



REFERAT AF BESTYRELSESMØDE 7/2015

Torsdag den 10. december 2015 kl. 13.00-16.00

Til stede:

Medlemmer:

Erik Jacobsen (Formand)

Annette Toft

Lisbeth Lollike

Anita Mac

Charlotte Levin

Drude Rohde

Morten Slabiak

Fraværende (med afbud)

Vibe Klarup Voetmann (Næstformand)

Inga Bostad

Rektorat:

Rektor Hanne Leth Andersen

Universitetsdirektør Peter Lauritzen

Prorektor Peter Kjær

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmøde 7/2014

1. Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt.

2. Godkendelse af referat af møde 6/2015, 28. oktober 2015

Bilag 6/2015/28

Referatet blev godkendt uden bemærkninger.

Referat af bestyrelsesmøde 6/2015 blev godkendt

3. Status for Struensee & Co. analyse

Bilag 29

Præsentation ved partner i Struensee & Co. Claus Juhl

I starten af november 2015 indgik RUC en aftale med konsulentfirmaet Struensee & Co. om udarbejdelsen af et katalog over initiativer, som direkte kan iværksættes med henblik på at sikre besparelser på 108 mio. kr. frem til 2019 og en egenkapital på 5 % ved indgangen til 2020. Konsulenternes arbejde er delt i to faser: 1) Kortlægning og foranalyse og 2) Eksekvering af analyser og udarbejdelse af slutprodukter. På mødet præsenterede partner Claus Juhl fra Struensee & Co. konsulenternes arbejde med foranalysen med fokus på, hvilke interessante observationer der er fundet, og hvilke der skal analyseres nærmere i næste fase.

Claus Juhl sagde, at konsulenterne har arbejdet indenfor følgende fire spor:

1. Model for identifikation af bæredygtige fag
2. Muligheder for effektivisering af administration
3. Optimeret bygningsmasse og -anvendelse
4. Komparative analyser af andre effektiviserings- og forbedringstiltag
 - I. Analyse af muligheder for at forbedre indtægtssiden
 - II. Øvrige relevante analyser, fx på forskningsområdet

Konsulenterne har indtil nu kigget mest på spor 2 og 3 med henholdsvis muligheder for effektivisering af administration og optimeret bygningsmasse og –anvendelse. Der arbejdes stadig videre med at samle data til spor 1.

Overordnet er udfordringen, at RUC har for få indtægter i forhold til omkostninger. En af analyserne viser, at RUC har de højeste enhedsomkostninger pr. STÅ, når der ses isoleret på Hum, Samf og Tek i sammenligning med andre universiteter. Hvad angår spor 1 fremhævede han bl.a. normer som en afgørende omkostningsdriver. Normerne varierer på tværs af og inden for institutterne. Struensee kigger på påvirkelige variabler i form af eksempelvis holdstørrelse, antal undervisningstimer, typer af undervisere, forberedelsestid mm. Herudover er der uafhængige variabler, som Struensee ikke analyserer på, i form af eksempelvis reform- og sparekrav, bevillingsændringer, faglig-strategiske hensyn, beskæftigelsesfrekvens mm. Omkostningerne til uddannelse kan endvidere nedbringes ved at øge andelen af bæredygtige fag.

Hvad angår administrationen på RUC (spor 2), er den kompleks i forhold til størrelsen på RUC. Den er meget decentral, og der er ikke mange fælles standarder. Claus Juhl påpegede, at en række opgaver formentlig kunne centraliseres, dog med øje for ikke at miste ledelseskraft på institutterne. Der bliver tilsyneladende udført dobbeltarbejde i

forhold til klassiske backoffice funktioner, eksempelvis på områder som økonomi, kommunikation, it, indkøb og personaleadministration, der varetages 6 steder. Studieadministration og forskningsunderstøttelse varetages 5 steder. Omkostningerne kan nedbringes ved at klargøre administrationens formål og rammer, ved at optimere arbejdsgange og ved at strømline organisering og snitflader. En mere centraliseret administration kan organiseres med såkaldte partnerskabsmodeller, hvor medarbejdere fx inden for HR og it er en del af en samlet organisation men fysisk sidder decentralt på institutter. Samtidig kan en centraliseret administration støtte kvalitetsudvikling og skabe kritisk masse.

