

Dato: 30. januar 2019

Dagsorden for bestyrelsesmøde 1/2019

**Torsdag den 7. februar 2019 kl. 13-17**

**Mødet holdes i bygning 03, stuen - Auditorie 03.1-S21**

DAGSORDEN

BILAG

1. Godkendelse af dagsorden
2. Godkendelse af referat fra BM 4, 1. november 2018 01
3. Godkendelse af program for bestyrelsesseminar i maj 02
4. Rundvisning på campus 03
5. Drøftelse af helhedsplan for campus 04
6. Godkendelse af fastsættelse af optagelsestal, garantikvotient og kvotefordeling for bacheloroptyag 2019 05
7. Drøftelse af rektors redegørelse for medbestemmelse og medinddragelse på RUC 2017-2018 06
8. Orientering fra bestyrelsesformanden 07
9. Orientering fra rektoratet 08
  1. Forbrug af administrative ressourcer på RUC
  2. Status på institutionsakkreditering
  3. Årshjul for levering af nøgletal til RUC's bestyrelse
  4. Status for de igangsatte strategiske initiativer i investeringsplanen, som bestyrelsen besluttede i efteråret 2017
  5. Status på overvejelser om udbud af lægeuddannelse på RUC
  6. VEU og digitalisering
  7. RUC's indkøbspolitik og -organisation
  8. Opfølgning på forskningsredegørelsen vedr. talentpulje
  9. Kommende strategiproces
  10. Ny Vicedirektør for Økonomi og Campus
  11. RUC's rekrutteringsaktiviteter
10. Eventuelt

Erik Jacobsen

Dato: 1. november 2018

**Udkast**

**REFERAT AF BESTYRELSESMØDE 4/2018**

Torsdag den 1. november 2018 kl. 13.00-17.00

---

Til stede:

Medlemmer:

Erik Jacobsen (Formand)  
Mikkel Aarø-Hansen (Næstformand)  
Anne Lise Fimreite (deltog via Skype)  
Rasmus Kjeldahl  
Lisbeth Lollike  
Bente Kjærgård  
Jette Espensen Ejlersen  
Phillip Crilles Bacher  
Thomas Juul Hangaard

Fraværende (med afbud)

-

Rektorat:

Rektor Hanne Leth Andersen  
Prorektor Peter Kjær  
Universitetsdirektør Peter Lauritzen

---

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmøde 4/2018.

**1. Godkendelse af dagsorden**

Dagsordenen blev godkendt.

**2. Godkendelse af referat fra BM 3/13. september 2018**

Bilag 23

Referatet blev godkendt.

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| Referat af bestyrelsesmøde 3/2018 blev godkendt. |
|--------------------------------------------------|



### **3. Strategisk temadrøftelse: Forskning (forskningsredegørelsen 2018)**

Bilag 24

Prorektor fortalte indledningsvis, at forskningsredegørelsen har været drøftet i de kollegiale organer med fokus på opmærksomhedspunkter, der skal arbejdes videre med i den kommende tid. Han fremhævede highlights på forskningsområdet i 2018, herunder at RUC har opnået styrket tværfaglig profilering, styrket hjemtag, bedre forskningskommunikation, etableret eksterne partnerskaber, og reorganiseret den administrative enhed for forskningsservice samt at han har gennemført en dialogrunde i forskningsgrupperne.

Hvad angår den strategiske retning sagde prorektor, at der de seneste 10-12 år har været arbejdet med synlighed og fokusering af RUC's forskning. I forbindelse med Strategi Ny RUC har der været arbejdet med de mål, der ligger i strategien, dvs. dobbelt gennemslag, fokus på forskningsstyrker og øget forskningsfinansiering. Og senest i forbindelse med den strategiske rammekontrakt er der sket en skærpelse af det igangværende arbejde med at styrke forskningskvalitet og talentudvikling, der udgør de to mål i den strategiske rammekontrakt.

Prorektor fremhævede opmærksomhedspunkter ved årets forskningsredegørelse, som også afspejles i det kommende års indsats blandt andet:

- Evaluering og analyse med henblik på igangsættelse af udviklingsprocesser i forskningsmiljøerne, fokusering af indsatsen på bestemte områder og synliggørelse af RUC's forskningsstyrker. Bibliometrisk benchmarking af forskningsfelter på internationalt niveau.
- Talent og VIP-karriere, herunder styrkelse af junior- og talentrekruttering samt kønsfordeling i stillingskategorierne. I forhold til sidstnævnte klarer RUC bedre end andre universiteter, men der er rum til forbedring, især på professorniveauet.
- Fokus på den strukturelle organisering af forskningen på RUC med henblik på, hvordan forskningsgrupperne fungerer. Desuden er der behov for stillingtagen til RUC's internationale profil og en eventuel systematisk indsats for at styrke internationalisering ud over fx Marie Curie indsatsen.
- Digital science som handler om styrkelse af digitale infrastrukturer, data management, big data og kunstig intelligens.
- Dynamikken mellem forskning og uddannelse
- Afklaring af om forskningsmål skal formuleres på institut- eller universitetsniveau, jf. spørgsmålet om hvorvidt målene i publiceringsstrategien skal være på institut- eller universitetsniveau.
- Fortsat indsats for at øge hjemtag af eksterne forskningsmidler.

Prorektor bemærkede, at RUC's publicering ser fornuftig ud, og at universitetet skal tilstræbe at holde niveauet, selv om der i dag er færre VIP ansatte end for et par år siden.

Prorektor gjorde opmærksom på, at RUC var faldet mere end 100 pladser i den seneste Times Higher Education World University Ranking, og at der på den baggrund vil blive gennemført en dybtgående analyse af RUC's placering i forhold til de universiteter vi normalt sammenligner os med.

På baggrund af prorektors oplæg udtrykte bestyrelsen opbakning til indsatsområderne. Bestyrelsen havde følgende bemærkninger og spørgsmål:

- Der blev efterspurgt konkrete mål for forskningsområdet på RUC.
- Der blev efterspurgt en udfoldelse af overblikket over eksternt hjemtag.

- Der blev spurgt til, hvad RUC gør for at fastholde internationale forskere og deres familier.
- Der blev spurgt til metoder for arbejdet med bias i rekrutteringsøjemed.
- Der blev efterspurgt en redegørelse for impact gennem et stakeholderperspektiv.
- Det blev sagt, at det var uklart, hvilke strategiske overvejelser RUC gør sig ift. internationalisering og en international forskningsprofil. I forlængelse heraf blev spørgsmålet om valg af publiceringssprog rejst.
- Det blev påpeget, at indsatserne i forskningsredegørelsen er relevante for stillingtagen til budget 2019 og 2020.
- Det blev bemærket, at det kan overvejes, hvordan man kan arbejde med impact via forskningspublicering.
- Der blev spurgt til, om forbruget af eksterne forskningsmidler er faldende.

Prorektor besvarede spørgsmålene og bekræftede, at der i de strategiske dokumenter i højere grad er tale om ambitionsniveauer og midler til mål frem for konkrete målepunkter for indsatserne. Han sagde bl.a. også, at der i det kommende år vil blive arbejdet med onboarding og fastholdelse af internationale VIP'er, og at internationalisering skal bidrage til at styrke RUC's forskning. Rektor tilføjede, at RUC er opmærksom på bias i processen med stillingsopslag, og at der er lavet et kursus om bias, som er obligatorisk for alle medlemmer af bedømmelsesudvalg. Rektor nævnte, at RUC desuden har et ligestillingsudvalg blandt andet med fokus på fastholdelse af kvinder.

Bestyrelsesformanden konstaterede, at der på næste bestyrelsesmøde skal være en drøftelse af forslaget om at etablere en pulje til talentrekruttering. Et bestyrelsesmedlem foreslog, at man på RUC overvejer tiltag til rekruttering og fastholdelse, herunder kønsfordeling, og at dette kunne være led i de forestående turnusevalueringer af forskningsmiljøerne på RUC. Prorektor synes, det var en god idé, og at også spørgsmålet om karriereveje skal indgå i den forbindelse.

#### **4. Strategisk temadrøftelse: Organisation og campus**

Bilag 25

##### *Campus*

Universitetsdirektøren gav en status for RUC's campusudvikling og den planlagte besparelse på 28 mio. kr. på bygningsdriften i 2020, jf. den økonomiske genopretningsplan besluttet af bestyrelsen i juni 2016. En række bygninger er opsagt. Tidsprofilen for besparelserne er ændret, men det er fortsat ambitionen at nå det planlagte sparemål.

Et væsentligt forhold i den videre udvikling af campus er, at Bygningsstyrelsen fik mulighed for at tilbyde RUC moderniseringer, der kun delvist medfører huslejestigninger, hvilket kaldes funktionel fornyelse. Dette har haft indflydelse på overvejelserne om, hvilke bygninger der skulle opsiges. I januar 2018 har Bygningsstyrelsen tilkendegivet at ville investere 96 mio. kr. på RUC, hvoraf 30 pct. forudsættes huslejefinansieret, hvilket vil sige en investering på 67 mio. kr. uden det koster RUC ekstra i husleje. Staten er dog underlagt et investeringsloft, som betyder at renoveringerne af bygningerne ikke kan ske så hurtigt som ønsket.

Statens ejendomsselskab Freja har solgt nogle af de opsagte bygninger videre til en investor, som ønsker at etablere andelsboligkollegier i bygningerne. Dette er ikke muligt inden for den nuværende lokalplan, og Roskilde kommune har derfor efterspurgt en helhedsplan, der kunne danne grundlag for kommunens

lokalplansarbejde. Bygningsstyrelsen og RUC er derfor i gang med at udvikle denne i samarbejde med Roskilde kommune. Arkitema bistår med udvikling af planen for at sikre en attraktiv og robust campusplan.

Rammerne for campusudviklingen ligger inden for campus-lovgivningen, og i øjeblikket undersøges mulighederne i lovgivningen for fremleje med henblik på at kunne tage bygningerne tilbage på et senere tidspunkt. RUC har mulighed for at opsig alle bygninger med 6 måneders varsel.

Bestyrelsen spurgte til om Boligfonden kan købe det hele og drive udlejningsvirksomhed, og om der er mulighed for, at relevante/interessante virksomheder kan komme ind på campus. Direktøren svarede, at det har universitetet stor interesse i, og at fleksibel anvendelse af universiteternes lokaler er ét af en række forslag, som universiteterne har fremsat over for ministeriet i håb om en lovændring. Han sagde også, at RUC har et konstruktivt samarbejde med Roskilde Kommune. Der blev også spurgt til, om RUC ønsker ungdomsboliger på campus. Direktøren svarede, at RUC gerne vil have boliger på campus til aktive studerende, dvs. traditionelle universitetskollegier, men ikke ungdomsboliger generelt.

#### *Status for præambel for RUC's administration*

Kommunikations- og sekretariatschef Elisabeth Hvas fortalte, at der de seneste måneder i ALF-kredsen er blevet udarbejdet en intern status for den omfattende omorganisering af RUC Administration, som blev gennemført for 2 år siden som led i genopretningsplanen. Denne status viser, at der kun er få steder, hvor der i ALF-kredsen opleves uklarhed om ansvar og opgaver. Alle chefer for de administrative enheder har gennemført selvevalueringer i forhold til, hvordan enhederne lever op til de 7 målsætninger for RUC's administration om at være: serviceorienteret, specialiseret og professionel, standardiseret, digitaliseret, sammenhængende, med tydelig og koordineret ledelse mellem institutter og den fælles RUC Administration samt være tydelig ift. prioritering og forventningsafstemning.

Selvevalueringen tegner et billede af, at den administrative omorganisering er kommet langt og er den rigtige ramme for RUC's organisering og at der ikke synes at være et behov for ændringer i samarbejdsfladerne men for justeringer af enkelte fx. EU's projektadministration. Baggrund, formål og mål for omorganiseringen er således blevet genbekræftet. Det er Administrativt Lederforum (ALF) med direktøren for bordenden, der har fokus på og ansvar for, at RUC lever op til præambelens målsætninger. Og det er her, at konkrete udfordringer og langsigtede strategiske målsætninger drøftes, inden de evt. forelægges universitetsledelsen. Det har været to år med store opgaver og ændringer i opgaveløsning. Dette ses også afspejlet i HR's oplæg om sygefraværet på RUC.

Bestyrelsen spurgte bl.a. til, om der skal laves en evaluering af de studerendes oplevelse af administrationen. Direktøren svarede, at vi først kigger på os selv, og derefter spørger vi brugerne, dvs. de studerende, VIP og TAP. Uddannelseschefen tilføjede, at der i Strategi Ny RUC er en målsætning om den studerende i centrum, og at Uddannelse & Studerende laver regler og processer under hensyntagen til de mange studerende.

#### *Sygefravær og stort arbejdspress*

HR-chef Karen Marie Olsen fortalte om to udfordringer vedrørende det strategiske mål om, at RUC skal være en attraktiv arbejdsplads: sygefravær og et stort arbejdspress.

En af de udfordringer, som RUC har stort fokus på er sygefraværet, som er relativt højt. RUC er det universitet i Danmark, der har det højeste sygefravær både med og uden langtidssygefravær. RUC ligger på 5 dage i gennemsnit, mens de øvrige universiteter ligger på ca. 3,5 dage (uden langtidssygefravær). For universiteterne er der det generelle problem, at VIP'er ikke registrerer kortidssygefravær.

Årsagen til det høje sygefravær på RUC kan være den administrative omorganisering som omtalt ovenfor. Det kan også skyldes et sammenfald af mange langtidssyge, og at RUC tager et socialt ansvar for medarbejdere, som er blevet alvorligt syge. Sygefraværet er højest i aldersgrupperne 50-59, hvilket er et mønster, man ser andre steder.

Et par grupper skiller sig ud: Der er et relativt højt sygefravær blandt særligt øvrig TAP, hvor RUC også ligger højere end de øvrige universiteter. For gruppen af kontomedarbejdere gælder det, at de på RUC i gennemsnit har 1 uges mere sygefravær end på de andre universiteter. Sygefraværet i ph.d. gruppen er også højt, men her har vi at gøre med et begrænset antal personer, så tallene skal ikke overfortolkes. De 20-29 årige øvrige TAP'er ligger ligeledes højt på sygefraværet, men det mønster finder man også andre steder.

Et relativt højt sygefravær er noget, man bør have fokus på både ift. korttids- og langtidsfraværet. På RUC drøftes sygefravær årligt i Hovedsamarbejdsudvalget og i Hovedarbejdsmiljøudvalget, ligesom lederne kvartalvis får oversigter over sygefravær med henblik på opfølgning. De kvartalvise rapporter sparrer HR partnerne systematisk med lederne om. Der er nedsat en arbejdsgruppe, der i samarbejde med HR undersøger, hvordan RUC kan styrke trivsel og nedbringe sygefraværet.

Endelig sagde Karen Marie Olsen, at RUC løbende arbejder med opfølgning på APV'en (arbejdspladsvurdering) fra 2016. Der er udarbejdet tværgående handlingsplaner om blandt andet ergonomi, balance mellem forskning og undervisning og stort arbejdspress/-mængde. I den forbindelse nævnte hun, at RUC har haft besøg af Arbejdstilsynet, fordi universitetet var blevet udvalgt til et risikobaseret tilsyn – undervisning var en af de brancher Arbejdstilsynet i 2017 havde fokus på. RUC fik en grøn smiley, fordi universitetet har kendskab til og arbejder systematisk med arbejdsmiljøproblemstillingerne.

Et bestyrelsesmedlem konstaterede, at sygefraværet er for højt og skal nedbringes og foreslog, at bestyrelsen følger op om et år på mødet i november 2019. Et andet medlem sagde, at et højt sygefravær er relateret til det nære arbejdsmiljø og den lokale ledelse, og at fokus er på den direkte personaleledelse.

Et medlem konstaterede, at der er forskellige former for sygefravær, og at ikke alle former for sygefravær er relateret til ledelse og ikke nødvendigvis kan nedbringes.

Det blev også sagt, at det er væsentligt at finde årsagerne til det høje sygefravær og stress, som er meget dårligt for en organisation og for enkeltpersoner.

Universitetsdirektøren sagde, at RUC skal have en ny sygefraværspolitik. Direktøren anerkendte, at lokal ledelse er afgørende for medarbejdernes trivsel. Formanden sagde, at det er et alvorligt problem, som der skal handles på, og at der gerne skal konstateres en fremgang allerede ved næste års APV. Formanden bad også om en status til bestyrelsen for sygefravær om et år.

## **5. Orientering om prognose 2, 2018 og vedtagelse af budget 2019**

Universitetsdirektøren sagde, at forventningen til det økonomiske resultat for 2018 er et underskud på 0,4 mio. kr., dvs. et årsresultat i balance. RUC havde budgetteret med et underskud på 26 mio. kr. Den væsentligste årsag til denne forbedring er en revurdering af det forventede lønforbrug, der er markant mindre end forventet. Direktøren skitserede også perspektiverne for den langsigtede økonomi på RUC og fremhævede blandt andet, at universitetet ender med budgetterede underskud i 2019, 2020 og 2021, og at egenkapitalen – som flerårsbudgettet ser ud nu - vil blive nedbragt til 2,7 pct. af omsætningen i 2021. Han nævnte, at spørgsmålet om risikovillighed var blevet rejst på sidste bestyrelsesmøde og påpegede, at dette budget indeholder en række risikoelementer, bl.a. at der i flerårsbudgettet kalkuleres med at det lave taxameter for HUM/SAM ikke bliver sat ned efter 2019.

Der blev i bestyrelsen spurgt til evt. opfyldning af puljen på de 10 mio. kr. til styrkelse af uddannelse og forskning i 2019. Der blev også spurgt til, om det er godt eller dårligt, at lønsumsforbruget er så meget mindre end forventet. Og der blev efterspurgt en redegørelse for, hvordan vi som universitet bedst kan investere for at øge indtægterne fremover – er det fx ved at øge optaget af studerende, iværksættelse af tiltag på forskningsområdet eller noget tredje. Det blev foreslået, at en sådan drøftelse kunne være et tema på et bestyrelsesseminar.

Det blev tilføjet, at forskningsredegørelsen hænger sammen med budgettet, og at man med udgangspunkt i den kunne lave en brainstorm over, om der findes muligheder for at øge indtægterne.

Bestyrelsesformanden påpegede, at forslaget om justering af RUC Administration, jf. punkt 6 på dagsordenen, også har økonomiske konsekvenser. Derfor gav det mening at inddrage drøftelse af forslaget under budgetdrøftelsen. Han spurgte til, om området er nødlidende, og et andet medlem spurgte, om den nye afdeling for Digitalisering og IT med forslaget har tilstrækkelige ressourcer til at løfte opgaven. Direktøren sagde, at der er et budget til arbejdet inden for de administrative rammer, men hvis der opstår ressourcebehov i forlængelse af evt. vedtagelse af en IT-strategi, må der tages stilling til det til den tid. Budgetchefen tilføjede, at udfordringen på IT-området er ressourcer til at nå det hele, hvilket forslaget skal rette op på.

Formanden sagde, at der jo også var forslag om at afsætte midler til talentrekruttering, hvilket ikke var indregnet i talmaterialet til budgetvedtagelsen, ligesom de 2 mio. kr. til den nye digitaliseringsenhed ikke var det – og at et konkret forslag til en pulje til talentrekruttering skal drøftes på første bestyrelsesmøde i det nye år. Mens de to mio. kr. til en ny digitaliseringsenhed besluttes som en del af budgetvedtagelsen.

En studenterrepræsentant sagde, at de studerende vil sætte fokus på mængden af undervisning og vejledning samt størrelsen på grupperne. Rektor svarede, at man har de laveste normer på samfundsvidenskab, og at arbejdet med at standardisere normer blandt andet skal bidrage til at sikre tilstrækkelig undervisning på alle RUC's uddannelser.

Et bestyrelsesmedlem sagde, at VIP'erne oplever krydspres som konsekvens af beslutninger, der er truffet over en længere periode, bl.a. at der er skruet ned for normerne, hvilke har medført oplevelsen af forringelser.

Bestyrelsen tog orienteringen om prognose 2, 2018 til efterretning og vedtog budget 2019, herunder blev det besluttet, at der afsættes 2 mio. kr. til den nye digitaliseringsenhed. Desuden blev følgende besluttet:

1. RUC's samlede budget for 2019 inklusiv besparelser og strategiske prioriteringer.
2. Den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret.

3. Målsætningen for egenkapitalen skal fastholdes på 5 pct. af universitets samlede omsætning.

## **6. Drøftelse og godkendelse af indstilling fra rektoratet om justering af RUC Administration**

Bilag 27

Bestyrelsen godkendte rektoratets indstilling om at udskille RUC IT til en ny enhed, og at det resterende FIT herefter ændres til *Økonomi og Campus*. Bestyrelsen godkendte desuden, at der afsættes yderligere 2 mio. kr. til den kommende enhed *Digitalisering og IT* til rekruttering af en ny vicedirektør og til to yderligere stillinger i enheden.

## **7. Orientering fra bestyrelsesformanden**

Bilag 28

Der var ingen bemærkninger.

## **8. Orientering fra rektoratet**

Bilag 29

*1. Status for de igangsatte strategiske initiativer i investeringsplanen, som bestyrelsen har besluttet i efteråret 2017*

Der var ingen bemærkninger.

*2. Årsplan 2019*

Der var ingen bemærkninger.

*3. Baggrund for ændring i kapitalaftalen med Jyske Bank*

Der var et opklarende spørgsmål fra et bestyrelsesmedlem. Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

*4. RUC's engagement i Danske Bank*

Der var ingen bemærkninger.

*5. Ny lægeuddannelse i region Sjælland på RUC*

Bestyrelsesformanden sagde, at sagen om, at der måske skal etableres en lægeuddannelse på RUC var vigtig. Prorektor skitserede optakten til den aktuelle situation og sagde, at det på nuværende tidspunkt er for tidligt at sige, hvor det fører hen. Han sagde, at RUC finder forslaget interessant, og at der er behov for en forundersøgelse fra RUC's side. Spørgsmålet er, hvornår det skal gøres. Det blev i bestyrelsen forslået, at der afsættes et beløb til udarbejdelse af et notat/en forundersøgelse – også så RUC kan vise, at universitetet er parat til opgaven med etablering af en ny lægeuddannelse.

## **9. Eventuelt**

Et bestyrelsesmedlem sagde, at der havde kørt en debat i medierne om en dramatisk stigning i førsteårs-frafaldet og spurgte til, hvad rektoratet umiddelbart tænkte om det. Rektor svarede, at SDU og DTU har oplevet et stigende frafald, men at det ikke er et udtalt problem på RUC. Hun sagde derudover, at for den

enkelte studerende var der som oftest ikke tale om frafald, men omvalg af studie. RUC's udfordring er frafald af studerende mellem bachelor- og kandidatniveau, ikke mindst på naturvidenskab. Den humanistiske bacheloruddannelse har det laveste frafald på humaniora i Danmark. Debatten i medierne har handlet om, hvorvidt det er fremdriftsreformen, der er årsagen. Flere studerende oplever stress, hvilket kan medføre sygdomsmeldinger og frafald.

Formanden efterspurgte forslag til temaer til bestyrelsesseminaret i maj måned. Bestyrelsen havde umiddelbart to forslag: virtuelle læringsteknologier og fremtidens erhvervskompetencer.

Mødet sluttede kl. 17.00.

---

Erik Jacobsen, formand

---

**Pkt. 3 Godkendelse af program for bestyrelsesseminar i maj**

---

**Indstilling**

Vedlagt er et udkast til program for bestyrelsesseminaret for RUC's bestyrelse d. 9. – 10. maj 2019. Det indstilles, at bestyrelsen godkender programmet.

---



## **Første udkast til program for bestyrelsesseminar d. 9. – 10. maj 2019**

---

Sted: Skjoldenæsholm (bekræftet).

(Indhold kan justeres afhængigt af om der har været valg og evt. er kommet ny regering).

