgetoverslag		
Mio. kr.			2017	2018	2019
Før tilpasning					
Indtægter		763,4	758,0	752,3	705,7
Lønomkostninger		530,6	539,3	543,1	543,1
Øvrig driftsomkostninger incl. finansielle poster		258,4	259,3	261,2	261,2
Resultat før tilpasning		-25,6	-40,6	-52,0	-98,6
Efter tilpasning					
Indtægter		763,4	760,5	755,8	710,7
Lønomkostninger (estimeret)		530,6	533,1	507,7	494,8
Øvrig driftsomkostninger incl. finansielle poster (estimeret)		258,4	236,6	226,7	217,5
Resultat efter tilpasning		-25,6	-9,1	21,4	-1,5

Protest mod proces og indhold af normændringer fra AR

Fra: Lise Lotte Hansen

Sendt: 22. december 2015 18:36

Til: Hanne Leth Andersen

Cc: Astrid Riese

Emne: Protest mod proces og indhold af normændringer fra AR

Kære Hanne Leth

AR-ViP'ere og AR-studerende er blevet gjort bekendt med, at UL har besluttet at ændre i normer for undervisning og vejledning. Vi finder det bekymrende for tillidsrelationerne mellem ViP'ere og studerende og rektorat, at et så centralt besparelsesforslag ikke er blevet drøftet i AR, og at det ikke blev taget op på mødet om midtvejsorientering af Struense rapporten. Vi er desuden meget bekymrede for konsekvenserne især af beslutningen om en fast fælles forberedelsesnorm til undervisning på 2,5 t. En sådan norm kan ikke undgå at påvirke uddannelseskvaliteten og forskningsaktiviteten negativt. Og dermed RUC's økonomiske grundlag i fremtiden. Vi skal tænke smart og ikke blot på at forringe forholdene for de studerende og for de ansatte.

Vi vil derfor kraftigt anbefale, at normændringerne trækkes tilbage, og at evt. ændringer på undervisningsområdet bliver diskuteret sammen med det samlede katalog af løsningsmuligheder fra Struense rapporten på mødet d. 28 januar, 2016.

Mvh

Studerterrepræsentanter fra Frit Forum og Studenterrådet og VIP-medlemmerne

Pkt. 4 Politik for frikøb til forskning

2. marts 2016

Politik for frikøb til forskning

Baggrund

Frikøb er en vigtig del af mange forskningsprojekter, især på det samfundsvidenskabelige og humanistiske område. For mange forskere er frikøb et væsentligt instrument, som kan skabe mere sammenhængende forskningstid – eller sikre at administrative og ledelsesmæssige opgaver i forskningsprojekter ikke i unødigt omfang begrænser forskningen. Frikøb kan imidlertid påvirke universitets varetagelse af forskningsbaseret undervisning.

Mange danske universiteter har indført politikker, som på forskellig vis begrænser brugen af frikøb. Der har også været en del politisk fokus på brugen af frikøb – især i forbindelse med diskussioner om uddannelseskvalitet. Endelig er det et ønske i Universitetsledelsen, at RUC skal have fælles retningslinjer for brugen af frikøb i forbindelse med eksternt finansieret forskning. RUC har tidligere uden held forsøgt at indføre fælles retningslinjer for frikøb.

Formål og fælles retningslinjer

Med denne politik for frikøb til forskning ønsker vi at fastholde frikøb som et væsentligt instrument i forbindelse med eksternt finansieret forskning. Samtidigt er det dog væsentligt at rammesætte brugen af frikøb, så frikøb til forskning dels gavner det enkelte forskningsprojekt og dels bidrager til institutternes muligheder for at ansætte fuldtidsforskere.