Claus Juhl pegede på andre funktioner vedrørende organiseringen af de fire nye institutter, som man vil kigge nærmere på som en besparelsesmulighed, eksempelvis husstrukturen, som er dyr, viceinstitutederfunktionen, muligheden for at slå bachelor- og kandidatsekretariater sammen mm. Endelig er der på RUC mange manuelle funktioner i relation til processer indenfor studieadministration, eksamensadministration og lokalebookning, hvilket peger på et behov for andre/yderligere IT systemer.

I forhold til spor 3 vedr. bygninger, vurderer Struense, at omkostningerne kan reduceres markant. RUC har mange bygninger og belægningsgraden er alt for lav, så en reduktion af driftsomkostningerne og en øget kapacitetsudnyttelse vurderes som en mulighed for en potentielt meget stor besparelse i størrelsesordenen 34 mio. kr.

Med hensyn til spor 4 om andre effektiviserings- og forbedringstiltag nævnte Claus Juhl optimering af indkøb og alternative uddannelsesindtægter som en måde at øge indtægterne på. Dette vil blive analyseret nøjere.

Bestyrelsesformanden spurgte til, om man kunne forestille sig et samarbejde på tværs af universiteterne i forhold til de klassiske backoffice opgaver såsom løn og bogholderi, hvilket Claus bekræftede som en interessant mulighed.

Tilbagemeldinger fra bestyrelsen

Bestyrelsen tilkendegav tilfredshed med konsulenternes arbejde, som de fandt godt og interessant.

Et bestyrelsesmedlem påpegede forskellen på omkostningerne for henholdsvis sjældne kombi'er og små fag – og foreslog at man igangsætter en indsats for at reducere frafaldet af studerende mellem bachelor og kandidat og på kandidat-delen. Et overblik over mindre fags omkostninger og en definition på et lille fag blev efterspurgt. Claus svarede, at han var enig i sondringen, men at konsulenterne ikke kigger på kombinationsuddannelser men på optimering i forhold til deltagerantal på kurser og antal studerende på fagene. Han sagde desuden, at små fag kan levere meget værdi, og at man kan forestille sig, at nogle kurser lukkes samtidig med, at der bevares et

fagligt miljø, det vil sige, at omkostninger der ikke vedrører kerneydelser kan reduceres.

Én tilføjede med henblik på overvejelserne omkring effektiv bygningsanvendelse, at det er vigtigt, at de studerende har et sted at være som eksempelvis på biblioteket, der er hyppigt anvendt af studerende. En anden udtrykte bekymring for en eventuel opløsning af husstrukturen af hensyn til de studerendes behov og sagde, at nærhedsprincippet og at undgå tomme bygninger er vigtigt at have med i overvejelserne om besparelser på bygningsmassen. Det blev foreslået at kigge på en bedre lokaleudnyttelse. Hvad angår tiltrækning af studerende på grund af husstrukturen svarede Claus, at konsulenterne ikke kigger på en kundeanalyse og på frafald af studerende men på effekten af fastholdelse og tiltrækning af studerende.

Et andet medlem udtrykte opbakning til, at konsulenterne skulle gå videre med at se på backoffice funktionerne, på normer, på administrationen og ikke mindst bygningsmassen. Og et medlem bakkede op om muligheden for at samle bachelor- og kandidatsekretariater og muligheden for at forenkle indkøbsfunktionen

Et medlem sagde, at det ser ud til, at der er mange lavthængende frugter, som udgør et stort besparelspotentiale. Også hun var for muligheden for øget centralisering af administrationen. Hun støttede initiativet til at øge andelen af bæredygtige fag og initiativet vedr. justering af normer. Hun talte for at bevare ledelseskraften på institutterne og bakkede op om muligheden for at operere med eksempelvis HR partnere. Hun syntes, det ville være relevant og interessant at undersøge mulighederne for at arbejde mere med digitalisering. Og endelig foreslog hun, at man undersøger VIP tilstedeværelse.

Universitetsdirektøren understregede, at både kritik og konstruktive idéer er velkomment på nuværende tidspunkt. Han sagde, at det skal overvejes, om opgaverne i administrationen løses på det rigtige niveau og med de rigtige kompetencer. Opgaver kan løses på både for højt og lavt niveau. Han nævnte, at RUC (stadig) har færreste antal TAP'er pr. VIP end de øvrige universiteter. Han påpegede også, at universitetet jo havde haft overskud i 5 år, og at størstedelen af underskuddet de sidste to år skyldes et ønske om at nedbringe egenkapitalen. Derudover skyldes en del af underskuddet dog også for høje omkostninger. Hvad angår reduktion af bygningsmassen, nævnte han muligheden for at andre interessante organisationer kunne blive en del af RUC's campus, eksempelvis offentlige styrelser.