### Torsdag d. 9. maj 2019:

- |                  |                                                                                                                                                      |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kl. 12.00-13.00: | Frokost.                                                                                                                                             |
| Kl. 13.00-13.15: | Velkomst ved bestyrelsesformanden.                                                                                                                   |
| Kl. 13.15-13.45: | Status og efterårets indsatser ved rektor.                                                                                                           |
| Kl. 13.45-14.15: | Rektoratets og UL's plan for arbejdet med ny strategisk vision. Og de første bud på strategiske visioner (skal vedtages af bestyrelsen januar 2020). |
| Kl. 14.15-14.30: | Kaffepause.                                                                                                                                          |
| Kl. 14.30-16.30: | Drøftelser i grupper vedrørende indhold af strategisk vision.                                                                                        |
| Kl. 16.30-17.30: | Opsamling af gruppernes drøftelser vedrørende strategisk vision.                                                                                     |
| Kl. 17.30-18.30: | Pause inden middagen.                                                                                                                                |
| Kl. 18.30-20.00: | Middag med deltagelse af departementschef Agnete Gersing (bekræftet).                                                                                |
| Kl. 20.00-21.30: | Oplæg af Agnete Gersing om aktuelle dagsordener i universitetsverdenen, og RUC's rolle.                                                              |

### Fredag d. 10. maj 2019:

- |                  |                                                                                         |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Kl. 09.00-10.00: | Bestyrelsens møde uden rektorat.                                                        |
| Kl. 10.00-12.00: | Oplæg om IT og læring.<br>Status på de nye initiativer.<br>Bestyrelsens selvevaluering. |
-

## **Pkt. 4 Rundvisning på campus**

---

Rektoratet (universitetsdirektøren) laver en rundvisning på RUC's campus på ca. 45 minutter for at fremvise de vigtigste steder, der indgår i helhedsplanen.

---

---

## **Pkt. 5 Drøftelse af helhedsplan for campus**

---

### **Baggrund**

Af det vedlagte baggrundsnotat fremgår en status for samarbejdet med Bygningsstyrelsen, Roskilde Kommune og Arkitema om en ny campusplan for RUC.

Baggrundsnotatet beskriver forslaget til en fremtidig campusplan med vægt på det scenarie, som det ønskes at arbejde videre med. Udgangspunktet for dette valg er, at de øvrige scenarier, som Arkitema havde foreslået, ikke opfyldte RUC's besparelseskrav. Det valgte scenarie 1 arbejder videre i forhold til de tanker, som RUC og Bygningsstyrelsen har arbejdet med det sidste års tid, idet scenariet har fokus på en tilnærmelsesvis opfyldelse af besparelsesmålet, koblet med muligheden for at få funktionelt fornyet RUC's ældre bygningsmasse til bedre at kunne håndtere nutidens krav til undervisnings- og kontorlokaler.

Arkitemas tanker om det fremtidige campus præsenteres i hovedtræk, samt tankerne i forhold til de kommende funktionelle fornyelser. Endelig berøres forventningerne til og forudsætningerne for økonomien og besparelsesmålene.

### **Sagsfremstilling**

En rød tråd i Arkitemas forestilling om det fremtidige campus er et sammenhængende gangforløb, der skal fungere som det uderum, der skaber og binder campus sammen. Til at underbygge denne sammenhæng skal der fokuseres på de bygninger, der er knudepunkter for gangforløbet. Derfor er der fokus på, at en væsentlig del af de centrale bygninger forbliver en del af RUC, og at der gennem funktionel fornyelse ligeledes arbejdes med, hvordan bygningerne kan åbnes op ud mod gangforløbet og dermed understøtte interaktionen.

Mere specifikt er det målet med de funktionelle fornyelser, at der blandt andet arbejdes med fokus på bedre dagslysforhold, transparens, højere loftshøjder, teknisk og akustisk opgradering, arbejdsmiljø og tilgængelighed.

I forhold til økonomi er der stadig en række usikkerhedsmomenter, som der vil skulle arbejdes med i den videre projektering af de funktionelle fornyelser. Ud fra de nuværende erfaringer med funktionelle fornyelser er det forsøgt at opstille et estimat for den samlede besparelse og fremtidige husleje.

Det er forventningen at besparelseskravet tilnærmelsesvis vil kunne opnås. Der er dog et udestående vedrørende bygning 14, der ligger centralt på campus og i det samlede gangforløb,

---

*For det fulde forslag fra Arkitema henvistes til det vedlagt bilag: "Helhedsplan"*

men som det oprindeligt har været tanken at opsig af hensyn til opnåelsen af besparelsesmålet. Det er stadig nødvendig at fastholde opsigelse af bygning 14, såfremt besparelsesmålet tilnærmelsesvis skal nås, men blandt "brugerne af campus" er der mange ønsker om at fastholde lejemålet af bygning 14.

Campusplanen har været drøftet i både HSU og AR. HSU synes generelt det så spændende ud, men var bekymret over usikkerhederne i forhold til den fremtidige husleje, specielt på grund af de stigende ejendomsvurderinger. I Akademisk Råd ønskede VIP-repræsentanterne og de repræsentanterne for de studerende at rektoratet skulle oplyse bestyrelsen om at de ikke ønskede at fastholde bygning 14, da de var uforstående over for at det havde været nødvendigt at fastholde besparelserne på ekstern censur (normerne), hvis man så kan nedsætte sparemålet på bygninger. TAP-observatøren i AR fandt at man skulle forsøge at fastholde bygning 14. Rektoratet vil analysere behovet for bygning 14 nærmere inden bestyrelsesmødet, og vil komme med en mundtlig indstilling på selve mødet.

Sidst i baggrundsnotat gennemgås en række usikkerhedspunkter, hvor usikkerheden om den fremtidige husleje vil kunne betyde at en større belastning af universitetets økonomi.

**Indstilling:**

Det indstilles, at bestyrelsen:

- Tilslutter sig ønsket om at arbejde videre med en realisering af det valgte scenarie, herunder opsigelse af bygningerne 19-24.
- Træffer beslutning om, hvorvidt bygning 14 skal opsiges, således at sparekravet fra genopretningsplanen på 28 mio. kr. på bygningsmassen tilnærmelsesvis kan realiseres, eller om bygning 14 med sin centrale beliggenhed på Campus skal prioriteres bevaret på RUC's hænder, og besparelsen findes andetsteds.

**Bilag**

1. Baggrundsnotat: Ny campusplan
  2. Helhedsplan – Arkitema
-

## Ny campusplan

---

### Baggrund

I 2015 indgik RUC en aftale med konsulenthuset Struense om at lave en plan for, hvordan RUC kunne spare mindst 110 mio. kr. på løn og drift i perioden 2016-2020. På baggrund af Struenses anbefalinger besluttede bestyrelsen en økonomisk genopretningsplan, der blandt andet betød, at RUC frem mod 2019 skulle spare 28 mio. kr. i årlig husleje på universitetets bygningsmasse.

Som første trin i opnåelsen af bygningsbesparelserne var opsigelsen af det private lejemål af B30, igangsættelse af en funktionel fornyelse af B03 samt opsigelse af de tre punkthuse B16, 17 og 18. De tre punkthuse var fraflyttet, som del af ibrugtagningen af den nye laboratoriebygning (B28). De er alle tre oprindelige bygninger fra RUCs opstart, og er i mindre god stand.

Efterfølgende skulle ligeledes B4, 5, 6, 7, 10, 14 og 19 opsiges henover en treårig periode frem mod 2020. Ved overvejelserne om hvilke af RUCs bygninger, der skulle udpeges til opsigelse blev der taget udgangspunkt i den del af RUCs bygningsmasse, der var ældst og i dårligst stand. Strategien var således, at opsiges de ældste og dårligste bygninger og beholde de nyeste og bedste bygninger, selvom det betød, at der skulle opsiges bygninger med en central beliggenhed på campus-området.

Da Bygningsstyrelsen (BYGST) – efter RUCs opsigelse af B16, 17 og 18 – ikke fandt nye lejere til bygningerne, udmatrikulerede BYGST det område, de tre bygninger er placeret på, som derefter samlet blev overdraget til statens ejendomsselskab, Freja Ejendomme med henblik på videresalg til tredjepart. Freja Ejendomme har efterfølgende indgået en betinget købsaftale med en investor, der vil omdanne B16, 17 og 18 til andelskollegier. Dog kræver dette en lokalplansændring fra Roskilde Kommune.

Efter udmatrikuleringen af området med B16, 17 og 18, er der imidlertid opstået nye muligheder for, at BYGST kan gennemføre moderniseringer af RUCs oprindelige, centralt placerede bygninger, med kun en begrænset forøgelse af huslejen til følge. Dette har givet anledning til at tage den oprindelige plan for opsigelse af bygninger op til fornyet overvejelse.

RUC er derfor i samarbejde med BYGST, Roskilde Kommune og arkitekthuset Arkitema, gået i gang med at kigge på alternative muligheder for en fremtidig campusplan for RUC. Ud over en omfattende renovering af bygninger i regi af SEA-ordningens midler til "funktionel fornyelse", indgår der også i planen et projekt om ny belægning på udendørsarealer samt et kunstprojekt.

Samlet er det forventningen, at den nye campusplan – udover at tilvejebringe den besparelse som er forudsat i genopretningsplanen – også giver RUC en mere moderne og velfungerende bygningsmasse og en campus med et levende og sammenhængende studiemiljø.

### Fremtidig campusplan

Arkitekthuset Arkitema har opstillet forslag til en ny campusplan, herunder forskellige scenarier for bygningsopsigelser. RUC/FIT har sammen med Arkitema og BYGST vurderet, at det scenarie,

der bedst bidrager til et samlet og dynamisk campusområde og som samtidig medfører en besparelse på bygningsmassen, der er i nærheden af de forudsatte 28 mio. kr., er et scenarie, hvor bygningerne 19-24 opsiges. Dette scenarie har den fordel, at bygningerne centralt og langs hovedstrøget på campus bibeholdes på RUCs hænder.

Scenariet lægger op til, at der skal ske opsigelse af B19-24. Såfremt man ønsker at opnå en besparelse, der ligger tættere på den besparelse på huslejen på 28 mio. kr., der er forudsat i genopretningsplanen, er det imidlertid nødvendigt at bibeholde den oprindelige tanke om også at opsiges B14 eller en anden bygning med en tilsvarende husleje-udgift.

I figur 1 nedenfor er scenariet illustreret, hvor den mørkeblå farve angiver de foreslåede opsigelser af B19-24.

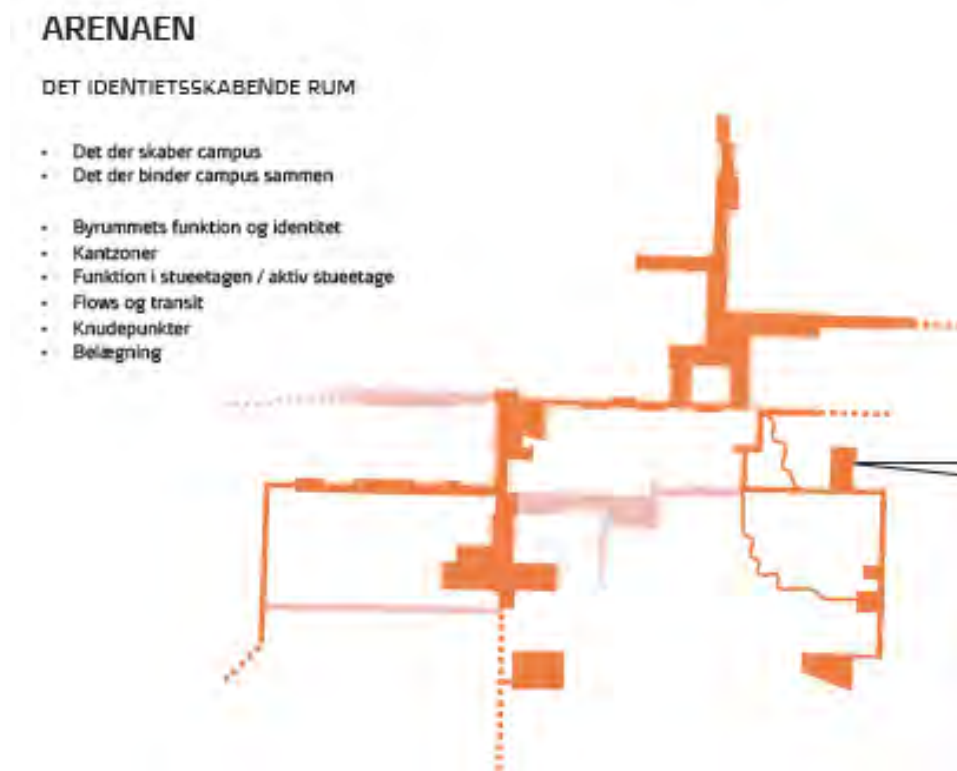
Figur 1: Scenariet



I scenariet er der blandt andet fokuseret på en styrkelse af den såkaldte arena, der er et sammenhængende gangforløb – og dermed det uderum, der skaber og binder campus sammen.

Arenaen er vist i figur 2. Heraf fremgår det også, at B19-24 (Sumpen) ikke har så central en betydning for dette uderum, idet Sumpen ligger afsondret fra de områder, der er mest centrale for campus. I forhold til at opnå en styrkelse af arenaen, er Sumpen således umiddelbart det område, der bedst kan fravælges.

Figur 2: Arenaen



### Renovering af bygninger

I forslaget til den fremtidige campusplan lægges der op til, at RUC beholder en række stands-mæssigt mindre attraktive bygninger og opsiges mere moderne og tidssvarende bygninger. Den umiddelbare fordel ved dette er for RUC, at de bygninger, der beholdes har en helt central beliggenhed på campus, mens de bygninger der opsiges, ligger i randområderne. Det er dog en afgørende forudsætning for at RUC vil beholde de ældre og mere slidte bygninger, at der gennemføres en gennemgribende renovering af de bygninger, som ikke længere er tidssvarende.

BYGST har tilkendegivet over for RUC, at BYGST vil prioritere, at utidssvarende bygninger på RUCs campus i løbet af de kommende år vil blive renoveret via midlerne til funktionel fornyelse. Da udmøntningen af midlerne til funktionel fornyelse sker i takt med, at det er muligt indenfor BYGSTs udgiftsloft, er det dog usikkert præcis hvornår, der vil kunne ske funktionel fornyelse af hvilke bygninger.

Med udgangspunkt i bygningssyn vurderer BYGST, hvilke bygninger, der har størst vedligeholdelsesbehov og hvilke istandsættelser, der skal prioriteres ved udmøntningen af puljen til funktionel fornyelse. RUC har dog fået mulighed for selv at komme med ønsker til hvilke bygninger, der ønskes istandsat først. På nuværende tidspunkt er den første funktionelle fornyelse allerede påbegyndt, idet B7 pt. gennemgår en omfattende renovering. Der er ligeledes igangsat

forundersøgelser med henblik på fremtidig istandsættelse af B4-11. Den funktionelle fornyelse af de resterende bygninger forventes at finde sted i perioden 2018-2024.

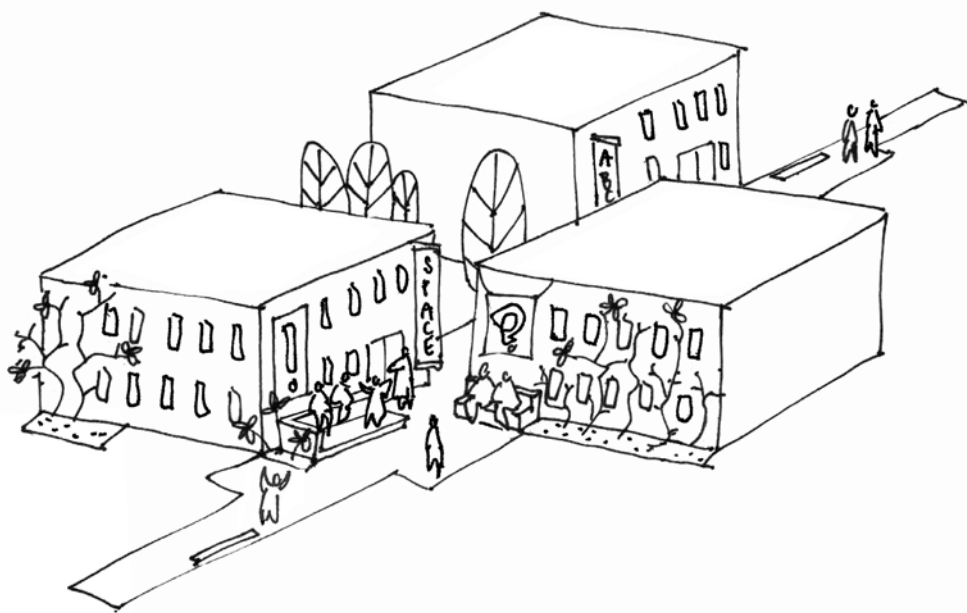
Senest udmelding fra BYGST er dog, at de overvejer om ikke de kommende funktionelle fornyelser på RUC mest hensigtsmæssigt skal udbydes som et samlet byggeprojekt. Det vil dog nok ikke betyde ændringer i forhold til den tidsmæssige gennemførsel af de funktionelle fornyelser.

### Fremtidigt udtryk

Der foreligger ikke på nuværende tidspunkt en endelig plan for, hvordan de bygninger, der skal funktionelt fornys, kommer til at se ud efter ombygningen.

Fra RUC og BYGSTs side er der imidlertid defineret en række fokusområder, der ønskes inkorporeret i ombygningerne. Overordnet ønskes moderne undervisnings- og kontorbygninger med lyse og velindrettede lokaler samt et velfungerende og attraktivt loungemiljø, der understøtter interaktion og samarbejde, samt i stuetagen signalerer aktivitet udadtil. Mere specifikt er det målet, at der blandt andet arbejdes med fokus på bedre dagslysforhold, transparens, højere loftshøjder, teknisk og akustisk opgradering, arbejdsmiljø og tilgængelighed.

Figur 3: Fremtidigt udtryk



I figur 3 er det forsøgt at illustrere hvordan de kommende funktionelle fornyelser ligeledes forventes at arbejde med de gamle punkthuses udvendige udtryk, med henblik på at bidrage til åbenhed og transparens. Det nye indgangsparti i B03 er et første eksempel på, hvordan dette kunne udfolde sig i praksis.

For så vidt angår den omgivende del – RUCs campus – har arkitekthuset Arkitema udarbejdet et forslag til en ny campusplan. Planen udgør en langsigtet, overordnet vision for udviklingen af de fysiske rammer på campus og udstikker blandt andet retningslinjer for RUC's bygningsfysiske udvikling i fremtiden. Campusplanen har fokus på fortætning, en grøn campus og indførelsen af



et centralt campusforløb – arenaen. Med i Campusplanen er også, at der skal gennemføres et belægningsprojekt og et kunstprojekt på RUC.

Belægningsprojektet er en belægningsplan, som beskriver udskiftning af belægningen på store dele af RUCs Campus.

Udover at få udskiftet den meget nedslidte belægning på RUC, er det målet at skabe et samlende greb, der skal binde bygningerne sammen. Der skal skabes udeopholdsrum, der understøtter dannelsen af fællesskaber og er indbydende for studerende, ansatte og besøgende, og som samtidig understreger, at Campus er et særligt område. Desuden er det et mål, at skabe en bedre kobling med det omgivende landskab og bydelen Trekroner. Udførelsen af belægningsplanen skal ske i etaper og integreres med et nyt langsigtet kunstprojekt på RUC.

Kunstprojektet skal bidrage til udviklingen af et levende og sammenhængende universitetsmiljø på RUC. Ønsket er at basere kunstprojektet på kollaborative, socialt involverende praksisser, der ræsonnerer med RUCs identitet og historie. Kunsten skal udføres af internationalt anerkendte kunstnere.

Kunsten skal understøtte og udvikle RUCs identitet, historie og vision, blandt andet kerneværdierne tværfaglighed, åbenhed, inddragelse, demokrati, den frie tanke og tolerance. Kunsten skal endvidere bidrage til udviklingen af campus – både den fysiske planlægning og det daglige liv. Den skal være af blivende karakter og lokaliseres på RUCs campusområde. Kunsten skal kunne driftes og vedligeholdes på linje med almindelig drift og vedligehold af uderum og bygninger.

### **Økonomi**

Som nævnt er det forudsat i genopretningsplanen, at der skal spares 28 mio. kr. på bygningsmassen. For at komme i nærheden af at realisere dette mål, er det nødvendigt at opsiges en række lejemål. Det er samtidig nødvendigt at indregne, at der skal ske funktionel fornyelse af andre lejemål, således at de lejemål RUC råder over, til stadighed opretholder en vis standard.

Mens der pågår funktionel fornyelse af en bygning, er lejer som udgangspunkt husleje-fritaget. Efter endt ombygning sker der – til trods for, at hovedparten af ombygningen er SEA-finansieret – en mindre stigning i huslejen. Den endelige huslejestigning kendes først, når ombygningen er projekteret umiddelbart inden byggeriet påbegyndes, men huslejestigningen forventes at være i størrelsesordenen 250.000 kr. pr. punktus pr. år.

RUC skal endvidere selv finansiere en mindre del af ombygningen. Hvor stor egenfinansieringen bliver, vides først i forbindelse med den endelige projektering.

I den periode, hvor der pågår funktionel fornyelse, er det nødvendigt at beholde et til to af de punktuse, der påtænkes opsagt, som interimspacering. Interimspaceringerne vil kunne opsiges, når al funktionel fornyelse er gennemført. Behovet for at beholde bygninger til interimspacering betyder, at den takt hvormed lejemål kan opsiges, forlænges udover hvad der oprindeligt var påtænkt i genopretningsplanen.

Såfremt der kun sker funktionel fornyelse af én bygning ad gangen, er det nok at beholde ét punktus til interimspacering, idet RUC på tidspunktet hvor ombygningerne skal gennemføres,

også råder over en ny-istandsat B7, der rummer mange fælles undervisningslokaler, men ingen kontorlokaler. Såfremt der sker funktionel fornyelse af to bygninger ad gangen, skal der formentlig bruges to punkthuse til interimspacering.

Som ovenstående indikerer er der flere faktorer, der influerer på den fremtidige omkostning til husleje. En del udgifter kendes først, når den endelige projekt-projektering har fundet sted. I nedenstående økonomioversigt er det forsøgt at indregne så mange faktorer som mulig, for at få en ide om det fremtidige omkostningsniveau. Oversigten skal dog tages med stort forbehold, da der som nævnt er en række ubekendte faktorer, der kan influere på omkostnings- og besparelsesniveauet.

#### Oversigt over samlet besparelse og fremtidig husleje med opsigelse af B14

| Mio. kr.                                                                                                         | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Samlet besparelse incl. allerede realiseret besparelse, fratrukket forventet huslejestign. efter funk. fornyelse | 18,9  | 28,6  | 26,8  | 26,0  | 26,6  | 26,7  |
| Samlet husleje, forbrug, drift mv.                                                                               | 113,6 | 104,0 | 105,8 | 106,5 | 106,0 | 105,8 |

\* Allerede realiseret besparelse vedr. opsigelse af B30 samt P8, 10 og 11

Følgende forudsætninger er lagt til grund for ovenstående oversigt:

- B14, 21, 22, 23 og 24 opsiges med økonomisk effekt pr. 1. september 2019
- B20 opsiges med økonomisk effekt pr. 1. januar 2023 og B19 pr. 1. januar 2024
- RUC får huslejefritagelse i 1 år pr. bygning mens funktionel fornyelse pågår
- 2 bygninger funktionelt fornys ad gangen og ombygningen varer ca. 1-1½ år pr. bygning
- Der beholdes to punkthuse til interimspacering indtil al funktionel fornyelse er gennemført
- Egenfinansiering af ombygningerne er ikke indregnet (forventes at være i størrelsesordenen 3 mio. kr. for B7 og 2,5 mio. kr. for hver af de resterende bygninger)
- Der er indregnet en huslejestigning på 250.000 kr. pr. punkthus pr. år

Det bemærkes, at der på RUC er et udbredt ønske om at bibeholde B14 på universitetets hænder. Hvis B14 ikke opsiges, har det dog den økonomiske konsekvens, at RUC vil komme længere fra at indfri besparelsesmålet på de 28 mio.kr.