- Formålet med en politik for frikøb er at:
 - skabe fælles retningslinjer for forskningsfrikøb,
 - sikre den forskningsbaserede undervisning,
 - skabe mulighed for at frikøb kan bidrage positivt til institutternes udvikling og universitetets samlede økonomi
- Frikøb forstås som projekters køb af forskeres arbejdstid med henblik på at løse bestemte opgaver i en afgrænset periode. Frikøb kan både være del af råds- og fondsbevillinger, del af samarbejdsprojekter med eksterne parter eller del af IDV-projekter (indtægtsdækket virksomhed).
- Frikøb kan anvendes til at skabe sammenhængende eller udvidet forskningstid i en periode, eller til at varetage forskningsledelsesopgaver.
- Frikøb forudsætter en forudgående aftale mellem den videnskabelige medarbejder og institutlederen i forbindelse med ansøgning om og oprettelse af projekter. Den konkrete frikøbsperiode skal altid varsles, senest i semestret før frikøbet afvikles. Institutlederen kan afvise frikøb, hvis dette ikke er aftalt på forhånd. Deadlines for varsling af frikøb fastlægges af det enkelte institut.

- Frikøb kan normalt ikke omfatte mere end 80 % af medarbejderens undervisningstid i et år. Aftaler om frikøb, der overskrider denne grænse, f.eks. ved ekstraordinært omfattende forskningsledelsesopgaver, forelægges for Universitetsledelsen.
- Frikøb med eksterne projektmidler omfatter både undervisnings- og forskningstid, dog således at undervisningstiden bærer 80 % af frikøbet, mens forskningstiden bærer 20 %.* Derved sikres instituttets mulighed for at ansætte forskere og ikke blot deltidsundervisere med frikøbsmidler.
- Ved frikøb via ordinære projektmidler afregnes frikøbet i forhold til den frikøbtes faktiske lønomkostning. Lønomkostningen udregnes som timelønning vedrørende produktiv arbejdstid. Ved frikøb i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed anvendes timesatser for indtægtsdækket virksomhed.
- Frikøbspolitikken gælder for ansøgninger indsendt efter 15. marts 2016. Frikøbspolitikken evalueres af UL ved udgangen af 2017.

Tidligere behandling

FoU har drøftet udkast til politik for frikøb til forskning og fandt den acceptabel.

Indstilling

Prorektor indstiller at AR tilslutter sig udkast til politik for frikøb til forskning.

* Et regneeksempel: Et frikøb på 400 timer pr semester indebærer at forskeren får 320 timers frikøb/undervisningsreduktion. Frikøbet finansierer 80 timers forskningstid (af semesterets 325 timer). Frikøbet finansierer således ca. 25 % af forskningstiden. Indtægten vedrørende forskningstiden kan benyttes til medfinansiering af forskningstiden, f.eks. ved ansættelse af en adjunkt.

2. marts 2016

Pkt. 5 Fremtidig organisering af forskningsudvalget

Fremtidig organisering af forskningsudvalget

Indledning

Institutreformen og tilpasningen af Akademisk Råds sammensætning gør det relevant at drøfte Forskningsudvalgets (FoU) rolle og sammensætning. FoU har derfor drøftet udvalgets fremtid i to omgange, dels i overordnede termer på et møde i november, dels med udgangspunkt i nedenstående oplæg i februar 2016. Oplægget beskriver to overordnede alternativer: at rendyrke rollen som AR-underudvalg eller at styrke udvalget som et forbindelsesled til forskningsmiljøerne. Flertallet af FoU's medlemmer støttede det andet alternativ. Det er også prorektors indstilling.

Baggrund

FoU har pt. følgende sammensætning:

- Prorektor (Formand)
- 3 repræsentanter for HUM, NAT og SAM (i praksis institutledere fra CUID, NSM, ISG)
- 3 VIP medlemmer fra de øvrige institutter (ENSPAC, PAES, CBIT)
- 1 VIP medlem af Akademisk Råd
- 1 studentermedlem af Akademisk Råd
- 1 TAP-observatør i Akademisk Råd
- 2 Ph.d.-studerende

FoU er et *underudvalg* under Akademisk Råd. Det er derfor også Akademisk Råd, der definerer Forskningsudvalgets opgaver. FoU får forelagt alle forskningsrelaterede sager af overordnet og strategisk betydning for universitetet og er rådgivende i forhold til Akademisk Råd – og i forhold til rektoratet. FoU kan dog selv tage relevante sager op.