Der blev spurgt til, om de studerendes digitale selvbetjeningsgrad kunne øges som led i effektivisering af administrationen og om det kunne overvejes, hvad en uddannelsesmodel med et projektfri semester, evt. 3. semester på kandidat-delen, ville koste. Claus Juhl svarede, at øget selvbetjening var et godt forslag, omend nye IT systemer kan være både dyre og vanskelige at implementere.

Det blev sagt, at TAP'erne har travlt på RUC, også hvad angår studieadministration, hvor universitetet formentligt kan inspireres af Århus Universitet og CBS. Claus Juhl tilføjede, at der ville være strategisk power i at få frigivet ressourcer til indsatserne omkring øgede forskningsindtægter og tiltrækning af studerende.

Rektor bemærkede, at besparelser og prioriteringer i uddannelsesudbuddet skulle ses i sammenhæng med RUC's dagsorden om øget kvalitet. Hun fortalte, at universitetsledelsen i øjeblikket har drøftelser om normer og har aftalt dogmer for fastsættelsen af normer, der på grund af den nuværende økonomiske situation ikke bør være højere end på de øvrige universiteter.

På baggrund af drøftelserne af kortlægnings- og foranalysen konkluderede bestyrelsesformanden, at der i bestyrelsen er opbakning til konsulenternes fortsatte arbejde med de anbefalede fokuspunkter.

Bestyrelsen drøftede resultatet af kortlægnings- og foranalysen i den fremlagte midtvejsrapportering. Bestyrelsen tiltrådte anbefalingen af, at det videre arbejde koncentrerer sig om de i rapporten fremhævede anbefalede fokuspunkter om en model for identifikation af bæredygtige fag, effektiv administration og bygningsanvendelse, forbedring af indtægtssiden, herunder optimering af indkøb. Endelig godkendte bestyrelsen rektoratets prioriteringer for konsulenternes videre analyse. Desuden bad bestyrelsesformanden om, at mulighederne for at indgå i administrative fællesskaber på tværs af universiteterne undersøges.

4. Forskningsdrøftelse: Ekstern finansiering i fokus

Bilag 30

Prorektor sagde indledningsvis, at formålet med det vedlagte notat er at give et indblik i forskningens betingelser og udvikling på RUC og at gøre status samt skabe fælles forståelse af, hvad der skal til for at styrke forskningskvaliteten og omfanget af forskningen på universitetet. Efter planen skal der hvert år være en tilsvarende drøftelse i bestyrelsen, og der arbejdes på tilvejebringelse af nøgletal på området for at få større viden om universitetets aktiviteter.

Arbejdet med notatet blev igangsat for flere måneder siden, og konteksten er siden ændret væsentligt med vedtagelsen af finansloven, der medfører en øget hård konkurrence mellem uddannelsesinstitutionerne om eksterne midler. Han sagde, at RUC løbende lykkes med at hjemtage større bevillinger. Eksempelvis har institutterne

CBIT og CUID fået midler til et større projekt om museumsforskning, institut ENSPAC har fået 5,8 mio. kr. til et miljøforskningsprojekt og institut ISG har fået 10 mio. kr. til et udviklingsforskningsprojekt. Endelig har lektor Ole Helby Petersen fra institut ISG i år modtaget den prestigefyldte Tietgenpris på 500.000 kr. for sin forskningsindsats indenfor erhvervsrettet humaniora og samfundsvidenskab.

Der var afklarende spørgsmål til notatet, som prorektor besvarede. Flere bestyrelsesmedlemmer gav udtryk for den positive betydning af hjemtag af store forskningsbevillinger i branding af universitetet. Der var opbakning til de nævnte initiativer i notatet, der skal bidrage til øget hjemtag af forskningsbevillinger, herunder professorers rolle og ansvar for at udvikle forskningsmiljøerne og skaffe eksterne forskningsressourcer.

Det blev sagt, at RUC bør kunne klare sig bedre i konkurrencen på både nationalt og internationalt miljø, eksempelvis i forhold til hjemtag af EU-midler. Endvidere blev det foreslået at se nærmere på midler på folkeskoleområdet og arbejdsmiljøområdet, hvor der er afsat mange midler. Og det blev fremhævet, at synligheden af RUC forskere og det at have relationer til fondsmiljøerne er væsentlige elementer i konkurrencen om ekstern forskningsfinansiering, som RUC bør opprioritere. Et bestyrelsesmedlem sagde, at det eventuelt kunne overvejes, om de initiativer, der var nævnt i notatet er de rigtige – og at det bør være et krav til alle VIP'er at hjemtage eksterne forskningsmidler.