#### Usikkerhedspunkter

Forskellige forhold kan influere på, om de planlagte besparelser kan nås. Af tiltag, der på nuværende tidspunkt er kendt af RUC/FIT, og som med en vis sikkerhed må forventes at få betydning for RUCs fremtidige omkostninger til husleje, kan nævnes, at BYGST har varslet forholdsvis store stigninger i ejendomsvurderingerne (på alle universiteterne) og deraf følgende forventede store huslejestigninger.

Det vides endnu ikke, hvilke økonomiske konsekvenser de nye ejendomsvurderinger får for huslejen, men de foreløbige indikationer på de nye vurderinger tyder på, at der i værste fald kan blive tale om en fordobling af huslejen. Men BYGST er bevidst om problematikkerne, og har indikeret, at de forsøger at holde stigningerne nede på i gennemsnit 20-30 pct. på den samlede universitetssektor, men at det ikke er BYGST, der kan beslutte en udligningsordning mellem universiteter. BYGST forventer at kunne udsende nye huslejesatser i januar/februar 2019. Dette er en problematik der omfatter de fleste universiteter.

Dertil kommer at arbejdet med gennemførslen af de mange funktionelle fornyelser og interne flytninger vil lægge beslag på hovedparten af ressourcerne i RUCs tekniske enhed (RUCs fastansatte arkitekter og ingeniører). Dette betyder, at alle øvrige ønsker om bygningsmæssige ændringer og fornyelser, der ligger ud over de tiltag, der ligger i campusplanen eller i samarbejdet med BYGST om den udvendige vedligeholdelse, kan blive vanskelige at indprioritere. Omvendt betyder dette, at der givetvis vil blive frirum i de projektmidler, der årligt afsættes til sådanne løbende indvendige vedligeholdelsesprojekter. Det er forventningen er sådanne frigjorte midler vil kunne anvendes til medfinansiering ved funktionelle fornyelsesprojekter mv.

**Videre proces**

- Bestyrelsen skal træffe beslutning om, hvilke lejemål, der ønskes opsagt
  - RUC/FIT skal fortsat i tæt dialog med Roskilde Kommune og Arkitema arbejde med, hvordan man bedst kan udnytte universitetets fysiske faciliteter og skabe de bedste rammer for studerende og ansatte
  - Der skal udarbejdes en intern plan for, hvordan RUCs bygninger fremover skal anvendes af de forskellige enheder
  - Der skal med inddragelse af BYGST laves en plan for, hvornår og hvordan de funktionelle fornyelser skal forløbe
  - Der skal laves en plan for hvornår, med hvilken frekvens og ad hvilke kanaler, der skal gives information om ombygninger mv. til studerende og ansatte
-

# HELHEDSPLAN FOR RUC

STYREGRUPPEMØDE 02 DEN 16.01.2019

# VISION

Campus danner ramme for faglig eksperimentering, åbenhed og mangfoldighed. Roskilde Universitet er det vitale omdrejningspunkt for campus. Campus skal være et knudepunkt for mennesker: borgere, erhvervsdrivende, studerende såvel som besøgende.

Identiteten bygger på RUC's miljø af viden, bæredygtighed og socialt samvær. Campus skal være et samfundslaboratorium forankret i lokalområdet. Den fysiske bygningsstruktur skal indramme og intensivere campusoplevelsen. Rumlige forbindelser med nicher og zoner til forskellig brug skal agere mødesteder, og synliggøre tværfagligheden mellem aktører, og det aktive studiemiljø på området. En grøn tilgang, og det naturgivne landskab udgør en integreret del af campusmiljøet, og danner fundament for en grøn profil.

# STRATEGIPUNKTER

## FYSISKE GREB

SOCIALE MØDESTEDER

LABS FOR FÆLLESSKABER

GRØN PROFIL

ARENAEN

Oversætter visionen til overordnede principper, som bliver rettesnor for udviklingen af RUC campus over de næste 30 år. Strategipunkterne skal tænkes ind ved alle større beslutninger, der forandrer campus og kan bruges som prioriteringsværktøj af RUC og andre interessenter med en aktie i området.



## SOCIALE MØDESTEDER

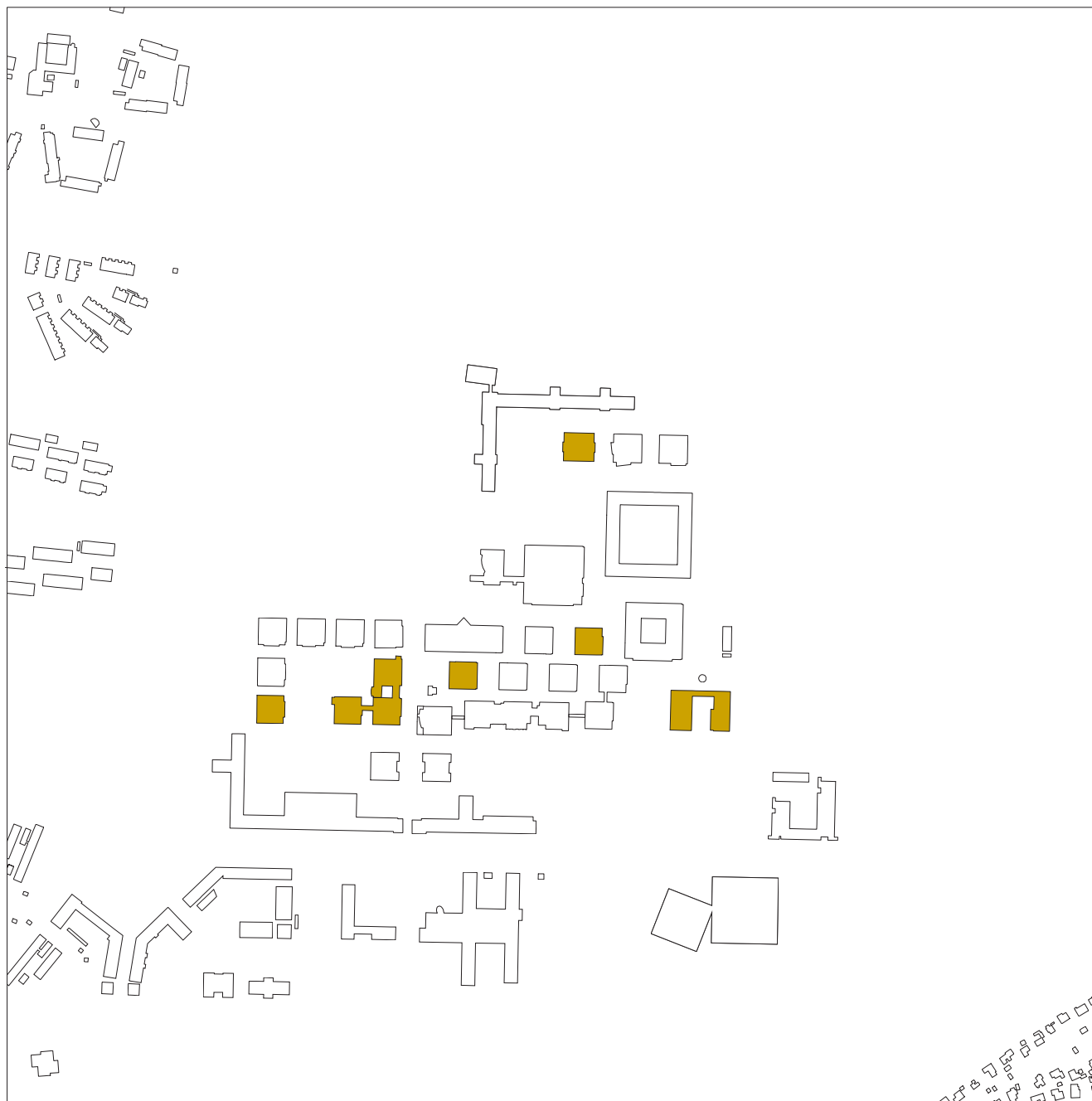
De markerede bygninger er kernebygninger for campus' hjerte. Det er centrale bygninger som huser faciliteter der kan bruges af offentligheden og campus-brugerne. Det drejer sig om universitetsbiblioteket, studenterhuset, RUC's administrationsbygning og kantinen samt bygning 7. Grundet bygningernes sociale faciliteter inviterer de andre interessenter end kun studerende ind i læringsmiljøet, og danner rammen for fællesskaber og socialt samvær på tværs af faglighed.

Bygningerne støtter op omkring Arenaen og omvendt. Bygningerne har synlige og aktive stueetager som skaber gennemsigtighed mellem udemiljøet og det rige læringsmiljø.



## LABS FOR FÆLLESSKABER

De forskellige LABS skal agere som attraktioner og tiltrække de forskellige brugergrupper på campus. De skal derved skabe liv og flow på campus. De er placeret strategisk på campus for at skabe flow på tværs af strukturen og fordre til det tilfældige møde på tværs af faglighed. Der stilles krav til bygningernes udformning og anvendelse, da disse er karakteristiske i sammenbindingen af campus og dets mange fællesskaber. Stueetagerne skal derfor være åbne og invitere brugere og interesserede ind, og samtidigt iscenesætte det aktive læringsmiljø. Gennemsigtheden skal bidrage til et inviterende miljø med en bred brugergruppe.



## GRØN PROFIL

Campus' placering i landskabet er et aktiv og knytter campus sammen med det øvrige Trekroner. Campus skal være et rekreativt område, og udnytte dets nærliggende naturlandskab. Grønne kiler og pauserum skal bidrage til et sundt læringsmiljø, men også adskille campus sig fra andre danske campus'er. Naturen og de grønne strukturer på campus, skal afspejle sødalens vildt voksende beplantning. En variation af høj og lav beplantning skal skabe rumligheder i de store udendørsarealer og skabe rum for kreativ udfoldelse og eksperimentering med fokus på biodiversitet og bæredygtighed.



## ARENAEN

Arenaen er en central rumlig forbindelse mellem campus' faciliteter, og er et styrerende element i planen som stiller krav til bygningerne og deres udformning på campus. Arenaen skal aktivere kantzonerne langs bygningerne, og skabe merværdi i de forskellige kroge af campus. Arenaen er et samlede element både socialt idet den skaber rammen for mødesteder og sociale fællesskaber på tværs af faglighed, men også danner en fysisk forbindelse mellem centrale bygninger på campus i planen. Det urbane forløb samler campus' funktioner og flowet af brugerne, og bliver derved et ledende element som guider brugere og besøgende nemt rundt på området. De sociale nicher og mødesteder skaber nærhed mellem campus' forskellige brugere og rum for kreativ udfoldelse, afslapning og tilfældige møder. Diversiteten i rumlighederne og kravene dertil gør derved arenaen til et identitetsskabende element for campus.



# SCENARIO 1

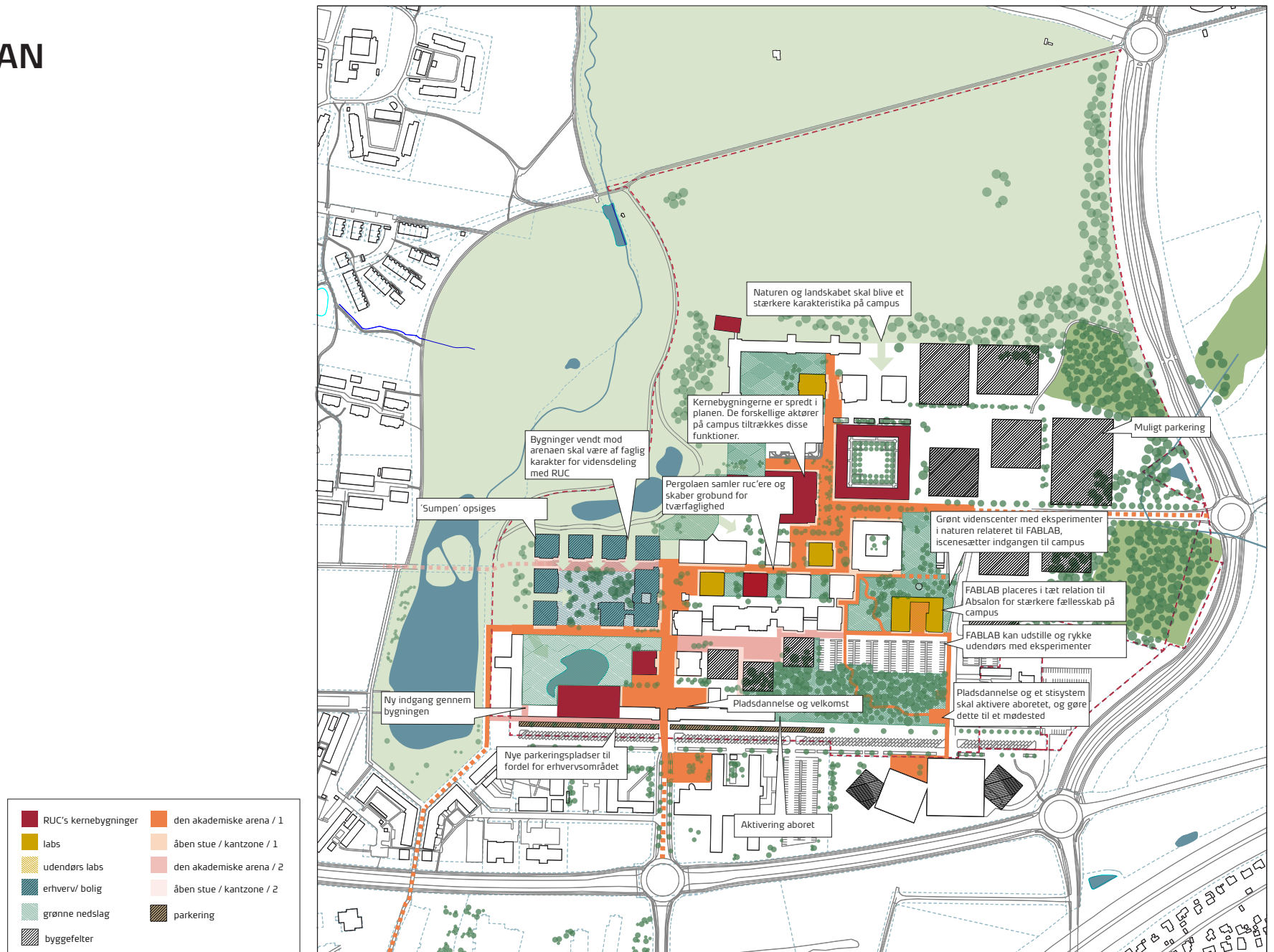
# CAMPUSPLAN

- Scenariet forudsætter at 'Sumpen' opsiges af RUC
- Ramme for faglig eksperimentering, åbenhed og mangfoldighed.
- Afsæt i forskning, undervisning, formidling og synergier mellem disse.
- Vidensdeling og aktive studiemiljøer som synlige elementer.
- Campusoplevelsen intensiveres ved begrønning af campus og Arenaen.
- Arenaen sammenkobler campus' og iscenesætter de centrale bygninger og faciliteter.
- Mødesteder og nicher skaber rumlighed for ophold og kreative udfoldelse på tværs af brugergrupper.
- Tydelig grøn profil

|                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:darkred; border:1px solid black;"></span> RUC's kernebygninger                                                                | <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:orange; border:1px solid black;"></span> den akademiske arena / 1      |
| <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:yellow; border:1px solid black;"></span> labs for fællesskab                                                                  | <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:lightorange; border:1px solid black;"></span> åben stue / kantzone / 1 |
| <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:lightyellow; border:1px solid black;"></span> udendørs labs                                                                   | <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:lightcoral; border:1px solid black;"></span> den akademiske arena / 2  |
| <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:teal; border:1px solid black;"></span> opsigs af RUC                                                                          | <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:lightpink; border:1px solid black;"></span> åben stue / kantzone / 2   |
| <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:lightgreen; border:1px solid black;"></span> grønne nedslag                                                                   | <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background-color:gray; border:1px solid black;"></span> parkering                       |
| <span style="display:inline-block; width:10px; height:10px; background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px); border:1px solid black;"></span> byggefelter |                                                                                                                                                     |



# CAMPUSPLAN





## GRØN PROFIL

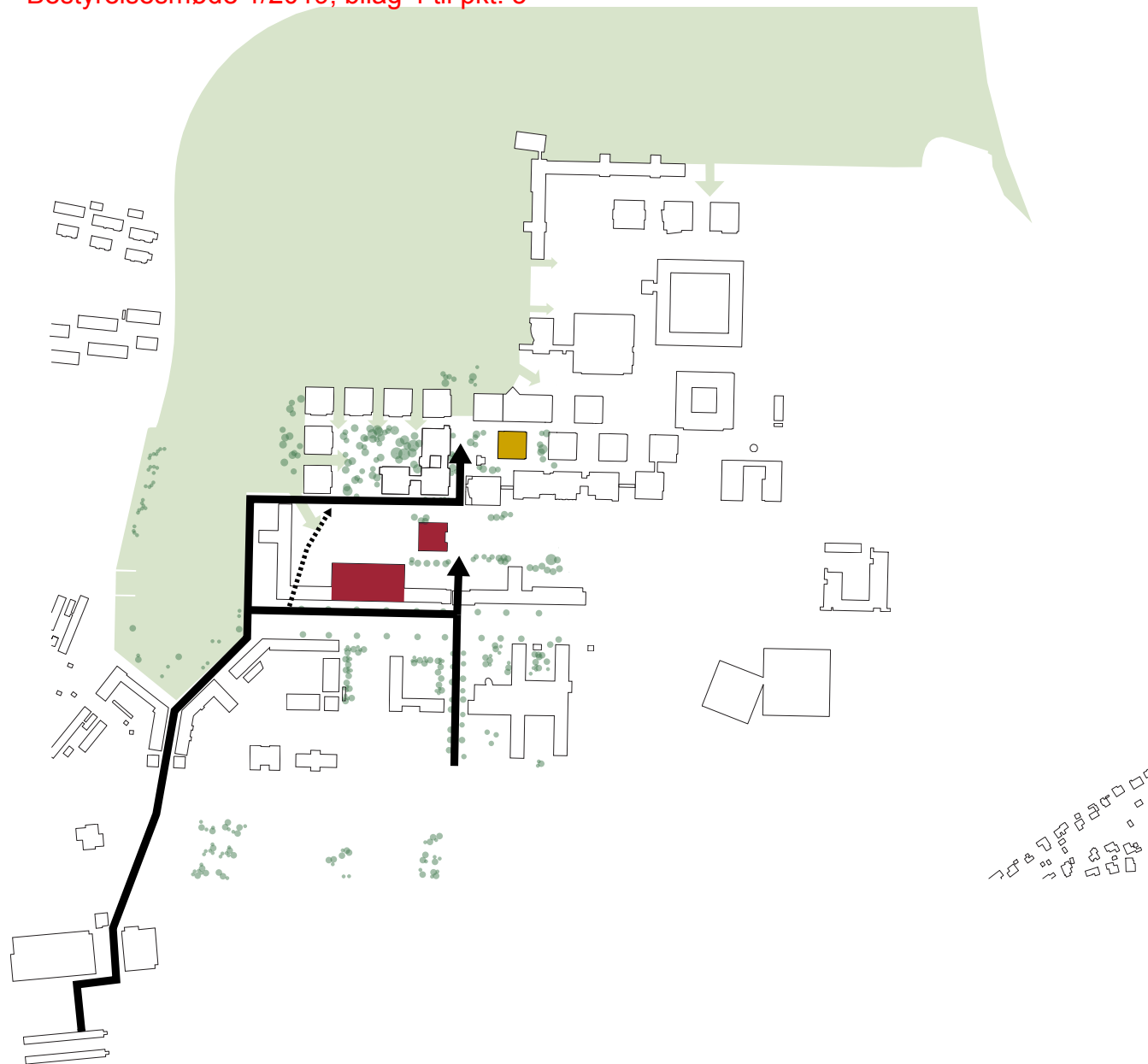




## ANKOMST SYD/VEST

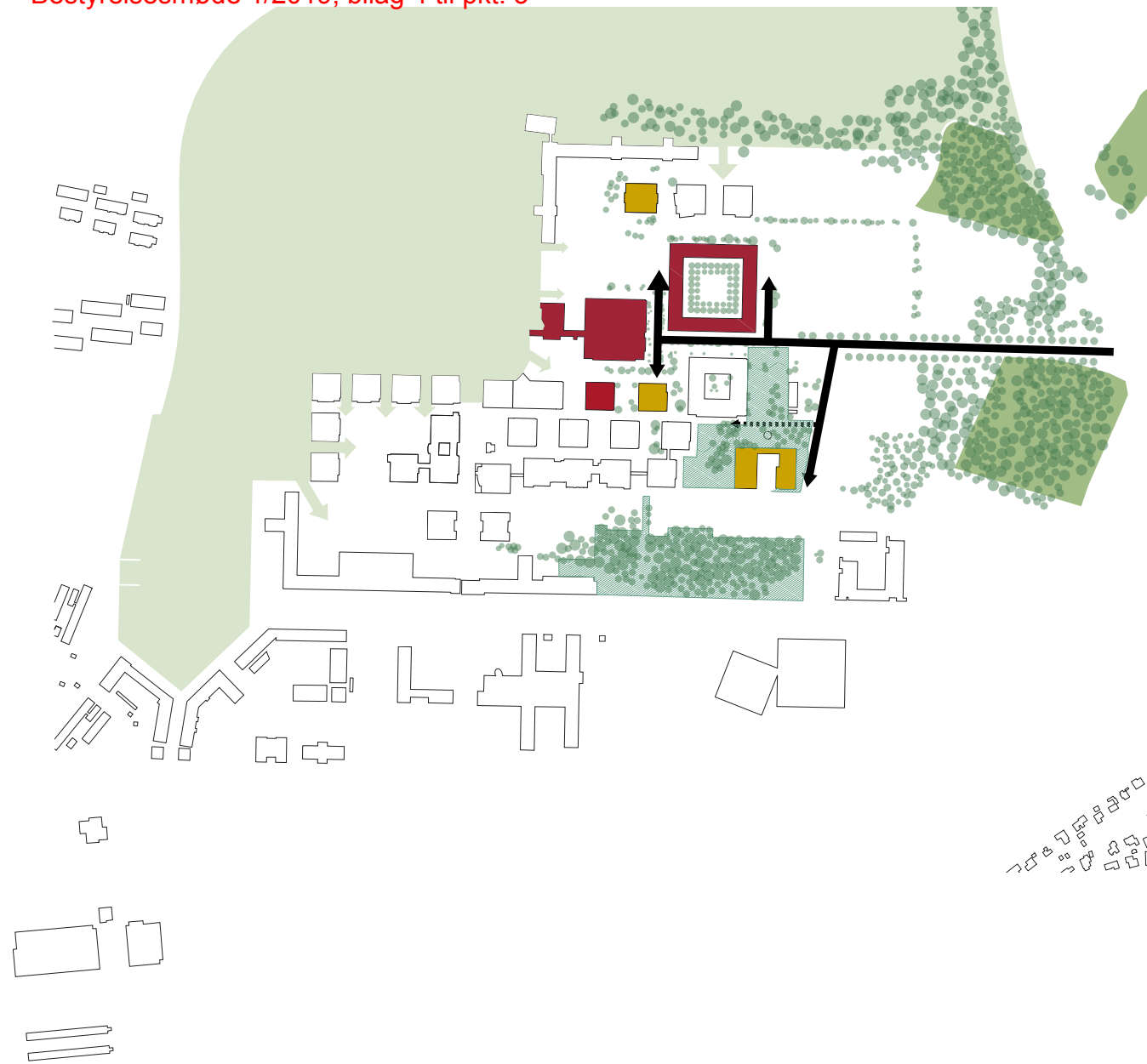
Et stiforløb langs sødalens landskab, forbinder campus med Trekroner station. Den grønne struktur trækkes ind på campus gennem regnvandshåndtering, og grønne kiler, og iscenesætter en glidende grøn overgang fra det åbne landskab i sødalen til den tættere bebyggelse på campus. Centrale bygningsfunktioner inviterer forskellige interessenter ind på campus. RUC's kernebygninger med bibliotek og studenterhus og forskellige LABS inviterer forskellige interessenter ind på campus. Disse åbner op mod arenaen og fremhæver det aktive og pulserende læringsmiljø.