Ved siden af den officielt definerede rådgivende funktion i forhold til Akademisk Råd har Forskningsudvalget også i praksis været en *informationskanal*, hvor nyheder af forskningsmæssig karakter er blevet delt med udvalgets medlemmer, ligesom medlemmerne også har orienteret om aktuelle initiativer, problemer mv.

Endelig har Forskningsudvalg også været forum for varetagelse af hovedområdefunktioner. Det forhold, at man har haft tre hovedområde-repræsentanter (de tre institutledere) har været udtryk for et ønske om at koble dem – som RUC's 'skyggedekaner' (og medlemmer af nationale dekannetværk) inden for hovedområderne – til FoU's arbejde.

Samlet set giver det tre hensyn i Forskningsudvalgets arbejde:

- Relationen til Akademisk Råd
- Relationen til de lokale forskningsmiljøer
- Relationen til hovedområderne

I praksis resulterer de tre hensyn i visse udfordringer – allerede før institutreformen:

- Forholdet til Akademisk Råd har ikke været helt afklaret, og visse sager har kørt frem og tilbage mellem de to organer. Kun i relativt få tilfælde lægger AR konkrete sager i FoU. Det har været også uklart, hvornår FoU selv kan tage nye problematikker op.
- Det er ikke klart, i hvilket omfang information faktisk formidles fra FoU og ud i forskningsmiljøerne.
- Mange medlemmer vil skulle forholde sig flere gange til samme sag: Både i FoU og AR; både i FoU og HSU; både i FoU og UL. En afledt konsekvens er, at forskningen ikke får en egen stemme undervejs.
- Hvad er balancen mellem rådgivning af AR og rådgivning af Prorektor/rektorat (uden om AR)?
- Med den nye institutstruktur vil 3 institutter have institutleder i FoU mens 1 institut (og 2 hovedområder: sund og tek) ikke er repræsenteret.

Disse udfordringer indebærer, at det er relevant at overveje FoU's funktion, så forudsætningerne og rollerne bliver enklere og mere transparente.

Alternativer

Overordnet kan følgende alternativer defineres:

Et rent AR-underudvalg: 4 VIP-medlemmer fra AR, 2 ph.d.-studerende, 1 studentermedlem fra AR, 1 TAP observatør fra AR, samt prorektor. Denne model rendyrker underudvalgsfunktionen og lægger op til, at FoU bruges målrettet til at kvalificere specifikke temaer. Prorektors rolle er dog tvetydig – som formand for et underudvalg under et organ, der skal rådgive rektoratet. Det bør overvejes om AR bør have et fast forskningspunkt på dagsordenen, hvor prorektor orienterer om forskningsspørgsmål, som afsæt for behandling af sager i FoU.

Et udvidet rådgivningsorgan: 2 VIP-repræsentanter per institut, 1 VIP udpeget af AR, 2 ph.d.-studerende, 1 studerende fra AR, 1 TAP observatør udpeget af AR, samt prorektor. Denne model rendyrker FoU som et forbindelsesled mellem forskningsmiljøerne og RUC som helhed. FoU skal give forskningen en stemme på RUC-niveau, kanalisere viden og rådgive om forskningsforhold. Rådgivningen vil i praksis rette sig mod rektorat og universitetsledelse, dog således at AR til enhver tid kan vælge at høre FoU om forskningsrelaterede spørgsmål. Hvis modellen indføres vil det være oplagt at AR får et fast forskningspunkt på dagsordenen, hvor prorektor orienterer om forskningsspørgsmål for at sikre, at AR til stadighed har fokus på forskningen. Det bør også overvejes hvordan institutrepræsentanter udvælges.