Formanden sagde, at den relativt omfattende handlingsplan formentlig skal gentænkes i lyset af RUC's økonomiske situation med begrænsede administrative ressourcer, men at bestyrelsen som helhed var enige om, at indsatsen for hjemtag af ekstern forskningsfinansiering skal styrkes.

Der blev spurgt til, om der er en kulturudfordring hos VIP'erne vedrørende markedsorientering, hvilket prorektor ikke mente. Han sagde, at det snarere er et spørgsmål om at turde tage en risiko. Et bestyrelsesmedlem sagde, at det også var vigtigt at kigge på forskningsunderstøttelsen, hvilket prorektor var enig i. Han tilføjede, at der skal arbejdes med at få afdækket behovene for forskningsunderstøttelse, og at der skal arbejdes med ansøgningskulturen på universitetet, hvor ambitionerne skal forventningsafstemmes, og forventninger og roller til senior VIP'er skal afklares.

Prorektor sagde, at man på RUC nu arbejder på at blive skarpere til at se, hvor universitetet har noget at byde ind med på EU niveau. RUC skal være med til at præge opslagene – dvs. at præge den europæiske forskningspolitik. Han sagde endvidere, at universitetet har kontakt til DTU og andre miljøer med henblik på at få RUC med som partner i større projekter. Dagen før bestyrelsesmødet havde RUC haft besøg af direktøren for Grundforskningsfonden, hvor deres næste *call* var blevet drøftet.

5. Godkendelse af revisionsprotokollat om forberedende revision 2015**Bilag 31**

Universitetsdirektøren sagde, at hovedkonklusionen fra institutionsrevisor (PwC) er, at der er et pålideligt grundlag til stede for at udarbejde årsrapport 2015. Blandt de forbedringsmuligheder revisionen havde identificeret, fremhævede han, at revisionen har anbefalet at der udføres en *stresstest* af universitetets økonomi, hvilket forventes gennemført i løbet af 2016. Revisionen har også kigget på projektområdet, som allerede er et opmærksomhedspunkt for universitetet, der arbejder på en bredere controlling på området. Endelig har revisionen peget på indkøb som en forbedringsmulighed. FIT/Teknik forbereder en opdatering af RUC's indkøbspolitik primo april 2016.

Bestyrelsen tog revisionsprotokollatet om løbende revision 2015 til efterretning og underskrev det.

6. Drøftelse af indstilling vedr. nyt pligtigt mål i udviklingskontrakten**Bilag 32**

Prorektor forklarede, at regeringen ønsker, at de videregående uddannelsesinstitutioner skal forpligte sig til at øge det regionale vidensamarbejde. Ministeren har på den baggrund bedt uddannelsesinstitutionerne om at udarbejde et tillæg til den nuværende udviklingskontrakt, hvor øget regionalt vidensamarbejde indgår som et nyt pligtigt mål. Han sagde, at målet ligger i fin forlængelse af RUC's egne regionale initiativer på forsknings- og uddannelsesområdet. Universitetet er med i regionale projekter og har indgået samarbejdsaftaler i regionerne og er ved at geare organisationen til et øget samarbejde med kommuner og virksomheder i regionen.

Et bestyrelsesmedlem havde genlæst udviklingskontrakten, som hun fandt god og ambitiøs og fremhævede et målepunkt om samarbejdet med SMV'er, som allerede relaterede til det nye pligtige mål.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen.

Bestyrelsen gav formanden mandat til skriftlig behandling af sagen i bestyrelsen.

7. Orientering fra bestyrelsesformanden**Bilag 33**

Ingen bemærkninger.

8. Orientering fra rektoratet

Bilag 34

Et bestyrelsesmedlem udtrykte tilfredshed med den afsluttende status for Strategi 2015.

9. Eventuelt

Det var studenterrepræsentant Morten Slabiaks sidste bestyrelsesmøde. Formanden takkede ham for et godt samarbejde og for hans engagerede og kvalificerede bidrag i det forgangne år, hvor Morten har været en del af bestyrelsen.

Mødet sluttede kl. 16.00.

Erik Jacobsen, formand