 RUC's kernebygninger  LABS  
 Generelt flow



## ANKOMST ØST

Den grønne allé trækker den grønne struktur fra de fredede skovområder ind på campus. Det grønne strøg udvider sig til et udendørs grønt læringsmiljø til FABLAB med rum til udstilling og grønne faglige eksperimenter og grønne lommer til ophold. Allén leder brugeren direkte til RUC's hjerte med kantine og administration, som Disse er let tilgængelige for brugeren.



## FLOW

Diagrammet viser et samlet flow for alle brugergrupperne. Det generelle flow afspejler et hierarki i brugen af de forskellige stier på campus, og indikerer tydeligt hovedårer for transit i planen.



## FLOW

Diagrammet angiver det forventede flow af RUC studerende på campus, og de faciliteter disse tænkes at benytte på campus.



## FLOW

Diagrammet angiver det forventede flow af Absalon studerende på campus, samt faciliteter på campus som inviterer til udveksling på tværs af profession og faglighed.



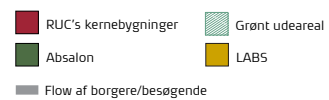
## FLOW

Diagrammet angiver det forventede flow af erhvervsansatte fra 'Sumpen' og deres brug af campus faciliteter, og mulig udveksling med de andre aktører.



## FLOW

Diagrammet angiver det forventede flow af borgere fra Trekroner og andre aktører i området. Markeret ses faciliteter som inviterer brugerne ind på campus, og som er af mere offentlig karakter.



## PARKERING / VEJSTRUKTUR

Markeret ses forslag til nye parkeringsarealer. Disse er placeret i udkanten af campus for at tilnærme sig et bilfrit campus. Forslaget mod syd er især rettet mod brugere af 'Sumpen'.





# DET SAMLENDE ELEMENT

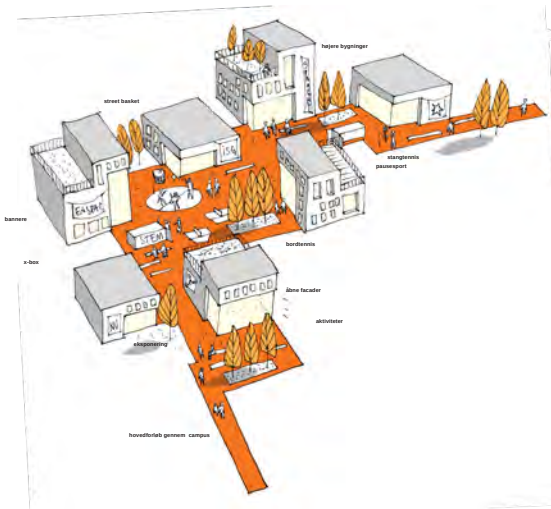
## ARENAEN

# DET IDENTITESKABENDE

Arenaen er det samlende element som binder campus sammen

Det er et styrende element, som stiller krav til følgende faktorer:

- Byrummets funktion og identitet
- Kantzoner
- Funktion i stueetagen / aktiv stueetage
- Flows og transit
- Knudepunkter
- Belægning



## KANTZONE

Kantzonen er der, hvor bygningen møder byens rum. Kantzonen er koblingen mellem byrummets flade, bygningens facade og funktionen i stueetagen. Forskning har vist, at 70 % af alt byliv foregår langs kanterne af bygningerne. Forskning viser også, at afvekslende og åbne facader giver os lyst til at gå og slentre i byens rum. Derfor er det centralt at se på livet i kantzonerne (Københavns Kommune). Kantzonen kan være privat, halvprivat og offentlig, men handler altid om indretningen af overgangen mellem byrum og bygning. Kantzonen kan være helt smal, eller flere meter bred f.eks. ved forhaver, eller af fleksibel og multifunktionel karakter f.eks. ved udeservering.

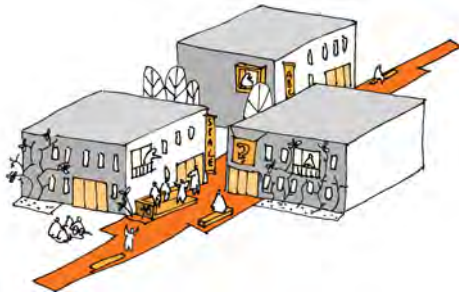
- Opholdspladser
- Aktivitet langs facaden
- Kunst langs facaden
- Åbninger
- Markering af indgange



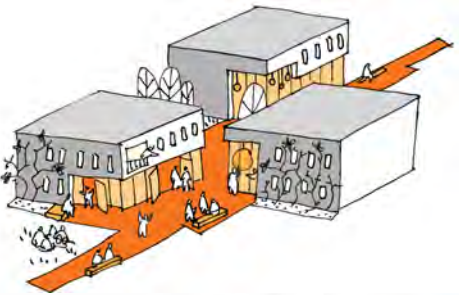
## DEN AKTIVE STUEETAGE

- Glaspartier
- Overdækning
- Aktiviteter
- Begrønning
- Kunst
- Ophold

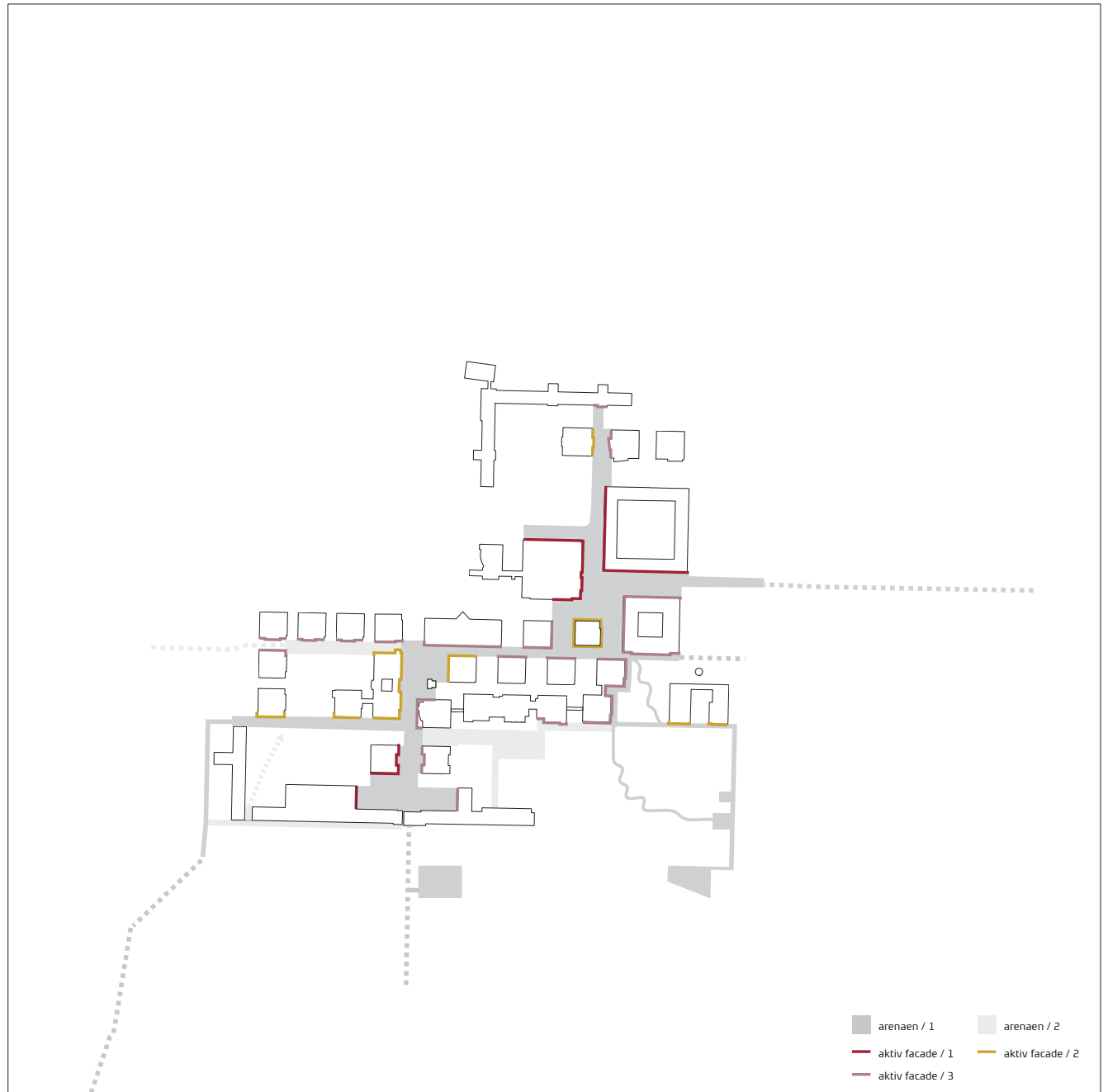
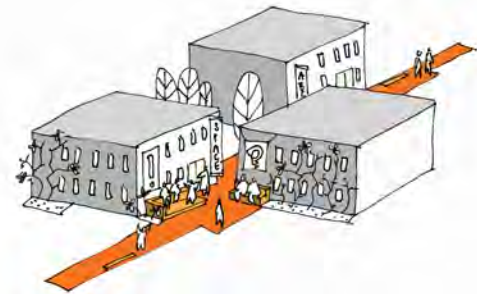
nr 1.



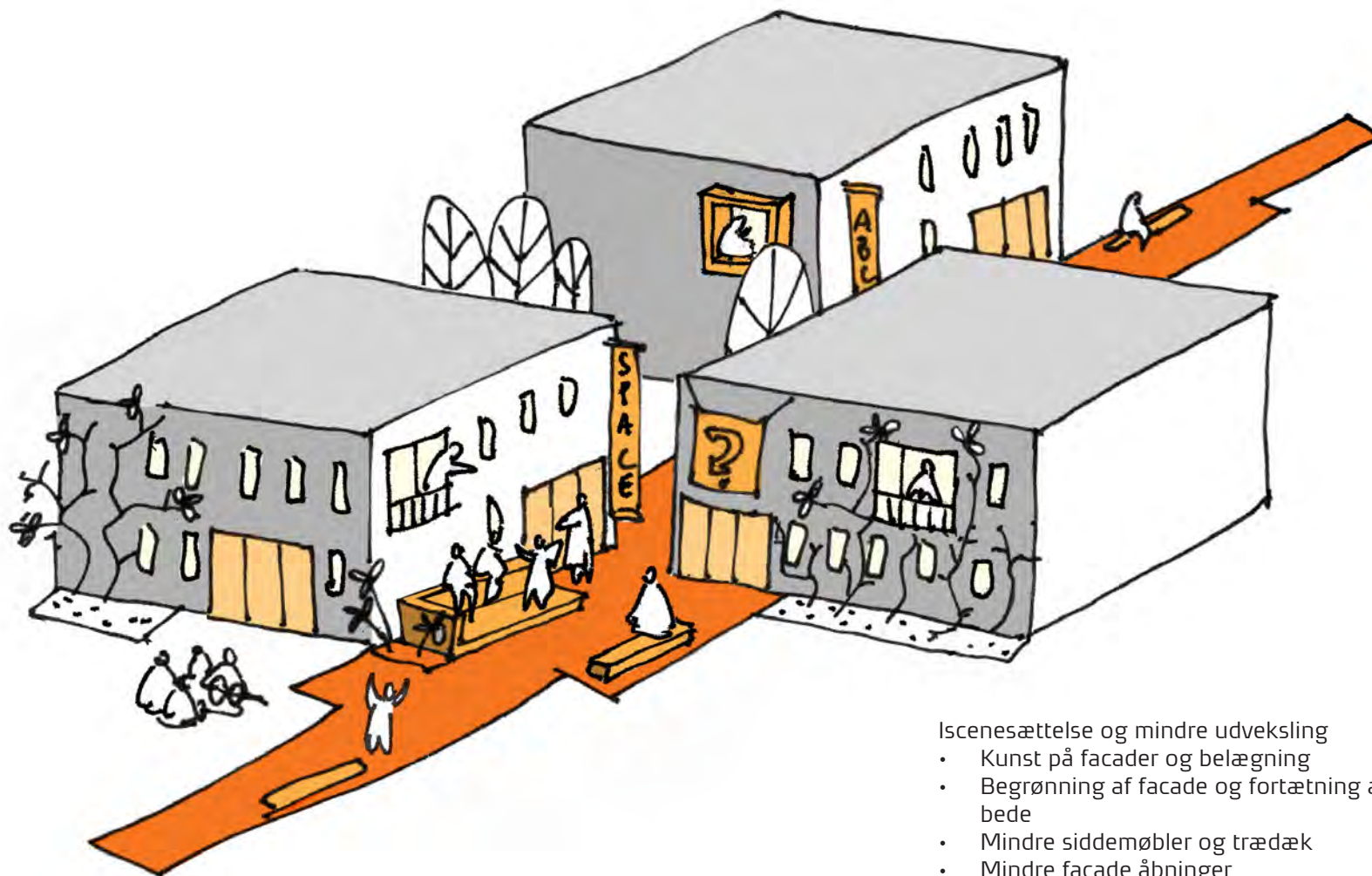
nr 2.



nr 3.



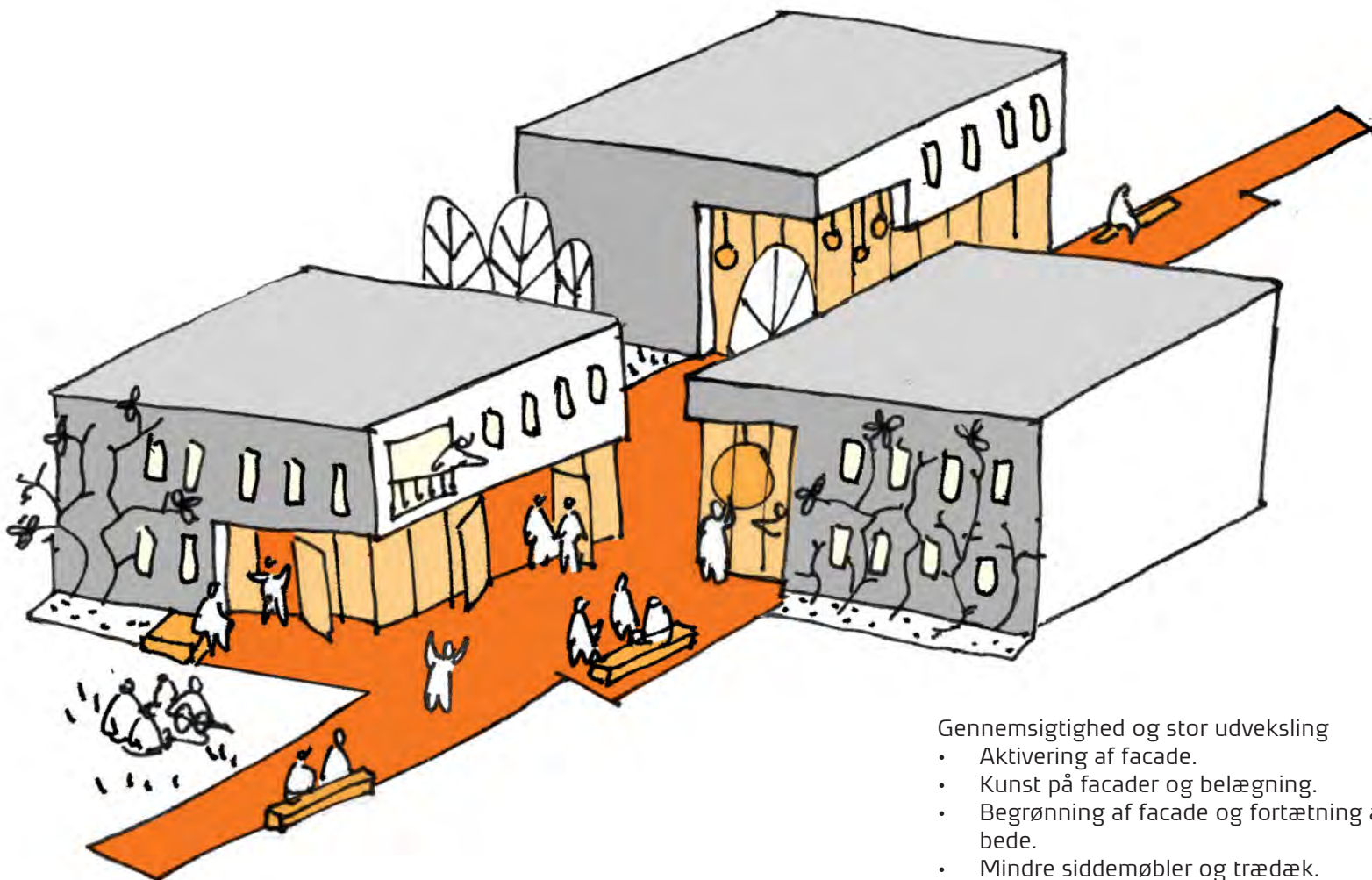
## KRAV TIL STUEETAGE / NR. 1



Iscenesættelse og mindre udveksling

- Kunst på facader og belægning
- Begrønning af facade og fortætning af eksisterende bede
- Mindre sidde møbler og trædæk
- Mindre facade åbninger
- Åbninger mod grønne anlæg for at trække naturen ind i læringsmiljøet.
- Iscenesætte indgangspartier
- Mindre grad af udveksling

## KRAV TIL STUEETAGE / NR. 2

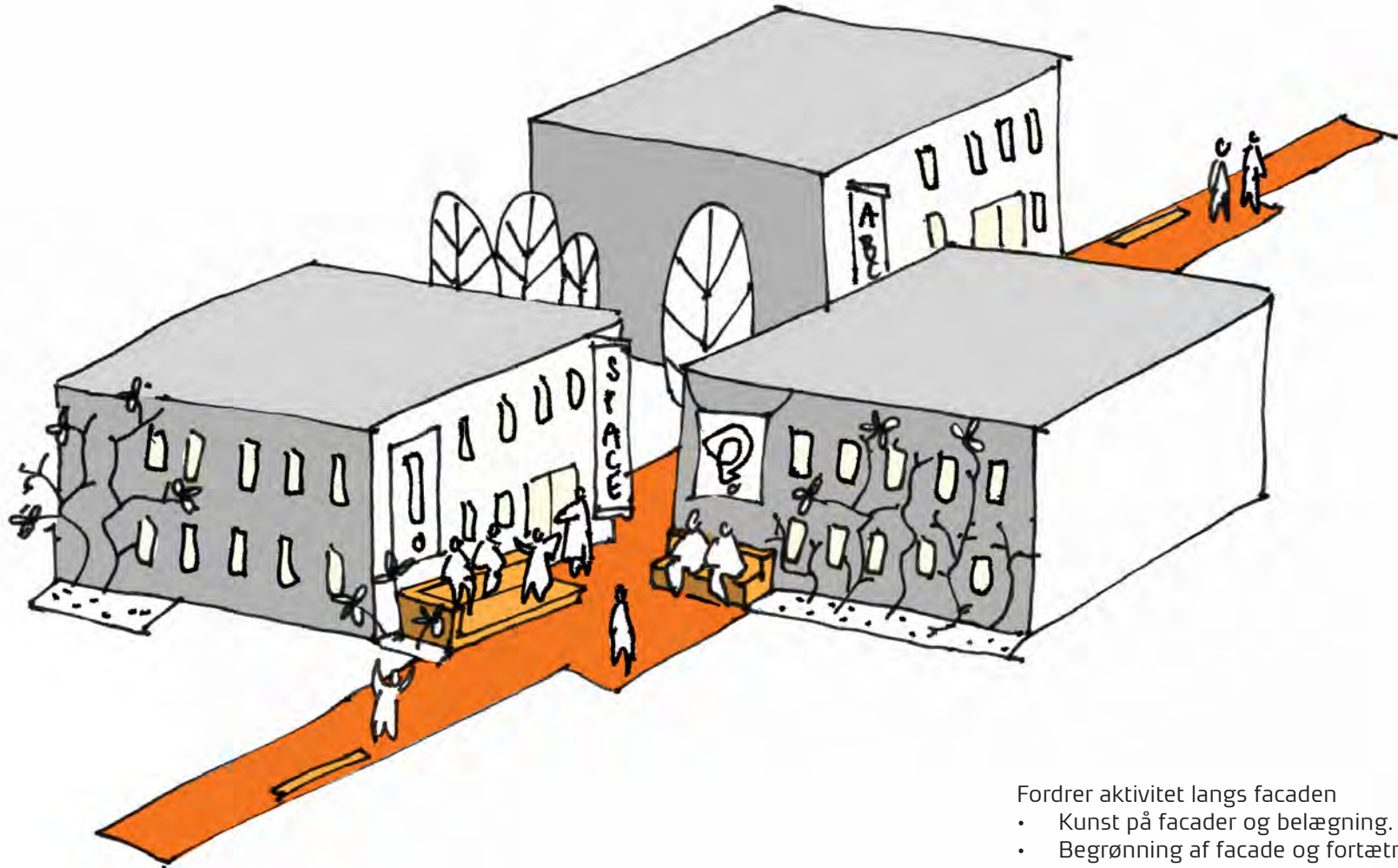


Gennemsigtighed og stor udveksling

- Aktivering af facade.
- Kunst på facader og belægning.
- Begrønning af facade og fortætning af eksisterende bede.
- Mindre siddemøbler og trædæk.
- Store facade åbninger og eksponering af indeliv.
- Glidende overgang mellem inde/ude.
- Høj grad af udveksling.



## KRAV TIL STUEETAGE / NR. 3



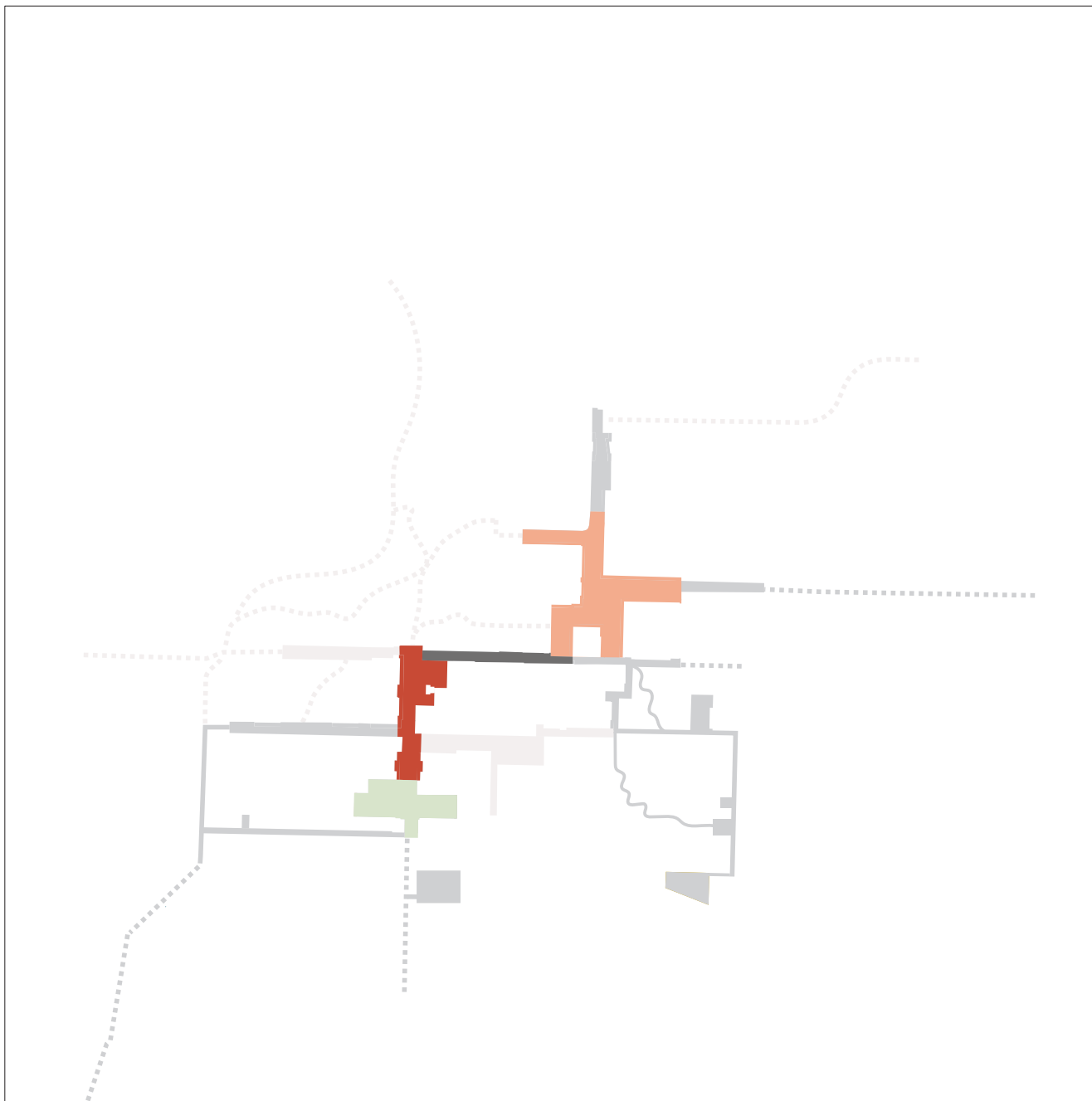
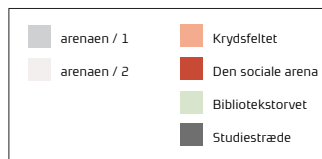
Fordrer aktivitet langs facaden

- Kunst på facader og belægning.
- Begrønning af facade og fortætning af grønne anlæg.
- Mindre siddemøbler og trædæk.
- Udendørs ophold langs facaden.