Indstilling

Prorektor og FoU indstiller at AR tilslutter sig forslag om FoUs fremtidige organisering som et udvidet rådgivningsorgan (alternativ 2).

Pkt. 7 Drøftelse af grundlagsdokument om forskningsbaseret af uddannelser på RUC

Sagsfremstilling

I henhold til RUC's politik for uddannelses kvalitet skal der udarbejdes en række grundlagsdokumenter. Det drejer sig om følgende grundlagsdokumenter:

- 1) RUC's pædagogiske filosofi
- 2) Forskningsbaseret undervisning/uddannelse
- 3) Internationalisering
- 4) Tværfaglighed

Målgruppen for grundlagsdokumenterne er først og fremmest eksterne interessenter, der har brug for indsigt i RUC's grundlæggende uddannelsesprofil.

RUC's projektgruppe vedr. institutionsakkreditering har i den anledning nedsat en arbejdsgruppe, der har udarbejdet vedlagte grundlagsdokument om forskningsbaseret af uddannelser på RUC.

Forskningsbaseret af uddannelser er et helt central parameter i arbejdet med kvalitetssikring og –udvikling af uddannelser.

Arbejdsgruppen har haft følgende medlemmer: Bodil Damgaard, Niels Møller Nielsen, Eva Bendix Petersen og Inger Rossing Jensen. Projektgruppen behandlede arbejdsgruppens forslag på et møde den 25.01.2016, hvor man besluttede at forelægge det for UDDU/AR med henblik på yderligere kvalificering.

UDDU behandlede dokumentet på et møde den 10. februar 2016, hvor især anvendelsen af DVIP var genstand for drøftelse. Det blev på UDDU-mødet besluttet at indstille, at:

- Grundlagsdokumentet for forskningsbaseret af uddannelser skal suppleres med et bilag om "Politik for anvendelsen af DVIP på RUC"
- I punkt D) skal begrebet "forskningsfelt" udfoldes og præciseres, således at der fremgår en tydelig sammenhæng mellem forskningsfelt og undervisningspraksis

Indstilling

Det indstilles, at AR drøfter og kvalificerer udkast til grundlagsdokument om forskningsbaseret af uddannelser og de oplyste fire indikatorer, der skal bruges til en vurdering af, om en uddannelse er forskningsbaseret samt til UDDU's indstilling. Det er hensigten at foretage en konkret vurdering af uddannelsernes forskningsbaseret i henhold til grundlagsdokumentet i tilknytning til vores interne uddannelsesevalueringer, første gang i forbindelse med de allerede igangsatte evalueringer af SamBach og NatBach (Nib og Nab).

Bilag

- Udkast til grundlagsdokument til kvalitetspolitikken: Forskningsbaseret af uddannelser.

Udkast til grundlagsdokument til kvalitetspolitikken: Forskningsbasering af uddannelser

FORSKNINGSBASERING AF UDDANNELSER PÅ RUC

Det er en strategisk ambition på RUC, formuleret i Strategi 2020, at der på universitetet skal være en tydelig sammenhæng mellem uddannelse og forskning. Forskningsbasering bidrager til høj kvalitet i uddannelserne og giver dimittenderne bedre akademiske kompetencer og erhvervskompetencer.

RUC's særlige læringstilgang, det problemorienterede projektarbejde, er modelleret efter forskningsprojektet som forbillede og skabelon, og de studerende indgår i mindst halvdelen af deres samlede uddannelse i forløb, der enten tilnærmer sig eller er autentiske forskningsprojekter. Samtidig med at de studerende undervises i forskningstilgange og –metoder, anvender de dem og afprøver dem, hvilket udgør en særlig type af forskningsbaseret uddannelse.