## HIERARKI / TRE KNUDEPUNKTER

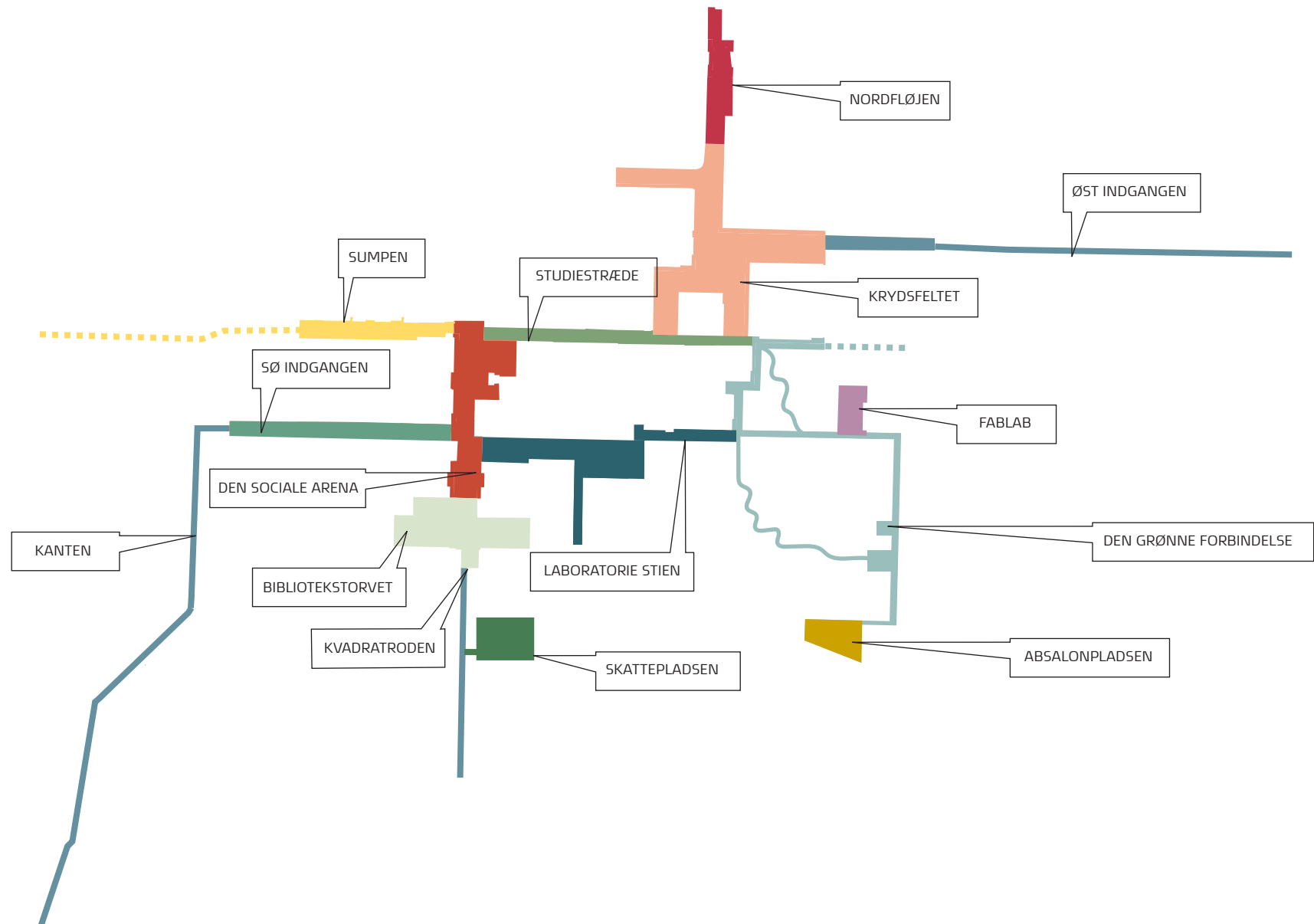
- Knudepunkterne er større pladsdannelser i planen.
- De fire transit knudepunkter er essentielle byrum for brugerne af campus, grundet deres placering.
- Byrummene indeholder alle en ankomstsituation eller vigtigt flow og skal reflektere og iscenesætte campus's identitet for brugere og besøgende.
- Byrummene bliver samlingspunkter for transit, ophold og fællesskab.

Knudepunkterne er de første indsatsområde. De vigtigste i hierarkiet af flows og pladser, herefter de mørkegrå område og herefter de lyseste i planen.





## BYRUMMENES IDENTITET



## KATALOG OVER ARENAENS FORLØB

|                                                                                     |                   |                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                       |                        |                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | NORDFLØJEN        | <b>Identitet:</b> Forbindelse mellem den nordlige del af campus og dets hjerte.<br><b>Funktion:</b> Transitkorridor med mange tværgående forbindelser<br><b>Oplevelse:</b> Åbenhed                                                       |    | KANTEN                 | <b>Identitet:</b> Ledende stiforløb til og fra campus<br><b>Funktion:</b> Et stiforløb med fokus på belysning og transit<br><b>Oplevelse:</b> Tryghed som blød trafikant                                                       |
|     | KRYDSFELTET       | <b>Identitet:</b> Campus' hjerte.<br><b>Funktion:</b> Det uformelle mødested på tværs af brugergrupper<br><b>Oplevelse:</b> Sammenslutning                                                                                               |    | BIBLIOTEKSTORVET       | <b>Identitet:</b> Det fleksible opholdsrum<br><b>Funktion:</b> Samlingsplads for events, og iscenesættelse af studiemiljøet med relation til studenterhuset.<br><b>Oplevelse:</b> Inviterende byrum med alsidig aktivitet/brug |
|     | ØST INDGANGEN     | <b>Identitet:</b> Grøn allé indgang<br><b>Funktion:</b> Transitkorridor for hårde trafikanter<br><b>Oplevelse:</b> Overblik over parkeringsforhold og indgang til campus                                                                 |    | LABORATORIE STIEN      | <b>Identitet:</b> Grønt pauserum<br><b>Funktion:</b> Mindre transitkorridor med fokus på ophold og opkobling på nye byggefelter<br><b>Oplevelse:</b> Roligt opholdsareal                                                       |
|     | STUDIESTRÆDE      | <b>Identitet:</b> Tværfagligt transitrum<br><b>Funktion:</b> Tværgående transitkorridor som forbinder de mange fagligheder i sine små grønne pauserum<br><b>Oplevelse:</b> Et fortættet miljø og faglige fællesskaber                    |    | FABLAB                 | <b>Identitet:</b> FABLAB's udendørs udfoldelsesrum<br><b>Funktion:</b> Udendørs rum for større projekter relateret til FABLAB<br><b>Oplevelse:</b> Eksperimentering og læring                                                  |
|   | SUMPEN            | <b>Identitet:</b> Tæt bebyggelse med faglig udveksling på tværs i udemiljøet<br><b>Funktion:</b> Skabe ramme for ophold og det tilfældige møde<br><b>Oplevelse:</b> Tætte relationer og sammenhold på tværs af bygningsstruktur          |   | DEN GRØNNE FORBINDELSE | <b>Identitet:</b> Grønt stiforløb og udstillingsrum med fokus på natur og klima<br><b>Funktion:</b> Stier og pladsdannelser for at aktivere arboretet<br><b>Oplevelse:</b> Ophold i naturlige omgivelser                       |
|   | SØ INDGANGEN      | <b>Identitet:</b> Grøn indgangsportal i overgangen fra landskab til bebyggelse<br><b>Funktion:</b> Ankomstsituation til campus som blød trafikant<br><b>Oplevelse:</b> Blød overgang fra det åbne landskab til den mere tætte bebyggelse |  | ABSALON PLADSEN        | <b>Identitet:</b> Indgang til Absalon<br><b>Funktion:</b> Opholdsplads der iscenesætter studiemiljøet i relation til campus<br><b>Oplevelse:</b> Pausezone fra studierne                                                       |
|  | DEN SOCIALE ARENA | <b>Identitet:</b> Det urformelle mødested på tværs af brugergrupper<br><b>Funktion:</b> Hovedindgang og knudepunkt for transit.<br><b>Oplevelse:</b> Overblik og livlig aktivitet                                                        |  | SKATTEPLADSEN          | <b>Identitet:</b> Udendørs opholdsrum<br><b>Funktion:</b> Pladsen skal samle ansatte på tværs af virksomhed<br><b>Oplevelse:</b> Grønt pauserum                                                                                |

# BELÆNGING PÅ ARENAEN

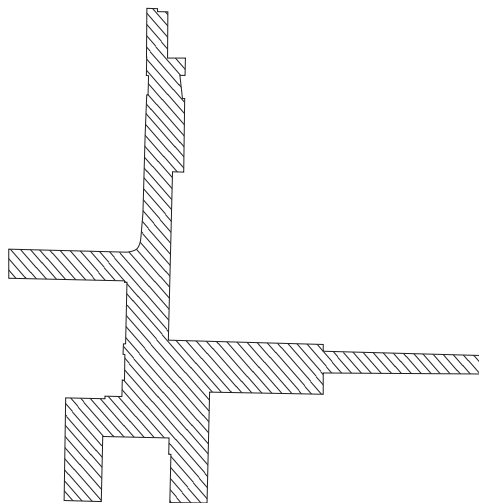
## BELÆGNING

Belægningen på campus skal fremstå som et samlende element. Samtidigt er belægningen det ledende, som kan understrege og synliggøre de forskellige flows og hierarkier på campus.

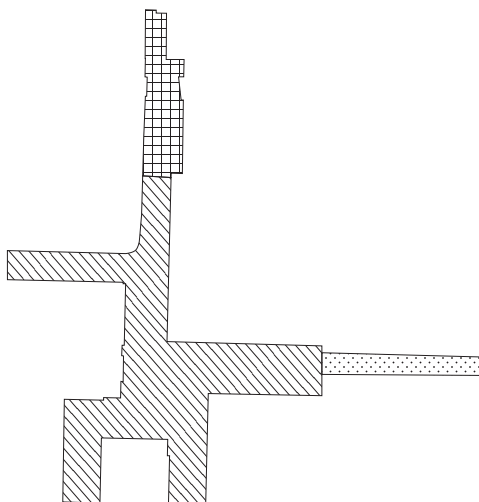
Der er mulighed for at give den ekstra gas i form af materialitet og farve, som understøtter arenaen, kantzoner og det grønne.

Det er mulighed for at arbejde med følgende koncept:

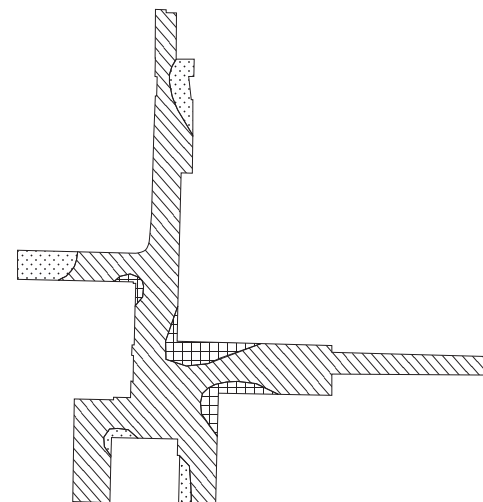
- en sammenhængende belægningstype
- et patchwork af belægninger
- en graduering i mønster og materialeskifte



Koncept med én overordnet / sammenhængende belægningstype



Koncept for belægningsskifte i patchworket



Koncept for graduering i mønster og materialeskifte

---

## **Pkt. 6 Godkendelse af fastsættelse af optagelsestal, garantikvotient og kvotefordeling for bacheloroptag 2019**

---

### **Baggrund**

Hvert år i februar fastsætter RUC:

- Garantikvotienter til RUCs bacheloruddannelser
- Optagelsestal på de enkelte bacheloruddannelser
- Kvotefordeling i forbindelse med optagelsen på bacheloruddannelser

De tre fastsættelser er indbyrdes afhængige.

### **Sagsfremstilling**

#### Optagelsestal/overbooking:

Optagelsestallet er det antal ansøgere, der tilbydes optag d. 28/7. Optagelsestallet er altid højere end det endelige tilgangstal (antallet af fremmødte studerende pr. 1.oktober), da ikke alle ansøgere takker ja til deres studieplads/opfylder betingelserne. Der opereres derfor med en overbooking.

Til optagelsen i 2018 fik RUC for første gang foretaget en analyse af forholdet mellem tilbudt optag og tilgangstal (baseret på de sidste 6 års data) med henblik på at kvalificere denne (tidligere erfaringsbaserede) overbooking.

Analysen viser forskellige scenarier af "overbooking" af antal tilbudte studiepladser på de humanistiske og samfundsvidenskabelige bacheloruddannelser, der på grund af dimensionering har et optagelsesloft.

På de dimensionerede uddannelser må RUC's tilgangstal ikke overskride de centralt udmeldte dimensioneringslofter for den pågældende uddannelse.

I 2018 benyttede RUC analysens mest "offensive" overbooking med udgangspunkt i at minimere risikoen for underoptag samtidig med, at universitetet ikke kan beskyldes for grænsesøgende adfærd.

Optagelsen i 2018 endte med samlet 1 studerende over det samlede tilgangsloft. En sådan præcision kan dog ikke forventes hvert år, så der vil være år, hvor tilgangstallene vil ligge lidt over og lidt under loftet – både samlet set og på de enkelte uddannelser.

Analysen foretages hvert år på baggrund af de enkelte uddannelsers tilgangstal det pågældende år. Et underoptag/overoptag et år på en enkelt uddannelse vil derfor betyde, at overbookingsprocenten øges/sænkes på den pågældende uddannelse året efter.

Eks.: Overbooking i 2018 på SAM var 0.1307 og i 2019 foreslås den øget til 0.1473. Men da der er tale om små marginaler, vil det normalt være ganske små ændringer i overbookingsprocenten år for år, da tidligere års data naturligvis også indgår.

---

Særligt for journalistik

Analysen i år giver også mulighed for i højere grad at forudsige, hvor mange ansøgere til bacheloruddannelser med tilsagn til Journalistik, universitetet skal tilbyde optag, for at ramme det antal bachelorer med Journalistik som uddannelsen er dimensioneret til at optage (iht. fælles aftale med de øvrige institutioner, brancheaftale om praktikpladser og Dansk Journalistikforbund og endeligt fastsat af Styrelsen i forbindelse med akkreditering).

På den baggrund indstilles, at optagelsestallene justeres mellem bacheloruddannelser med og uden tilsagn til Journalistik, således at optagelsestallene i 2019 øges med 12 pladser på den humanistiske bacheloruddannelse med Journalistik og med 13 pladser på samfundsvidenskabelige bacheloruddannelse med Journalistik.

#### Garantikvotienter

Garantikvotienter sikrer gennemskuelighed og tryghed for ansøgere og letter det administrative arbejde med behandling af ansøgninger. Derfor anbefaler US, at RUC fortsat fastsætter garantikvotienter også på dimensionerede uddannelser.

Da RUC imidlertid forpligter sig til at optage alle med den pågældende kvotient, betyder det, at hvis flere ansøgere end forventet opfylder garantikvotienten vil universitetet være tvunget til at optage alle og dermed potentielt bryde optagelsesloftet.

Derfor er det også meget vigtigt i forhold til fastsættelse af garantikvotienter for optag 2019, at garantikvotienterne ikke sættes for lavt, så vi risikerer et overoptag, men selvfølgelig heller ikke for højt, da deres formål dermed falder bort. Derfor fastsættes kvotienterne årligt på baggrund af udviklingen i optagelseskvotienterne. Som følge af denne udvikling anbefaler US, at der foretages små justeringer i forhold til sidste års garantikvotienter.

#### Kvotefordeling

Vedrørende fastsættelse af kvotefordeling for optag 2019 foreslås denne at forblive uændret og dermed gentages de sidste års fordeling med 75% i kvote 1 og 25% i kvote 2 på samtlige optagelsesområder.

Universitetet har siden 2012 haft uændret kvotefordeling og US vurderer, at denne kontinuitet er med til at sikre overblik og gennemskuelighed for både ansøgere og studievejledere. US vurderer endvidere, at det forhold, at kvotefordelingen er den samme på tværs af alle uddannelser øger gennemskueligheden for ansøgere.

#### **Indstilling**

Uddannelse og Studerende indstiller, efter godkendelse i Akademisk Råd, til bestyrelsen at:

- Analysens mest "offensive" overbooking bruges i forhold til bestemmelse af antallet af tilbudte studiepladser på bacheloruddannelserne ved optag 2019, samt at der flyttes studiepladser mellem bacheloruddannelser med og uden tilsagn til Journalistik.
-

- Følgende garantikvotienter udmeldes for optag 2019:  
HAB: 9,0  
HIB: 8,0  
SAB: 8,0  
SIB: 8,0  
Ikke dimensionerede uddannelser : HUM-TEK, NAB og NIB har frit optag (i første runde)  
Uddannelser med tilsagn til journalistik har ikke garantikvotient
- Kvotefordelingen for bacheloroptag 2019 fastholdes med 75% i kvote 1 og 25% i kvote 2.

Til orientering har både kvotefordelingen og forslag til justering af garantikvotienterne for 2019 været til høring hos bachelorstudielederne, som tilsluttede sig indstillingen.

---

## **Pkt. 7 Drøftelse af rektors redegørelse for medbestemmelse og medinddragelse på RUC 2017-2018**

---

### **Sagsfremstilling**

#### *Baggrund*

I 2011 satte en ændring i universitetsloven fokus på medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige universitetsbeslutninger. RUC reviderede derfor vedtægten for at leve op til bestemmelserne i lovændringen fra 2011. Vedtægten pålægger således RUC's bestyrelse løbende at sikre medbestemmelse og medinddragelse bl.a. gennem en årlig vurdering, der skal foretages på grundlag af en redegørelse fra rektor.

De seneste år er dette blevet udmøntet på baggrund af en omfattende proces, hvor der har været en høring, der har resulteret i skriftlige input fra Frit Forum, Studenterrådet, de fire institutter, RUB og RUC Administrations lokaludvalg. Sidste år fik også Akademisk Råd (AR) og Hovedsamarbejdsudvalget (HSU) efter ønske mulighed for at udarbejde et høringsbidrag. På baggrund af disse skriftlige tilbagemeldinger har rektor udarbejdet den årlige redegørelse.

Selve konceptet for redegørelsens form mødte kritik fra RUC's bestyrelse i 2017, fordi især de eksterne medlemmer fandt det unødigt tungt og ressourcekrævende. Dertil kommer, at der i efteråret 2018 har været et ekstraordinært pres på alle medarbejdere i forbindelse med institutionsakkrediteringen. Endelig er det vurderingen, efter en årrække med samme koncept, at der er behov for at revurdere konceptet i sin nuværende form og erstatte det med et alternativt.

#### *Redegørelsen i år*

På den baggrund har rektor besluttet, at redegørelsen i år skulle udarbejdes på et andet grundlag. Redegørelsen tager således udgangspunkt i beskrivelsen af ansvar og beslutningskompetence, som den fremgår af RUC's selvevalueringsrapport. Redegørelsen beskriver den historiske baggrund og de organisatoriske rammer for medbestemmelse og medinddragelse, følger op på sidste års redegørelse og redegør for prioriterede, fremadrettede behov og indsatser, der skal sikre, at RUC kan leve op til både egne værdier og lovbestemmelserne. Hertil føjes en oversigt over nogle af de politiske tiltag for at sikre kvalitet og udvikling inden for uddannelsesområdet, idet omfanget af det medfølgende implementeringsarbejde er så stort, at det ikke kan undgå at påvirke rammerne for medbestemmelse og medinddragelse.

#### *Proces*

Redegørelsen er blevet drøftet på møder i hhv. HSU d. 21. januar 2019 og i AR d. 23. januar 2019. Redegørelsen blev fremsendt til HSU og AR d. 11. december, så der var mulighed for, at organerne kunne nå at drøfte sagen med eller få indspil fra deres bagland inden møderne i januar og dermed udføre deres opgave som repræsentanter for alle medarbejdere og studerende på RUC.



Studenterrådet og VIP-repræsentanterne i AR har fremsendt input med bemærkninger til redegørelsen, jf. vedlagte bilag.

Hvad angår den fremadrettede status til bestyrelsen vedrørende medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende på RUC, vil der blive nedsat en arbejdsgruppe, der skal komme med forslag til et nyt koncept.

Nedenfor følger væsentlige pointer fra drøftelser af redegørelsen i HSU og i AR.

Medarbejdersiden af HSU bemærkede blandt andet følgende:

- At det er problematisk i forhold til medbestemmelse og medinddragelse, at det er blevet sværere at rekruttere studerende og kollegaer til kollegiale organer.
- At det redegørelsen bør fokusere på, er tilfælde, hvor der er sket reel inddragelse af betydning det forløbne år og ikke de formelle rammer for inddragelse.
- At selvom der er studenterobservatører i HSU, bør det fremgå af redegørelsen, at de ikke i praksis gør brug af denne mulighed.
- At man gerne ville have haft tilsendt VIP-repræsentanternes bemærkninger fra AR.

Medlemmerne af AR havde indsendt deres indspil på forhånd. I dialogen med rektor bemærkede de blandt andet følgende:

- Der kan være behov for at sætte fokus på, hvordan medarbejdergrupper (VIP og TAP) omtaler hinanden og hinandens opgaver i organisationen. Der var enighed om, at der til enhver tid skal være respekt for den enkelte, og at kritik skal være saglig og adresseres til rette myndighed, ligesom det er vigtigt at vide, hvilke organer der kan tage stilling til hvilke sager.
- Der var i organisationen en udbredt frustration over implementeringen af nye it-systemer, som ikke på forhånd var blevet grundigt testet med inddragelse af VIP-brugerne. Det handlede især om den selvudviklede studieordningsgenerator, men også om relationerne mellem de øvrige it-systemer som det er nødvendigt at kunne håndtere og forholde sig til – og som endnu ikke er tilstrækkeligt koordinerede.
- Der var en oplevelse af, at hensynet til de studerendes retssikkerhed nogle gange blev overdrevet i forhold til at legitimere ensretning af fag, uddannelser, eksamensformer mm. Dette opleves af mange som værende på bekostning af faglige og pædagogiske hensyn.
- Der blev efterspurgt større indsigt i RUC's økonomi og styring heraf.
- Netop på grund af det store arbejdspress i organisationen er der særligt behov for at have blik for medinddragelse, herunder en afklaring af og tydelighed om, i hvilke råd og organer de enkelte sager behandles, og hvem der er de aktuelle medlemmer, også af studienævn. Dette kræver opdatering af hjemmesider både lokalt og centralt. Det blev også understreget, at der skulle gives besked til medlemmerne, når referater og andre dokumenter blev lagt ud på RUC's intra, og at dette burde prioriteres blandt de mange administrative opgaver.

### **Indstilling**

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter rektors redegørelse om medbestemmelse og medinddragelse på RUC.

---

**Bilag**

- Notat: Rektors redegørelse for medbestemmelse og medinddragelse på RUC 2017-2018.
  - Skriftligt bidrag fra Studenterrådet.
  - Skriftligt bidrag fra VIP-repræsentanterne i Akademisk Råd.
-

## **Rektors redegørelse for medbestemmelse og medinddragelse på RUC 2017-2018**

---

### **Redegørelsens formål og format**

Formålet med rektors redegørelse er at sætte rammen for en årlig temperaturmåling for medbestemmelse og medinddragelse på RUC i form af dialog i RUC's råd, nævn og kollegiale organer. Dermed danner den grundlag for bestyrelsens vurdering af medbestemmelse- og medinddragelse på universitetet.

Redegørelsen er i år baseret på beskrivelsen af ansvar og beslutningskompetence, som den fremgår af RUC's selvevalueringsrapport. Redegørelsen beskriver den historiske baggrund og de organisatoriske rammer for medbestemmelse og medinddragelse, følger op på sidste års redegørelse og redegør for prioriterede, fremadrettede behov og indsatser, der skal sikre, at RUC kan leve op til både egne værdier og lovbestemmelserne. Hertil føjes en oversigt over nogle af de politiske tiltag for at sikre kvalitet og udvikling inden for uddannelsesområdet, idet omfanget af det medfølgende implementeringsarbejde er så stort, at det ikke kan undgå at påvirke rammerne for medbestemmelse og medinddragelse.

Tilblivelsen af indeværende års redegørelse imødekommer en henstilling fra universitetets bestyrelse om at overveje RUC's brug af ressourcer til dette formål (udarbejdelsen af den skriftlige redegørelse). Bestyrelsens drøftelse i 2017 har sat spørgsmålstegn ved, hvorvidt processen for udarbejdelse af den skriftlige redegørelse i tilstrækkelig grad skabte værdi og indfangede temperaturen på universitetet, målt i forhold til de ressourcer, der blev investeret i dens udarbejdelse. Valget af format og tilgang respekterer samtidig et betydeligt tidspres i organisationen forårsaget af igangværende større opgaver fx institutionsakkreditering.

Der nedsættes af disse årsager og efter drøftelse i Akademisk Råd og skriftlig høring i Hovedsamarbejdsudvalget, en bredt repræsenteret arbejdsgruppe, der skal komme med forslag til en fremadrettet proces for, hvordan der kan gøres status for medbestemmelse og medinddragelse på RUC på en meningsfuld og konstruktiv måde. Gruppen nedsættes ultimo 2018.

### **Historisk baggrund**

I 2003 vedtog Folketinget en ny universitetslov, og hermed indførtes en grundlæggende ny styringsstruktur med professionelle bestyrelser og ansatte ledere. Beslutningsansvaret blev omlagt fra en høj grad af forankring i kollegiale organer til entydig placering hos ledelsen (den enstrengede ledelsesmodel). Denne entydige placering af ansvar og beslutningskompetence har den erklærede hensigt at skabe en handlekraftig ledelse med bedre muligheder for at træffe strategiske beslutninger og at vende universiteterne udad imod samfundet, så deres arbejde i højere grad kommer samfundet og erhvervslivet til gode.

I 2011 satte en ændring i universitetsloven fokus på medbestemmelse og medinddragelse for medarbejdere og studerende i væsentlige universitetsbeslutninger. Med dette tiltag fulgte dog ingen ændring af den enstrengede ledelsesmodel – og rektors beslutningskompetence og ansvar over for bestyrelsen står reelt uanfægtet.

RUC har, ligesom de øvrige universiteter, revideret vedtægten for at leve op til bestemmelserne i lovændringen fra 2011. Vedtægten pålægger således RUC's bestyrelse løbende at sikre medbestemmelse og medinddragelse bl.a. gennem en årlig vurdering, der skal foretages på grundlag af en redegørelse fra rektor.

### **Rammer for medbestemmelse og medinddragelse på Roskilde Universitet**

På RUC er der tradition for medbestemmelse og medinddragelse for studerende og medarbejdere via de mange centrale og decentrale mødefora og kollegiale organer. Råd, nævn og udvalg er kendetegnet ved bred repræsentation af VIP, TAP og studerende, ved at møderne afholdes med faste kadencer og prioriterer respektfuld dialog.

Mødeaktiviteten er samlet set høj, og deltagerne inddrages i substantielle og principielle drøftelser eksempelvis i relation til uddannelse, forskning, økonomi, organisering og administration. Universitetets samlede mødeplan og alt mødemateriale, herunder mødereferater, er tilgængeligt for hele universitetet på intranettet.

Alle væsentlige oplæg til bestyrelsesbeslutning har forinden været forelagt og drøftet i Akademisk Råd (AR) og Hovedsamarbejdsudvalget (HSU), der rådgiver rektor. Møderne i de centrale organer tilrettelægges i dialog med organernes medlemmer, og mødedagsordenerne bliver til i et samarbejde med de repræsenterede valggrupper. I AR og HSU har der de senere år været faste dagsordensmøder forud for de ordinære møder, hvor de repræsenterede grupper i organet deltager i beslutningen om, hvilke punkter, der skal sættes på dagsorden og behandles. På møderne er det i henhold til organernes forretningsordener formandens/mødelederens opgave at sikre, at alle synspunkter bliver hørt.

Følgende nævn, udvalg og råd arbejder løbende med og/eller forelægges med faste kadencer sager af uddannelses- og forskningsrelateret karakter:

- Universitetets **studienævn**, hvis medlemmer er valgt af studerende og blandt det videnskabelige personale og som af sin midte *vælger* formand og næstformand, har inden for rammerne af universitetets overordnede politikker og retningslinjer *beslutningskompetence* i en lang række uddannelsesrelaterede sager. Studienævnet *indstiller* desuden kandidater til studielederfunktionen, hvorefter institutleder udpeger.
- **Akademisk Råd**, hvis medlemmer er valgt af studerende og blandt det videnskabelige personale, *rådgiver* rektor om væsentlige akademiske forhold, herunder sammenhæng mellem strategi, økonomi, uddannelse og forskning. Rådet *indstiller* til rektor om sammenhængen af bedømmelsesudvalg til videnskabelige stillinger og *tildeler* ph.d.-grader, doktorgrader og æresdoktorgrader.
- **Uddannelsesudvalget**, et underudvalg for Akademisk Råd, *rådgiver* rektor om principielle forhold vedrørende uddannelsesudvikling og uddannelseskvalitet og indstiller til akademisk råd.
- **Forskningsudvalget** *rådgiver* prorektor og Akademisk Råd om forskningsrelaterede sager af overordnet og strategisk betydning for universitetets drift og udvikling.
- **Udvalg for Eksterne Samarbejder** rådgiver rektoratet, universitetsledelse og Akademisk Råd. Prorektor er formand for udvalget, der har til opgave at være forbindelsesled mellem uddannelses- og forskningsmiljøerne og RUC som helhed om eksterne samarbejder.

- Universitetets **institutråd** *rådgiver* institutlederne om spørgsmål vedrørende økonomi og organisering, og tilsvarende gør **forskningsudvalgene** om spørgsmål vedrørende forskning. Herudover har institutterne **uddannelsesudvalg** som skal sikre kommunikation og diskussion på tværs af instituttets uddannelser såvel som vertikalt mellem institutledelse og de enkelte uddannelsers fagmiljøer gennem deltagende studieledere og studienævnsmænd.
- De **studerende** har *medindflydelse* på både overordnet strategiske og løbende daglige uddannelsesrelaterede spørgsmål via deres deltagelse i bestyrelsen, Akademisk Råd, Uddannelsesudvalget og studienævn og nedsatte arbejdsgrupper.
- De studerende har herudover observationsposter i HSU og på SL-møderne.

Medbestemmelse og medinddragelse sker også lokalt i formelle organer på institutterne – og på mere uformel vis i hverdagen, hvor information og feedback fra såvel studerende som VIP og TAP udgør vigtige bidrag.

Det er vigtigt at have et konstant fokus på at skabe og tydeliggøre balancen mellem fælles vedtagne regler, retningslinjer og politikker og fagligt begrundede lokale regler og praksisser. Denne udfordring har rektors fortsatte opmærksomhed – i forhold til alle niveauer i organisationen. Dette fremgår også af den ledelsesrefleksion, som er indeholdt i RUC's selvevalueringsrapport (SER).

Det skal i den forbindelse nævnes, at både institutionsakkrediteringen og samlingen af US har medført et betydeligt større behov for retningslinjer, vedtagne praksisser og politikker og fælles regler. Det har været et stort pres på studienævne, og det har sat medinddragelse og medindflydelse under pres i det forgangne år.

#### **Opfølgningshandlinger fra rektors redegørelse for medbestemmelse og medinddragelse 2016-2017**

Som eksempel på opfølgning på rektors redegørelse for medbestemmelse og medinddragelse på RUC 2016-2017 kan det nævnes, at der er udarbejdet årshjul for Akademisk Råds arbejde. Der har også været afholdt et seminar i rådet i februar 2018 for at indføre de nye medlemmer i Akademisk Råds arbejde og arbejdsform, herunder en generel introduktion til Akademisk Råds rolle jf. universitetsloven, vedtægter, forretningsorden og underudvalg. Og endelig er møderne blevet forlænget med en time for at skabe bedre rum for debat og bedre mulighed for at nå frem til synteser på tværs af uenigheder.

Hvad angår studenterrådets ønske om, at der indføres repræsentationsområder på studentsiden i Akademisk Råd, har der været en første drøftelse i rådet heraf, og de juridiske og tekniske aspekter ved forslaget er ved at blive undersøgt.

Et tidligere rejst kritikpunkt om, at der ikke forelå en klar, formel procedure for, hvordan studienævn udpegede studenterrepræsentanter i UDDU vælges, er nu imødekommet, og den nye formaliserede proces er beskrevet i Akademisk Råds vedtægter.

Som opfølgning på rektors redegørelse for medbestemmelse og medinddragelse på RUC i 2015-2016 kan det blandt andet nævnes, at det blev besluttet at etablere en ny, uafhængig universitetsavis, RUC Paper. Denne udkom første gang i januar 2018 og udkommer nu hver 14. dag.

Sidste års redegørelse kan læses [her](#).

**Fokuspunkter for bedre medbestemmelse og medinddragelse fremadrettet**

Der er behov for at tydeliggøre beslutningsprocesser og kommunikation på universitetet. Derfor skal der fortsat være fokus på god og rettidig kommunikation vedr. beslutninger, og på de kanaler der fungerer bedst til formålet. Der er lavet en kortlægning af beslutningsprocesser og samspil mellem fora, råd, nævn og organer med henblik på øget bevidsthed om relevante og nødvendige høringsparter og beslutningstagere vedrørende de enkelte sager. Dette arbejde blev intensiveret i forbindelse med udarbejdelsen af RUC's selvevalueringsrapport, hvori governance-strukturen er beskrevet, og vil fortsætte fremadrettet.

En vigtig kanal til medbestemmelse og medinddragelse er studienævnsarbejdet, og der er igangsat et arbejde med analyse af studienævnsreformen fra 2015 for at give studienævnene bedre mulighed for at løfte deres del af ansvaret for kvalitetssikring og udvikling og med henblik på at kunne foretage eventuelle justeringer. I den forbindelse er det væsentligt for universitetet at støtte de studerende i at bruge deres rettigheder og deltage aktivt i studienævnsarbejde og at tage del i universitetets evalueringspraksis, hvorved de kan påvirke vejledning og undervisning på RUC.

En anden vigtig måde, hvorpå der drages nytte af flere perspektiver og forskelligartet indsigt, er ved at nedsætte arbejdsgrupper eller invitere bredt både ift. større strategiske drøftelser og konkrete opgaver. Det er bl.a. sket i relation til udarbejdelsen af RUC's kommende internationale strategi og i forbindelse med en strategidag i foråret om den gode studiestart. Omkring 70 VIP, studerende og TAP deltog, drøftede og kom med bud på, hvad der konstituerer en god oplevelse af det samlede første studieår på RUC.

På et mere konkret niveau kan nævnes tilblivelsen af RUC's nye introduktionsguide *RUC on the go*. Den er blevet til via en omfattende dialog og med kvalificerede input fra studerende, VIP, studie- og karrierevejledere med flere. Det er et klart ønske at skabe sådanne dialogiske og inddragende processer også på andre områder inden for uddannelse og formidling, fx omkring konkret implementering af uddannelsesstrategiske eller studieadministrative beslutninger.

**Placering af beslutninger og tydeliggørelse af processer**

Det er vigtigt for medindflydelse og for en velfungerende organisation, at det tydeliggøres, hvad der er særligt for fag og uddannelser, og hvad der med fordel kan besluttet på det fælles niveau. Der har i det forgangne år været en del fokus på afklaringer, såvel på det fælles niveau som i studienævnene, på grund af institutionsakkreditering. Det er vigtigt at fortsætte dialogen om, hvordan der kan opnås en god balance mellem det fælles faglige og det lokalt faglige under hensyntagen til RUC's fælles uddannelsesstruktur.

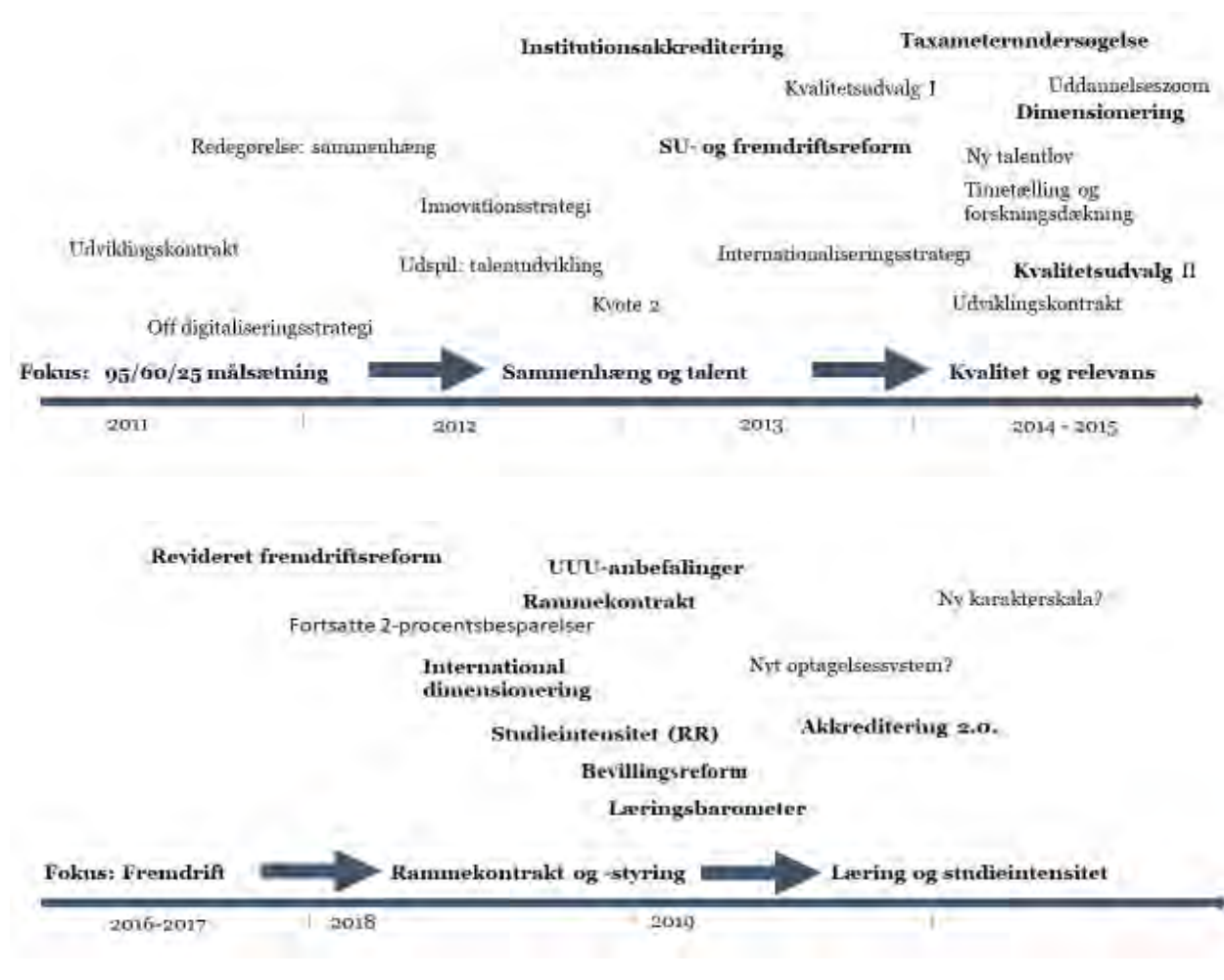
I den forbindelse kan forløbet vedr. ændring i censornormer nævnes. Som led i den økonomiske genopretningsplan besluttede universitetsledelsen (UL) at udmønte en besparelse på ekstern censur og en samtidig reduktion i normer til intern censur. I maj måned traf UL derfor beslutning om de fremtidige interne bedømmelsesnormer ved projektsamener samt for ekstern censur til brug for dialog med RUC's VIP-TR, HSU og som udgangspunkt for en forhandling med AC. Beslutningen har efterfølgende affødt en del debat i organisationen og i de kollegiale organer. Der er tale om en beslutning om en normstruktur, der ensretter og i nogle tilfælde reducerer normerne for både ekstern og intern censur.

---

Ledelsen orienterede VIP-TR umiddelbart efter beslutningen var truffet og behandlede efterfølgende sagen i HSU i juni. Orienteringen af UDDU blev udskudt af hensyn til rektors årlige møde med censorformandskaberne i juni for på den måde at undgå at foregribe forhandlingerne med AC. Efter yderligere dialog mellem rektor og VIP-TR traf rektor d. 2. august beslutning om at hæve de interne normer til det niveau, der på det tidspunkt var lagt op til som forhandlingsoplæg vedr. ekstern censur. RUC's centrale mødefora blev orienteret om beslutningen og baggrund herfor samme dag. Beslutningen blev genfremsendt til UDDU ud fra opdaget fejl i postlisten. UDDU bad i juni og august om en grundig orientering om de endelige interne normer samt forhandlingsoplæg vedr. eksterne normer. UDDU fik denne orientering på førstkommende møde i oktober og fik på mødet udleveret en tidslinje over forløbet. Sagen var ligeledes på Akademisk Råd (AR) i oktober, hvor AR var ærgerlig over forløbet og udtrykte utilfredshed med normernes størrelse. UL traf den 8. november beslutning om yderligere at opjustere de interne normer for medbedømmelse på projekter, og RUC's centrale mødefora blev ligeledes her orienteret om beslutningen samme dag. Det er rektors vurdering, at der i forløbet har været en høj grad af medinddragelse og medbestemmelse, og at forløbet er udtryk for *uenighed* om mål og midler dvs. normernes niveau.

### Tydeliggørelse af ydre rammer og interne muligheder

Den høje grad af styring af uddannelsesområdet fra politisk hold udfordrer imidlertid den lokale medinddragelse på institutionsniveau. Nedenstående skema viser de reformer, love og øvrige tiltag, der er indført mellem 2011 og 2018 på uddannelsesområdet samt dem som er på vej.



Der kan ikke være tvivl om, at en så stor grad af eksternt reformarbejde og regulering sammenholdt med fortsatte besparelser på universitetsområdet udfordrer universitetets processer og ikke mindst, at det efterlader et relativt lille manøvrerum for medinddragelse og medindflydelse. Der kan heller ikke være tvivl om, at mulighederne for at påvirke og tilpasse beslutninger på et så reguleret område kræver en høj grad af viden og bevidsthed både om de politiske og lovgivningsmæssige rammer for uddannelserne og om de lokale organers funktioner og arbejdsdeling.

Når man medtager det store arbejde med institutionsakkreditering i det forløbne år, er det forståeligt, at organisationen er presset. Det er samtidig rektors opfattelse, at den meget store indsats har skabt værdi og klarere retningslinjer på tværs af RUC – og at det styrker de studerendes sikkerhed for at få uddannelser af rigtig god kvalitet.

På denne baggrund – med de fordele og ulemper der ligger i rammer og arbejdsbetingelser – vil rektor fortsat lægge stor vægt på at skabe de bedst mulige rammer for medbestemmelse og medinddragelse på RUC. Vi skal arbejde på fortsat at udvikle universitetet ud fra en samlet vision og indsats, og på at forberede og implementere beslutninger på den bedst mulige måde. Det kræver medbestemmelse og medinddragelse, og det skal fra starten tænkes ind i de processer, vi igangsætter. Det er i den forbindelse vigtigt, at der sker relevant inddragelse: Det betyder, at ikke alle organer skal inddrages eller høres om alt, men at opgavefordelingen mellem SN, kollegiale organer og ledelse skal blive endnu mere tydelig, så medinddragelse og medindflydelse opleves som både vedkommende og reel.

---



## **Studenterrådets skriftlige bidrag til rektors redegørelse for medbestemmelse og inddragelse på RUC 2017-2018**

Indledningsvist vil vi knytte et par ord til dette høringssvar, der er skrevet på baggrund af rektoratets beslutning om at gå væk fra skriftlige høringssvar om medinddragelse og medbestemmelse. Vi anser i Studenterrådet ikke RUC's selvevalueringsrapport som et fyldestgørende grundlag til at afdække og diskutere problematikker vedrørende medinddragelse og -indflydelse. Vi mener det er nødvendigt at spørge de relevante parter om deres oplevelse heraf. Derudover mener vi, at det er sundt med jævne mellemrum at 'tage pulsen' på medinddragelsen af ansatte og studerende på RUC, og i fællesskab gennem Akademisk Råd og Universitetsbestyrelsen tage væsentlige diskussioner om hvordan vi sammen kan forbedre vores universitet. Derfor er vi bekymrede over at denne proces indskrænkes og håber at rektor vil inddrage vores samt VIP'ernes skriftlige bidrag. Derfor opfordrer vi på det kraftigste til at der udtænkes et velfungerende høringsformat eller at man i 2019 vender tilbage til formatet med skriftlige høringer af AR og relevante studenterforeninger. Det er vores håb at dette kan lede til en fornuftig dialog og debat om medinddragelsen, der i vores optik desværre har en række udfordringer og begrænsninger på trods af forsøg på at undgå dette.

### **Opfølgning på tidligere års høringssvar**

Vi ser det som positivt at der i perioden 2017 til 2018 er blevet reageret på en række af de problemstillinger Studenterrådet rejste i høringssvar fra 2016 og 2017. Det styrker vores tro på at skriftlige høringssvar er en velfungerende og meningsskabende praksis, der leder til forbedringer inden for inddragelsen af studerende. Samtidig bidrager skriftligheden til en institutionel hukommelse på universitetet. Særligt skal nævnes at det er vores studenterrepræsentanters oplevelse at de udvidede mødevarigheder i Akademisk Råd giver mindre forhastede møder og bedre mulighed for at rejse væsentlige debatter.

Dertil er vi glade for at Akademisk Råd i foråret nedsatte en arbejdsgruppe til at kigge nærmere på mulighederne for et studenterombud på RUC. Vi håber at Akademisk Råd i det

kommende år vil komme med en indstilling til bestyrelsen om et studenterombud, så studerende på RUC fremover vil have en bedre retssikkerhed.