INDIKATORER FOR FORSKNINGSBASERING AF UDDANNELSER PÅ RUC

På RUC søges der sammenhæng og synergi mellem forskning og uddannelse: Uddannelserne er forskningsbaserede, og forskningen er ofte uddannelsesbegrundet. Det betyder, at forskningen ofte inspireres af undervisningen i idéfasen og inddrager de studerende i udviklings- og gennemførselsfaserne.

På RUC bruger vi fire indikatorer til at vurdere, om en uddannelse er forskningsbaseret. Vi karakteriserer en uddannelse som forskningsbaseret, når

A) Uddannelsens *struktur* tager udgangspunkt i universitetspædagogisk teori, forskningsresultater og didaktiske principper.

Denne indikator måles i studieordningerne og i fællesreglerne, hvor forskningsbaseringen kommer til udtryk i:

- projektarbejdsformen
- relevante eksamensformer (*alignment* mellem kursusindhold, pædagogik og eksamensform)
- en spredning af eksamensformer over uddannelsens forløb
- brugen af feedback
- andre læringscentrerede læringsformer

B) Uddannelsen *gennemføres i tilknytning til et aktivt forskningsmiljø.*

Denne indikator måles i underviserens forskningspublikationer, hvor forskningsbaseringen kommer til udtryk i:

- at uddannelsens forskere i gennemsnit publicerer 3 BFI point eller 6 BFI-anerkendte publikationer inden for en periode på tre på hinanden følgende år, jf. RUC's publiceringsstrategi
-

C) Uddannelsens kursusindhold tilrettelægges af aktive forskere.

Denne indikator måles i kursusbeskrivelserne, hvor forskningsbaseringen kommer til udtryk i:

- at det er aktive forskere, der er ansvarlige for kursusbeskrivelsens tilblivelse
- at kursets læseplan inddrager den nyeste forskning/viden på området

D) Uddannelsens undervisere er aktive forskere (adjunkt, lektor, professor), der underviser inden for deres respektive forskningsfelt

Denne indikator måles i allokeringstabellerne, hvor forskningsbaseringen kommer til udtryk i:

- at minimum 60% af undervisningen, målt i timer, varetages af aktive forskere.
-

Bilag til Akademisk Råds møde 9. Marts
punkt om ØU's fremtidige rolle og sammensætning

Baggrunden for dette punkt er en drøftelse vi havde på det seneste møde i ØU i efteråret 2015. Her blev det relevant at drøfte fremtiden for ØU, da der ved det specifikke møde var tale om en dagsorden der var forældet, da det allerede var blevet vendt på et AR-møde der var blevet flyttet. I dette tilfælde var ØU's rolle ikke længere klar.

ØU har i øjeblikket meget få møder og få medlemmer. I ØU har vi det seneste år diskuteret budgetter og andre økonomiske forhold umiddelbart før et AR møde hvor det samme blev diskuteret. Det betyder i praksis at medlemmerne af ØU har diskuteret det samme to gange, da drøftelsen på ØU ikke har udmundet i indstillinger til AR. Hvis ØU skal fungere optimalt skal det således være muligt at kunne indstille drøftelserne til AR, på samme måde som UDDU.

Med det økonomiske klima vi befinder os i lige nu, synes det særligt vigtigt at vi har et Økonomisk Udvalg, der har til formål at hjælpe AR med kvalificere rådgivningen af Rektoratet i økonomiske spørgsmål, og som kan oparbejde en større indsigt i økonomiske spørgsmål, budget(modeller) osv. end AR kan forventes at have. Endvidere står RUC lige nu overfor at skulle lave en ny budgetmodel der vil få store konsekvenser fremover.

Derfor opfordres det til at AR skal tage stilling til følgende:

- Give ØU bemyndigelse til at komme med indstillinger til AR-møder og på denne måde kvalificere drøftelserne på AR..
- Genoverveje om dette har en betydning for sammensætningen – Hvis ØU skal komme med indstillinger, kræver det så flere medlemmer end det nuværende.

Modtaget i rektorsekretariatet 7. marts 2016 fra Signe Kaptain pva. ØUs medlemmer