Ligeledes er vi i Studenterrådet positive over at Akademisk Råd er begyndt at arbejde hen imod faglige repræsentationsområder blandt studenterrepræsentanterne. Vi ser det som et uhyre vigtigt tiltag, der kan sikre mindretalsbeskyttelse af små fagområder og dermed at rektor kan blive vejledt af studerende fra alle RUC's hovedområder.

Ændringen til en 2 årig repræsentationsperiode i UB er også positiv, selvom vi fortsat helst ser at de overlapper således at der kan sikres kontinuitet og oplæring i det vigtige bestyrelsesarbejde. Det er vores klare opfattelse at forskudte perioder for studenterrepræsentanter i bestyrelsen vil sikre studerende en bedre og mere stabil repræsentation i universitetets vigtigste organ.

## **1. Studienævn**

Studienævnene er de organer, der bedst sikrer medinddragelse og medindflydelse af studerende. Blandt studenterrepræsentanterne er der enighed om, at man lokalt i studienævnene overordnet oplever at blive hørt af og have en god dialog med de indvalgte VIP'ere. Desværre er der også en oplevelse af at VIP'erne ofte ikke har tilstrækkeligt med tid til at sætte gang i nye ting og være proaktive.

Der er desværre en tendens til at studienævnenes beslutningskompetencer indskrænkes i kraft af at flere beslutninger træffes centralt på universitetet uden inddragelse af studienævnene. Det er problematisk, da man dermed hæmmer studienævnenes evne til at tilrettelægge kvalitetsuddannelser, som giver didaktisk mening på lokalt niveau. Konkret oplevede flere studienævn i STO-processen 2018, at de fik dikteret ændringer af deres studieordninger fra administrativt personale meget sent i processen. Det er forståeligt, at man ønsker at skabe størst mulig retssikkerhed for alle parter, og det er positivt at studienævnene har administrativ understøttelse. Det er dog uholdbart, når processen er meget kompakt og at studienævnene ikke inddrages i ændringerne. Det kan risikere at have konsekvenser for uddannelseskvaliteten. Derfor er det en kritisabel tendens at administrative medarbejdere og processer i højere grad opleves at trumfe indvalgte, studieledere og kursusansvarlige.

Studerterrepræsentanter i studienævnene oplever at blive ramt af en mur, når man kommer 'højere op i systemet'. Det er en bekymring i Studenterrådet at flere beslutninger opleves at blive truffet ud fra administrative logikker og uden om studienævnene, og at disse på sigt kan miste betydning og relevans hvis tendensen fortsætter.

Derudover er den nuværende tolkning af valgbarheden til kandidatstudienævnene uholdbar, og som resultat af dette er kandidatstudienævnene svært tilgængelige for studerende.

Valgbarheden af studerende til kandidatstudienævnene er i følge valgcirculærets §6 hugget i sten. Rektor bekræftede ligeledes til et AR møde i september 2018, at alle studerende indskrevet på studienævnets fag har valget og er valgbare. Dog blev praksis under valget 2018, at kun kandidatstuderende kunne stemme til disse studienævn. Det er et alvorligt demokratisk problem, da det i praksis gør, at studerende, der læser på normeret tid, kun kan sidde indvalgt i kandidatstudienævnet i et år. Samtidig kan studerende ikke stemme til det organ, som tilrettelægger deres undervisning. Dernæst er det endnu et eksempel på, at demokratiske beslutninger bliver omstødt af administrativt personale.

En anden udfordring er at tilgængeligheden af information om studienævnene for studerende ikke i høj nok grad er tilgængelig og transparent. Intrasiderne er forskellige fra studienævn til studienævn, og flere af dem mangler oplysninger eller har direkte forkerte oplysninger om medlemmerne af studienævnet, kontaktmuligheder, møder og dagsordener mm. Det betyder at ikke-indvalgte studerende har svært ved at søge indflydelse og inddragelse i beslutninger, som har betydning for dem. Vi opfordrer derfor til at der i 2019 og fremadrettet prioriteres opdateringer af intrasider og bedre tilgængelighed af dagsordener, referater og oplysninger om studenterrepræsentanter.

Studienævnene er den platform hvor studerende og ansatte sammen skaber kvalitetsuddannelser. Det bør derfor være i fælles interesse at stræbe efter at fremme deres arbejde mest muligt. Tidligere inddragelse og sparring kan gøre, at studienævnene har plads til at levere kvalitetsuddannelser under de juridiske og politiske omstændigheder, som danner deres ramme.

## **2. Akademisk Råd og dets indflydelse**

Akademisk Råd har især til formål at rådgive rektor ved at udtale sig om centrale strategiske forsknings- og uddannelsesområder samt den interne fordeling af bevillinger. Vi oplever desværre udfordringer herved. Det skyldes bl.a. følgende punkter:

### *2.1. Manglende gennemsigthed*

Åbenhed i beslutningsprocesserne er essentielt for et velfungerende universitetspolitisk system. Åbenhed er positivt når systemet fungerer, men er endnu vigtigere når tingene ikke gør. En af de største universitetspolitiske sager i 2018 har været sagen om censornormer, og den eksemplificerer problemerne i vores beslutningsprocesser. Debatten om censornormer blev taget på et forskelligt grundlag i de forskellige råd og nævn, hvilket medfører at det kun var et fåtal der sad med det fulde billede. Det er selvfølgelig et spørgsmål om at finde en balance mellem arbejdsbyrden for de indvalgte og hvilken information, der er nødvendig for at de enkelte råd og nævn kan gøre deres arbejde. Det er dog et demokratisk problem ikke at kunne tage debatten på et ordentligt grundlag. Studenterrepræsentanterne oplevede manglende gennemsigthed i både processer, argumenter såvel som implikationer, hvilket vi mener er yderst kritisabelt.

Dog vil vi fremhæve den tidslinje, der blev udarbejdet over beslutningsprocessen for besparelserne på ekstern og intern censur. På trods af den sene udsending og uenighed om dens faktuelle indhold, var vi glade for initiativet, der skabte et fælles udgangspunkt for en diskussion. Vi håber at man fremover i højere grad vil udarbejde lignende bilag, når det er relevant.

### *2.2. Bilag*

Bilag er igen i år flere gange blevet sendt/eftersendt meget sent, ofte kun få dage før mødet. Som det blev påpeget under møde 05, blev bilaget om rektors nye koncept for redegørelse af medinddragelse og medindflydelse for eksempel eftersendt dagen før mødet. Når dette sker, er det svært for os studerende at forberede os tilstrækkelig til møderne, da vi ikke kan diskutere bilagene internt til formøder eller inddrage vores medstuderende i beslutningsprocessen.

Endvidere anser vi det som meget problematisk at vi ikke har fået tilsendt bilag vedrørende RUCs økonomi i dette år. Mundtlige orienteringer mindsker vores mulighed for at sætte os grundigt ind i emnerne og dermed kunne bidrage med de studerendes holdninger.

Universitetets økonomi er uhyre rammesættende for beslutninger i råd og nævn og for hele vores universitet, og det er svært for vores studenterrepræsentanter at diskutere dette kritisk og sagligt når de ikke modtager bilag eller på anden vis orienteres tilstrækkeligt i økonomien.

### *2.3. Studerendes indflydelse i UDDU*

I tråd med flere af tidligere punkter ser vi de studerendes mulighed, eller rettere manglende mulighed, for indflydelse i UDDU som værende problematisk af flere årsager. To gennemgående problematikker er at bilag bliver sendt ud få dage før mødet og dagsordener hvorpå orienterende punkter fylder mere end diskuterende punkter. For at rådgivende organer som AR og UDDU kan leve op til sit formål er det essentielt, at organets medlemmer har tilstrækkelig baggrundsviden for at kunne rådgive om en given sag. Vi anser derfor bilag, præsentationer m.m. som afgørende for en fyldestgørende diskussion. Dog synes vi det er et problem at teknisk-administrativt personale ofte inddrages på møder som eksperter og ofte får uforholdsmæssig meget taletid i diskussioner, hvor det bør være op til de indvalgte at tage stilling. Vi har forståelse for at inddragelse af eksperter indenfor relevante områder kan styrke viden om en konkret sag, men vi har erfaret at et ekspert argument som oftest lukker diskussioner frem for at understøtte dem igangsætte dem. Det er en strukturel udfordring for medinddragelse og medindflydelse i UDDU, såvel som andre rådgivende organer, at ekspert argumenter kan opleves som en ensidig sandhed, der ikke kan modsiges af erfaring eller andre forståelser for eller holdninger til sagen. Som studerende, der er indvalgt for at varetage de studerendes holdninger, er det frustrerende at opleve, at argumenter, der bygger på de studerendes erfaringer og holdninger ikke anerkendes på niveau med eksperters holdninger. Det underminerer det fælles kvalificerende aspekt af et rådgivende organ, når man ikke anerkender hverdagens eksperter på samme vis som faglærte eksperter, da man dermed ikke skaber et nuanceret grundlag der tager højde for flere sider af sagen. Derved går man glip af en mulighed for at få det bedst mulige grundlag for at træffe beslutninger.

#### *2.4. Manglende tid til diskussioner*

Vi anser det selvfølgelig som vigtigt at blive orienteret om centrale forhold, men der går for meget af AR's kostbare mødetid til mundtlige orienteringer. Dette har ofte ført til, at der bliver hastet igennem punkter, hvor der rent faktisk skal diskuteres og holdninger skal ytres. Dette anser vi som kritisabelt, da man herigennem ikke udnytter muligheden af at drage på de forskellige repræsentanters erfaringer og synspunkter tilstrækkeligt. Dette går i tråd med erfaringer fra tidligere år, hvor studenterrepræsentanter ikke oplever en tilpas grad af indflydelse i AR. Dog er det positivt at møderne er blevet længere og at AR i år afholdte et introduktionsseminar sammen med det konstituerende møde.

#### *2.5. Bindeledet mellem AR og UB*

Det er en strukturel udfordring for medinddragelse og medindflydelses processerne på RUC at overleveringen af diskussioner og refleksioner mellem AR og UB kan opleves som en ensidig sandhed, der ikke altid tager alle perspektiver med. Det underminerer det fælles kvalificerende aspekt af AR's arbejde, hvormed bestyrelsen ikke får det bedst mulige grundlag for at træffe beslutninger. Det er vores opfattelse at der til tider kan være brug for nuanceringer af rektors fremlæggelse af AR's arbejde, diskussioner og anbefalinger. Konkret kunne det opnås ved at AR næstformanden inddrages eller ved en højere grad af skriftlighed i anbefalinger fra AR.

#### *2.6. Opfølgning på AR's anbefalinger*

Der er desværre stadig en udfordring med konkret opfølgning på AR's anbefalinger. Det er demotiverende for studenterrepræsentanter at væsentlige debatter ikke leder til strukturelle ændringer. Hvis AR meningsfuldt skal leve op til at være et vejledende råd, er det essentielt at der arbejdes målrettet på tværs af universitetet arbejdes med at opfølgninger på AR's anbefalinger og beslutninger.

### **3. Rektoratets rolle ved bestyrelsesmøder**

Vi finder det problematisk, at vi ved bestyrelsesmøder har erfaret at rektoratet i mødesituationen sidestilles med bestyrelsesformanden og stilles højere end de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Der ses i vores optik en klar skævvridning i mængden af taletid mellem bestyrelsens medlemmer og rektoratet, hvor rektoratet får mere taletid, hvilket

yderligere fordrer en skæv fordelingen af magt i bestyrelsen. Vi mener det er vigtigt at have øje for at der er en væsentlig symbolik i placeringen af bestyrelsesmedlemmer, og ikke mindst den givne bestyrelses rektoratet, samt hvilken betydning fordelingen af taletid har for bestyrelsens hierarkiske struktur. Dernæst kunne et fast punkt på dagsorden uden deltagelse af rektoratet fordre et mere klart hierarkisk forhold mellem bestyrelsen og dens ansatte rektorat. Derudover oplever studenterrepræsentanter i bestyrelsen til tider at diskussioner og konflikter fra andre fora tages med ind i bestyrelseslokalet og påvirker villigheden til at lytte til indvalgte studenterrepræsentanters argumenter.

#### **4. Administrationens indflydelse på politiske beslutninger**

Generelt på tværs af RUC, men særligt i lokale fagmiljøer, oplever studenterrepræsentanter, at de bliver holdt tilbage af administrative beslutninger der er svære at omstøde eller debattere politisk. Nogle steder er det lokale sekretærer eller mellemedere som tager beslutninger, som burde være politisk bestemte i eksempelvis studienævn eller institutråd. Det er ærgerligt, da det begrænser studerendes muligheder for at lave både tiltag for studiemiljøet og faglige aktiviteter. Samtidig er det uklart, hvor beslutninger er blevet taget, og hvem ansvaret ligger hos. Det betyder at studerende har svært ved at søge indflydelse og omstøde beslutninger, som de er uenige med. Eksempler er bl.a. lukning af opbevaringsrum på samfundsvidenskab, oprettelse af adskilte medarbejderkøkkener, eller begrænsning af studiestartsaktiviteter i basishuse.

Det er skadeligt for medinddragelse af studerende, når beslutningsprocesser er uklare, og ansvarlige er gemt bag en administration. Det gør, at studerende ikke har mulighed for at søge indflydelse i beslutninger, som de ser som værende uhensigtsmæssige for deres hverdag på universitetet.

#### **5. Høringer og studerendes indflydelse i udvalg**

##### *5.1. Universitetsvalgsproces*

Universitetsvalget har stor betydning for studenterrepræsentanter. På grund af kampvalg til Akademisk Råd, Universitetsbestyrelsen og enkelte studienævn optager universitetsvalget

betydelige ressourcer fra studenterpolitiske foreninger. Denne problemstilling forværres af sent udmeldte valgdatoer og høringsprocesser der sjældent inddrager hovedaktørerne i tilfredsstillende grad.

Det er et demokratisk problem hvis studienævn på især mindre fag ikke kan fyldes med engagerede studenterrepræsentanter, med korte varsler for indlevering af valglister kan det være en udfordring at facilitere opstilling blandt meget små faggrupper. Ligeledes er det uhensigtsmæssigt hvis centrale tillidsvalgte i f.eks. Studenterrådets forretningsudvalg, må tilsidesætte deres studier for at organisere universitetsvalgkamp med meget korte administrative frister, eksempelvis ved indlevering af valglister, listeforbund og anden formalia.

Derfor opfordrer vi til at der langt tidligere indgås en dialog om valgdatoen, ideelt set i løbet af foråret, hvilket er praksis på SDU. Valgudvalget opfordres til at vise en højere grad af lydhørhed ift. tilrettelæggelse af valgdato, længde og administrativ understøttelse af valgsystemet, der desværre år efter år giver bestemte studentergrupper besvær med at afgive stemmer, f.eks. udvekslingsstuderende, og suppleringsstuderende.

### *5.2. Manglende proportionalitet i høringer af studenterpolitiske foreninger*

I Studenterrådet finder vi det problematisk at foreninger, der ikke er bredt repræsenteret på tværs af universitetet, høres på lige fod med foreninger der ved valget for de studerendes opbakning. Konkret undrer det os at foreninger der ikke er repræsenteret i universitetsbestyrelsen eller Akademisk Råd bliver indkaldt til arbejdsgrupper om væsentlige forhold på universitetet. Vi ser det som en problematisk tendens at partipolitiske foreninger, på trods af ringe opbakning blandt studerende, inviteres til arbejdsgrupper og fra ledelsens side symbolsk sidestilles med Studenterrådet ved bl.a. at få tildelt taletid til universitetets årsfest. Hertil bør det pointeres, at man i Studenterrådet er af den opfattelse, at skulle vi i fremtiden ikke opnå den opbakning vi indtil nu har set, ville dette selvfølgelig også gælde os. Det essentielle er at man anerkender de studerendes givne mandat til de studenterrepræsentanter der er blevet indvalgt i de kollegiale organer og dermed understøtter, at disse mandater kommer til orde, således at man sikrer at de studerende føler sig repræsenteret og hørt via de studerende hvis navn eller sag de har valgt at sætte deres stemme på.



Vi vil derfor opfordre til at rektor fremadrettet forsøger at inddrage studenterpolitiske foreninger efter en højere grad af proportionalitet og på de fagområder hvor de er repræsenterede. Hertil kan man overveje at skue til CBS, hvor kun den studenterforening der har pladser i universitetsbestyrelsen anses som legitime repræsentanter for universitetets studerende.

### *5.3. Inddragelse af studerende i ansættelsen af ledende administrative stillinger*

Det er vores oplevelse at ledere i administrationen har betydelig indflydelse på studerendes hverdag. Særligt i forbindelse med økonomi, campus og drift er der et løbende samarbejde mellem studenterforeninger og administrationen, herunder til afholdelse af årsfest, 'street-party' og rusvejledningen. Det er derfor vores opfordring at der fremover tænkes i hvorledes studenterforeninger som f.eks. Studenterhuset, årsfest arrangørerne, eller Studenterrådet kan inddrages i ansættelser af ledende administrative stillinger hvor studerende har jævnlig kontakt ifm. studiemiljø på campus.

## **VIP-repræsentanternes skriftlige bidrag til rektors redegørelse for medbestemmelse og medinddragelse på RUC 2017-2018**

Bestemmelsen i RUC's vedtægt om en årlig redegørelse fra rektor er indført med henblik på at sikre, at bestyrelsen løbende kan sikre universitetslovens krav om medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige universitetsbeslutninger. Rektor har i år besluttet, at den vedtægtsbestemte årlige temperaturmåling på RUC skal foregå hurtigere og mere sporadisk end de foregående år.

Beslutningen om en mere begrænset proces omkring udarbejdelse af den årlige redegørelse er efter det anførte truffet, fordi rektor gerne vil ændre det hidtidige koncept med omfattende skriftlige høringer mv., der er blevet anset for unødigt tungt og ressourcekrævende af bestyrelsen, særligt af bestyrelsens eksterne medlemmer. Dette år har man således skruet helt ned for processen, der blot består i forskellige uddrag af tekst og pointer fra RUC's generelle selvevalueringsrapport til ministeriet kombineret med en oversigt over nogle af de reformer og lovgivningstiltag på uddannelsesområdet, der efter ledelsens opfattelse kan gøre det svært at leve fuldt ud op til principperne om medinddragelse og medindflydelse. Den begrænsede proces forklares også med, at der i efteråret 2018 har været et ekstraordinært pres på organisationen i forbindelse med institutionsakkrediteringen.

En bredt sammensat arbejdsgruppe skal komme med forslag til et nyt, mere vedvarende, koncept for processen omkring udarbejdelse af den årlige medinddragelsesredegørelse, men denne arbejdsgruppe er vist først ved at blive nedsat, så den nye procedure kan tidligst komme i brug næste år.

### **Principielle synspunkter om processen**

Det er efter vores opfattelse et paradoks, at man i år lader rektors medinddragelsesrapport være et ensidigt udarbejdet dokument fra universitetsledelsen baseret på RUC-ledelsens selvevalueringsrapport. Det er vanskeligt at se, hvordan rektor skal kunne vurdere medarbejdere og studerendes oplevelse af medinddragelse og medindflydelse. Vi opfatter universitetslovens og RUC-vedtægtens bestemmelser som et udtryk for, at bestyrelsen har en pligt til at sikre, at der *rent faktisk* eksisterer en tilstrækkelig grad af medindflydelse og medinddragelse. I den forbindelse er det naturligvis afgørende at efterspørge, hvordan og hvorvidt de relevante VIP'er og studerende oplever denne medinddragelse og medindflydelse i praksis.

Vi mener derfor, at synspunkter fra studenterrepræsentanter og VIP-repræsentanter på den ene eller anden vis bør indarbejdes i den endelige redegørelse, der fremsendes til bestyrelsens behandling. Det kunne fx være synspunkterne fra dette notat til Akademisk Råd og det lignende notat fra studenterrepræsentanterne.

Vi anerkender og tager til efterretning, at bestyrelsen har fundet den hidtidige proces i forbindelse med rektors udarbejdelse af medinddragelsesrapporten for meget omstændelig og tidskrævende, men understreger, at en ny og mere fleksibel proces ikke under nogen omstændigheder bør indebære, at de studerendes og medarbejdernes egen opfattelse af status for inddragelse og indflydelse nedprioriteres. Dette synspunkt bør inkluderes i det kommissorium, som den arbejdsgruppe, der nedsættes til udarbejdelse af et nyt koncept for fremtidigt arbejde med rektors medinddragelsesredegørelse, skal arbejde ud fra.

Vi finder det også nødvendigt som et mere principielt synspunkt at anføre, at det er problematisk, hvis regulering, politiske reformer og besparelser bruges som et argument for, at medinddragelse og medbestemmelse ikke kan prioriteres så højt og ikke kan gennemføres fuldt ud i praksis. Disse eksterne krav må forventes at være "new normal" for universitetsområdet og bør ikke bruges som undskyldning for, at der ikke sker medinddragelse og medbestemmelse. Der er ingen tvivl om at universiteternes selvstyre er blevet

voldsomt udhulet af den strøm af reformer, direktiver og krav, som kommer 'udefra'. Samtidig opleves den øgede og stadig mere detaljerede top- og centralstyring internt på RUC som beslutningsprocesser, der reproducerer den ydre styringsmodel på de indre linjer.

Vi finder, at de hårde krav til universitetsbranchen forstærker behovet for, at der sker en høj grad af medarbejderinvolvering. Fortsatte nedskæringskrav og stigende fokus på eksterne og interne dokumentationsprocesser presser kerneopgaverne, hvilket naturligt skaber stor frustration for forskere og undervisere, der oplever mindre tid til forskning, vejledning og undervisningsforberedelse. Denne frustration forstærkes, hvis stadig flere beslutninger træffes uden medinddragelse.

### **Generelt om medinddragelse og medindflydelse for VIP**

Vi er fuldt ud klar over, at man med universitetsloven fra 2003 og indførelsen af en enstrengt ledelse på universiteterne i ganske vidt omfang fjernede det tidligere universitetsdemokrati. Det er i ganske vidt omfang rektor og bestyrelse, der har beslutningskompetencen i alle væsentlige anliggender, mens studerende og medarbejdere ingen egentlige beføjelser har. Medindflydelse udgøres dermed af høringsprocesser, hvor det desuden også er ledelsen, der træffer beslutningen om, hvorvidt en høringsproces skal igangsættes, og hvem der i givet fald skal høres. Det er også vores opfattelse, at medarbejderne på RUC er vidende om denne styringsmæssige virkelighed, ligesom man er helt klar over den meget vanskelige økonomiske situation, som universiteterne – og dermed RUC - befinder sig i.

Det antydes et par steder i rektors redegørelse, at man nok altid vil føle manglende medindflydelse, hvis der træffes beslutninger man som VIP'er er ked af eller føler forringer ens arbejdsvilkår. For eksempel når man som konklusion på redegørelse for forløbet om fastsættelse af censornormer anfører, at "Det er rektors vurdering, at der i forløbet har været en høj grad af medinddragelse og medbestemmelse, og at forløbet er udtryk for *uenighed* om mål og midler, dvs. normernes niveau". Vi vil gerne tage tydeligt afstand fra den opfattelse, at når studerende og VIP'er i visse tilfælde udtrykker frustration over begrænset medinddragelse og medindflydelse, er det hovedsageligt fordi man fra medarbejderside har svært ved at acceptere politiske krav og erkende RUC's økonomiske virkelighed. Det er imidlertid vores opfattelse, at høringsprocesser kan kvalificere ledelsens beslutninger, og at beslutninger som er u hensigtsmæssige for hele organisationen på denne måde kan undgås. Uenighed er uundgåelig og vi har ingen forestillinger om, at der i alle tilfælde kan opnås konsensus. Men når beslutninger opfattes som meningsløse skaber det en anden slags frustration.

Med afsæt i denne betragtning er inddragelse altså vigtig for at undgå, at RUC's ledelse træffer beslutninger, der alene tager afsæt i ledelsespositionen, men afspejler en forståelse for den praktiske virkelighed, som medarbejdere og studerende oplever i dagligdagen. Eller med andre ord: at sikre en stærk og løbende *forbindelse*. Det kan næsten ikke undgås, at den ledelsesmæssige og administrative logik centrerer sig om uddannelsespolitiske, styringsmæssige og strategiske forhold.

Vores fornemste opgave er således at sikre, at ledelsen træffer deres beslutninger på et så oplyst grundlag som muligt, og det kræver efter vores opfattelse, at ledelsen drøfter og gerne revurderer situationen i lyset af input fra dem, der står med den daglige opgave at få forskningen, vejledningen og undervisningen til at fungere i praksis. Kun sådan får vi det bedst mulige universitet under de givne politiske og økonomiske betingelser.

### **Konkrete smerte- og opmærksomhedspunkter**

- Ugennemsigtigt budget og regnskab. Nogle af de mest væsentlige beslutninger på universitetet er naturligvis drøftelse og vedtagelse af budget og regnskab, og på RUC har gennemførelse af "spareplanen" medført en række omfattende ændringer af universitets hverdag. I den forbindelse

oplever VIP'erne det som et stort og tilbagevendende problem, at både budget og regnskab er så uoverskueligt og opererer med budgetposter så generelt beskrevet, at det kan være så godt som umuligt at vurdere ræsonnementet i ledelsens dispositioner og ikke mindst den konkrete udmøntning i praksis.

Dette har for eksempel for nyligt givet sig udslag i, at vi i forbindelse med vedtagelse af ændrede normer for censur blev oplyst om, at det vil være et stort problem, hvis vi ikke henter besparelserne hjem på censorkontoen, mens det samtidigt tilsyneladende ikke er noget stort problem, at vi ikke får en forventet besparelse på 10 mio. hjem på bygningerne i 2018. Til den seneste drøftelse af økonomien i AR og Økonomiudvalget blev det heller ikke oplyst, at man vil bruge 2 mio. kr. årligt ekstra på chefer – det kom som en total overraskelse kort tid efter.

Vi sidder derfor desværre ofte tilbage med et indtryk af, at vi kun får en begrænset del af den økonomiske virkelighed præsenteret og ikke på en måde eller i en form, som gør, at vi reelt kan varetage vores funktion som VIP-repræsentanter med krav på medinddragelse og medindflydelse.

- Rektors redegørelse indeholder en passus om forløbet omkring beslutningen om ændring af censurnormer (som egentlig angår interne medbedømmelsesnormer i første omgang). Vi har drøftet forløbet i AR og her givet udtryk for vores opfattelse af, at der i dette forløb var tale om et svigt i forhold til RUCs idealer om medinddragelse. Det forhold, at sagen faktisk kom på dagsordenen i AR og i UDDU, var resultatet af en intens kamp, som kostede ganske mange ressourcer. Vi kvitterer for, at det så rent faktisk skete, men det er vores opfattelse, at en rettidig inddragelse af SN, UDDU og AR samlet ville have kvalificeret beslutningerne og reduceret frustrationsniveauet betydeligt. Det gælder også, selvom der fortsat ville være uenighed om normernes størrelse. Vores bekymring uddybes samtidig af, at der efterfølgende er truffet en ledelsesbeslutning om en automatisk reduktion af omfangskrav til specialer og projekter. Heller ikke denne beslutning har været genstand for en konsultation i SN, som frem til ledelsesbeslutningen var det *besluttende* organ i så henseende.

Det anføres i rektors redegørelse, at der på RUC "er tradition for medbestemmelse og medinddragelse via de mange centrale og decentrale mødefora og kollegiale organer", og at alt relevant mødemateriale "er tilgængeligt for hele universitetet på intranettet". Vi mener imidlertid, at man kan og bør gøre langt mere for at sikre information og transparens om organer, magtstrukturer og konkrete beslutninger.

- For eksempel er der ikke på hverken RUCs hjemmeside eller intranet en udfoldet organisations- og beslutningsoversigt over råd, nævn, udvalg og arbejdsgrupper. Det er således svært at få et overblik over beslutningsgangene, og hvilke kompetenceområder og emner de enkelte organer beskæftiger sig med. Man skal klikke sig ind på hvert enkelt organ (og langt fra alle fremgår), og der er ofte kun en sporadisk beskrivelse af kompetenceområde eller et link til et teknisk og omstændeligt kommissorium. Akademisk Råd efterspurgte for et år siden (referat fra AR-møde marts 2018) en sådan oversigt, men den er så vidt ses ikke udarbejdet eller rundsendt endnu. RUCs demokratiske struktur forekommer som følge heraf meget uigennemsigtig.
- Der sendes ikke rutinemæssigt nyheder ud eller laves et selvstændigt opslag på intranet, når der fx er kommet referat ud fra bestyrelsesmødet eller offentliggøres en dagsorden til møde i Akademisk Råd. Dette er ifølge vores oplysninger ellers fast praksis på mange andre universiteter. Man bliver derfor ikke som VIP'er nødvendigvis opmærksom på, at der foregår noget i de styrende organer, som det kunne være relevant at orientere sig om. Praksis på RUC er således, at dagsordener og referater nok lægges på intranet (nogle gange dog med betydelig forsinkelse), men det annonceres kun til det pågældende organs medlemmer, hvilket betyder, at alle andre sjældent bliver opmærksom på mødematerialet, medmindre man af andre veje er blevet gjort opmærksom på, at der fx er noget interessant på dagsordenen. Dette er en hæmsko for, at arbejdet i de styrende organer er synligt i dagligdagen og reelt kan være oplysende og vedkommende for den samlede medarbejdergruppe.

- Der er en kedelig tendens til, at mødematerialet til råd og nævn bliver sendt alt for sent til medlemmerne, hvilket betyder at VIP'erne ikke har tid til at orientere sig ordentligt i det meget omfattende bilagsmateriale eller klare med deres bagland. Forholdet er blevet påpeget af medarbejderrepræsentanter adskillige gange i forskellige sammenhænge uden reelle forbedringer, og det er desværre med til at skabe et billede af, at man ikke tager spørgsmålet om medinddragelse og medindflydelse alvorligt.
- Der er ikke særlig høj grad af transparens omkring udpegningsprocesser og nedsættelse af (supplerende) organer og arbejdsgrupper. Der nedsættes en del rådgivende arbejdsgrupper mv., hvor det er uklart, hvem der udpeger VIP-medlemmerne og ud fra hvilke kriterier. Man får en fornemmelse af, at meget sker uformelt via institutledere eller forskningsgruppeledere, der bliver bedt om at finde 'et par egnede repræsentanter', men man ved det ikke. Der er ikke nødvendigvis repræsentativitet eller mulighed for, at de menige VIP'er kan øve indflydelse eller komme med input, og ofte ved man slet ikke, at organet eller arbejdsgruppen findes.

### **Mere strukturelle udfordringer**

Der er de senere år gennemført en række strukturelle forandringer på RUC, der har ret stor indflydelse på VIP'ernes oplevelse af graden af medindflydelse og medinddragelse i hverdagen, og som derfor er relevante at nævne. Først og fremmest har vi på RUC fået nogle meget store administrative enheder, fordi vi har nogle meget store institutter, hvor der er langt til nærmeste leder, og hvor du langt fra ved, hvem alle dine kolleger er. Derudover er administrationen blevet centraliseret formelt og fysisk, hvilket betyder at man ikke i dagligdagen mødes på tværs af VIP og TAP. De store fremmedgørende institutter indebærer, at der kun er få formelle inddragelseskkanaler. Selv om der afholdes personalemøder i ny og næ, bliver det meget ensidig info fra ledelse til medarbejdere, fordi vi er så mange.

De store enheder betyder også, at vi har en række studienævn, der ikke er tæt nok på fagene til, at de studerende og underviserne orker at være aktive. Også på institutniveau er der i øvrigt udfordringer med manglende transparens og information om arbejdsgrupper og organer, udpegninger, dagsordener til institutrådsmøder mv. Disse afsluttende bemærkninger blot for at opfordre til, at bestyrelse og rektorat er opmærksomme på, hvordan de organisatoriske forhold kan være en barriere for medarbejdernes følelse af at være forankret i en fælles arbejdsplads med muligheder for medindflydelse og medinddragelse i dagligdagen.

Endelig opleves det for VIP'erne som om, at administrationen er blevet en selvstændig magtfaktor, idet administrative logikker ofte trumfer andre betragtninger. For eksempel, når der udarbejdes et nyt eksamenskatalog, som efter sigende blot 'skal sige det samme på den samme måde', men hvor det i realiteten ikke er muligt at genfinde alle hidtidige eksamensformer, hvilket efterfølgende blev forklaret med, at 'vi har også saneret og fjernet ulovlige eksamensformer'. Et andet eksempel er de såkaldte 'bånd', der er en bureaukratisk nyskabelse, der tilsyneladende flytter beslutninger fra organer, der muliggør medarbejder- og studenterinddragelse til organer, der udelukkende henter sin legitimitet i teknisk/administrative hensyn.

### **Afrunding**

RUC har - sammenlignet med de øvrige universiteter - været mere optaget af at sikre fortsat medindflydelse i opbygningen af styringsstruktur og -praksis. I 2018 har praksis været under pres - vi anerkender, at dette ikke afspejler 'ond vilje', men derimod ekstraordinære opgaver i relation til akkrediteringsprocessen og den fremadskridende implementering (og justering) af den administrative reform. Det er dog samtidig vores opfattelse, at styringspraksisser og principper om medindflydelse netop står deres prøve, når de skal gennemføres også i pressede situationer.

**Pkt. 8 Orientering fra bestyrelsesformanden**

---

## **Pkt. 9 Orientering fra rektoratet**

---

### **1. Forbrug af administrative ressourcer på RUC**

Se åbent brev fra lektor Niels Jørgensen her: <https://rucpaper.dk/2018/12/20/debatindlaeg-hvor-meget-ma-rucs-administration-koste/>

Se svar fra universitetsdirektøren her: <https://rucpaper.dk/2019/01/16/vigtige-nuancer-debatten-om-rucs-administration/>

### **2. Status på institutionsakkreditering**

Roskilde Universitets institutionsakkreditering forløber som planlagt. I november 2018 blev det første panelbesøg gennemført med deltagelse af studerende, undervisere, studienævnsmedlemmer/formænd samt ledere, rektorat og bestyrelsesrepræsentanter.

Ekspertpanelet fik et overordnet indtryk af, hvordan RUC er organiseret, hvordan og i hvilke fora, der træffes beslutninger, hvordan universitetets tværgående organer fungerer, hvordan universitetet monitorerer nøgletal og forskningsdækning men også, hvordan der arbejdes med evaluering og employability.

Alle mødedeltagere meldte efterfølgende om gode møder med et interesseret panel, som blev afholdt i god stemning. Mødedeltagerne har desuden givet udtryk for, at processen op til panelmødet har givet værdifuld indsigt i egen og kollegers praksis, i forcer og udfordringer og i, hvordan RUC kan udvikle sig yderligere fremover.

Efterfølgende modtog universitetet meddelelse om, hvilke fire audit trails, ekspertpanelet ønskede dokumentation for, nemlig:

- Audit trail 1: RUC's monitorerings- og afrapporteringssystem
- Audit trail 2: Uddannelsernes forskningsbaserings
- Audit trail 3: Evaluering af uddannelser med eksterne eksperter
- Audit trail 4: Uddannelsernes relevans

Audit trail 1 belyser overordnet set RUC's governancestruktur og evne til at reagere på, identificere og følge op på udfordringer på de enkelte uddannelser men også uddannelsernes opfølgning på ledelsens fremadrettede tiltag.

Audit trail 2 belyser institutternes opfølgning på RUC's publiceringsstrategi og deres praksis for bemanding af forskningsmiljøerne.

Audit trail 3 fokuserer på de evalueringer, som RUC foretager af deres uddannelser med hjælp af eksterne eksperter og dertil på, hvordan RUC's pædagogiske model behandles i evalueringerne.

Audit trail 4 har fokus på, hvordan RUC inddrager eksterne interessenter i arbejdet med at udvikle uddannelsernes relevans og dermed på universitetets employability-indsatser.

---

Materialet blev indsendt til akkrediteringsinstitutionen ultimo januar, og universitetet er nu ved at forberede andet og sidste panelbesøg, som finder sted d. 8.-10- april.

### **3. Årshjul for levering af nøgletal til RUC's bestyrelse**

Vedlagt som bilag 1 til punkt 9.

### **4. Status for de igangsatte strategiske initiativer i investeringsplanen, som bestyrelsen har besluttet i efteråret 2017**

#### Institutionsakkreditering

Jf. punkt 2 ovenfor.

#### Employability

Arbejdet er i god gænge, og det er vedtaget på bestyrelsesmøde i september 2018, at bestyrelsen forelægges status for arbejdet to gange årligt. Næste status er i april 2019.

#### Styrkelse af ekstern forskningsfinansiering

Bestyrelsen bevilligede på møde i november 2017 midler til en særlig indsats, hvor forskerne kan søge økonomisk tilskud fra en særlig pulje i forbindelse med udarbejdelsen af større forskningsansøgninger på særligt konkurrenceudsatte områder. RUCopSTART er en centralt administreret pulje, der har til formål at intensivere og understøtte RUC's forskeres deltagelse i større ansøgninger om ekstern finansiering til forskning. Midlerne udmøntes på mellem 25.000-75.000 kr. i perioden 2018-2020. Ansøgningerne behandles hver anden måned, og foreløbig er der bevilget ca. 874.500 kr. til 18 større forskningsansøgninger. En reel status på effekten af RUCopSTART midlerne kan først udføres medio 2019, da vi afventer resultater af fondsansøgninger indsendt i løbet af 2018.

#### Rekruttering til TEK-NAT

I efteråret 2018 er der sideløbende med RUC's efterårskampagne gjort en ekstra indsats for TEK-NAT uddannelserne med fokus på Nat Bach fagligheder og dilemmaer. Kampagnen kører nu tilsvarende op til Åbent Hus d. 27. februar.

Der er produceret en biografreklamefilm, der bruger fysik og asfalt-projektet som case for at vise, hvordan vi gør en forskel i virkeligheden. Filmen er booket til at køre i Region Sjællands 14 biografer fra 1. februar – 1. maj.

Der er i efteråret 2018 udarbejdet en prototype på undervisnings- og rekrutteringsmaterialet til gymnasier – en gymnasiepakke. Gymnasiepakken er en samling af undervisningsmaterialer, som tager udgangspunkt i aktuel forskning på RUC og udarbejdes i samråd med gymnasielærere for at målrette den til naturfaglige klasser i 2.g. RUC tilføjer på den måde pensum tyngde og aktualitet og laver målrettet forskningsformidling.

Ud fra den udarbejdede prototype arbejdes der i øjeblikket på to nye pakker med arbejdstitlerne *Matematisk modellering af Cancer* og *Brugen af supercomputer/ Idealgas*. De to gymnasiepakker forventes klar til marts 2019 og arbejdet med flere gymnasiepakker forsætter i hele 2019, som en langsigtet satsning. De nye uddannelser på NAT tænkes også ind i de kommende gymnasiepakker.



I 2019 udarbejdes en række karrierefilm for TEK-NAT uddannelserne, efter samme koncept som karrierefilmene i employability-projektet. De vil blive delt på websites og sociale medier i 2019, samt være en del af gymnasiepakkerne og udgøre RUC's tilbud til gymnasierne inden for karrierelæring.

Der har i 2018 været ansat en studentermedhjælp til bl.a. at guide ansøgere på Internationale Naturvidenskabelige Bachelor (NIB), så vi sikrer, at de potentielle studerende føler sig velkomne på RUC og bliver hjulpet igennem eventuelle vanskeligheder i ansøgningsfasen eller ventetiden til endelig optagelse. Dette arbejde fortsætter i 2019. Ligeledes fortsætter studenterambassadører med at besøge de engelsksprogede IB Schools med henblik på rekruttering til NIB men også de andre internationale bacheloruddannelser.

Indsatsen følger projektplanen med enkelte forsinkelser.

#### Digitalt RUC

Jf. punkt 6 om digitalisering nedenfor.

### **5. Status på overvejelser om udbud af lægeuddannelse på RUC**

Da der d. 1.10 2018 blev afholdt bestyrelsesmøde, var forhandlinger om finansloven for 2019 i gang, og blandt de politiske udmeldinger var et ønske om at åbne en lægeuddannelse på RUC. På den baggrund bad bestyrelsen rektoratet igangsætte et analysearbejde med henblik på at have en platform at arbejde ud fra, hvis ønsket om en lægeuddannelse skulle blive en del af finansloven.

Rektorsekretariatet igangsatte og fortsatte dette arbejde, også efter vedtagelsen af loven, som ikke kom til at omfatte en ny lægeuddannelse. Begrundelsen for det fortsatte arbejde var, at der i Region Sjælland vedholdende er et ønske om at åbne en lægeuddannelse og at rekruttere praktiserende læger med en profil, som RUC vil have meget gode muligheder for at imødekomme.

Arbejdet har omfattet en foreløbig kortlægning af RUC's faglige styrkepositioner og en overvejelse af uddannelsesstrategiske, økonomiske og planlægningsmæssige forhold:

- Uddannelsesstrategisk vil en lægeuddannelse kræve, at RUC justerer sin uddannelsesmodel, idet indholdet af en lægeuddannelse ikke kan rummes inden for den tværfaglige ramme, som karakteriserer universitetets øvrige uddannelser. Rektoratets holdning er, at man ønsker at arbejde med en lægeuddannelse, der rummer størst mulig andel af projektarbejde.
  - Økonomisk vil en lægeuddannelse kræve en investering, hvis omfang på nuværende tidspunkt ikke er klarlagt. RUC råder over bygningsmasse, som formentlig vil kunne anvendes til formålet, og videnskabeligt personale, der kan dække en del men langt fra al undervisning.
  - I forhold til planlægning og dermed tidsperspektiv for igangsættelse af det fortsatte arbejde, sætter den igangværende institutionsakkreditering visse begrænsninger for handlemulighederne. RUC skal således (som alle andre uddannelsesinstitutioner) være positivt akkrediteret, før en ny uddannelse kan godkendes – eller gennemgå en uddannelsesakkreditering.
-

Rektoratet har samtidig fulgt den politiske udvikling nøje og er fuldt bevidst om, at de aktuelle forhandlinger om en ny sundhedsreform, herunder om hvorvidt regionerne fremadrettet opretholdes eller nedlægges, vil have indflydelse på muligheden for at åbne en lægeuddannelse. Rektoratets vurdering er på nuværende tidspunkt, at afhængig af udfaldet på de politiske forhandlinger, vil RUC, snarere end at arbejde for en lægeuddannelse, med større udbytte indgå i et tæt strategisk samarbejde med kommunerne om at bidrage til implementeringen af den ny sundhedsreform.

## **6. VEU og digitalisering**

Bilag om digitalisering vedlagt som bilag 2 til punkt 9.

### *Videre-efteruddannelse på RUC*

Som opfølgning på ministerens udspil Fleksible universitetsuddannelser til fremtiden, hvor universiteterne bl.a. skal styrke udbuddet af forskningsbaseret efter- og videreuddannelse til universitetsuddannede inden for særligt efterspurgte fagområder, er videre-efteruddannelse (VEU) fastsat som strategisk satsning på Roskilde Universitet. Universitetsledelsen har udtrykt ønske om, at der arbejdes med etableringen af nye former for korte videre- og efteruddannelser (i form af indtægtsdækket virksomhed), som kan dække arbejdsmarkedets akutte, men også fremtidige behov. RUC ønsker at arbejde hen mod etableringen af et eller flere 'RUC akademier', og der er områder, hvor RUC allerede har en stærk position til at udbyde kurser med aftagerinteresse. Eksempler er ledelse/forvaltning, projektledelse, kommunikation, bæredygtighed/cirkulær økonomi og IT/data, oplevelse, mangfoldighed, udlicitering, samt et igangværende arbejde med udvikling af sommerskoler i regi af CEA (Critical Edge Alliance).

Det har længe været muligt at udbyde kurser med baggrund i eksisterende studieordninger bl.a. under loven om åben uddannelse. Disse muligheder har f.eks. været benyttet til at udbyde sommerkurser, kurser som er blevet rekvireret af eksterne organisationer, udbudt via sommersupplering, og internationale kurser, som finansieres af udenlandske universiteter. Omfanget af denne type aktiviteter er forholdsvis stort på andre universiteter, men har ikke været særlig udbredt på RUC, om end det er voksende. Der er derfor en række betydelige udviklingspotentialer både i forhold til form og indhold – strategi (profilering, regionalisering, samfundsengagement mv.) og økonomi.

Det er essentielt, at det bliver en succes fra starten. Det er derfor vigtigt, at forretningsmodellen er skarp fra markedsføring, administration og koordinering af optag til det faglige indhold og pædagogik. Opgaven med at sælge, innovere og servicere eftervidereuddannelse til eksterne er et helt andet set-up end ordinær uddannelsesadministration, og det kalder på en anderledes kursusadministration. Det er derfor den umiddelbare vurdering, at der er behov for en selvstændig enhed/et center til at drive bevægelsen fra ren rekruttering til salg, udvikling, markedsføring og service.

Der er derfor nedsat en arbejdsgruppe bestående af de fire viceinstitutedere, vicedirektør for uddannelse, to sekretariatsledere og medarbejdere fra rektorsekretariatet. Arbejdsgruppen skal beskrive de strategiske sigtelinjer (vision, formål og succeskriterier), forretningsmodel (kriterier for udbud/indhold, tidsplan og økonomi) og forslag til organisering (administration, serviceniveau og koordinering) med henblik på at forelægge bestyrelsen et beslutningsoplæg på møde 02/2019 i april.

**7. RUC's indkøbspolitik og -organisation**

Bilagsmateriale er vedlagt som bilag 3 til punkt 9.

Styrelsen for Institutioner & Uddannelsesstøtte (SIU) stillede i tilknytning til udarbejdelsen af årsrapporten for 2017 krav om, at årsrapporten skulle indeholde en redegørelse for, hvordan institutionens ledelse fastholder fokus på udbud og indkøb bedst, billigst og efter gældende regler.

I tilknytning til SIU's opfølgning på årsrapport 2017, er RUC blevet bedt om yderligere uddybning, og SIU har efterfølgende påpeget, at styrelsen forudsætter, at institutionens øverste ledelse har stort fokus på indkøbsområdet, og herunder at institutionens bestyrelse er bekendt med og løbende forholder sig til institutionens indkøbspolitik og -organisation.

SIU har i tilknytning til udarbejdelse af årsrapporten for 2018 atter stillet krav om en særskilt redegørelse for, hvordan institutionen organisatorisk og ledelsesmæssigt understøtter, at indkøb foretages efter gældende regler samt bedst og billigst.

Til bestyrelsens orientering er vedhæftet følgende materiale:

- Indkøbspolitik
- Indkøbsstrategi 2017-2018
- Retningslinjer for organiseringen af indkøb
- Indkøbsguide
- Indkøbsstrategi 2019 (inkl. bilag: Opfølgning på indkøbsstrategi 2017-2018 og indkøbsanalyser)

**8. Opfølgning på forskningsredegørelsen vedr. talentpulje**

Mundtlig orientering ved universitetsdirektøren.

**9. Kommende strategiproces**

Mundtlig orientering ved rektor.

**10. Ny vicedirektør for Økonomi og Campus**

RUC har pr. 1. marts 2019 ansat Stig Plougmand som vicedirektør for Økonomi og Campus.

Stig Plougmand kommer fra en stilling som Deputy Director i Afdelingen for Økonomi og Regnskab, DTU. Stig Plougmand har en solid ledererfaring i bagagen og kendskab til universitetssektoren. Han har således været vicedirektør for Institut for Vand og Affaldsteknologi på DTU, og han har været managementkonsulent gennem en længere årrække. Stig Plougmand er uddannet cand. oec. fra Aarhus Universitet og har i 2016 afsluttet en Executive MBA fra DTU Business. Stig Plougmand har stor erfaring med gennemførelse af større forandringsprojekter, udvikling af økonomistyring i større organisationer, og han spreder med sin ledelsesstil glæde og anerkendelse omkring sig.

**11. RUC's rekrutteringsaktiviteter**

RUC gennemfører hvert år en række rekrutterings- og brandingaktiviteter. I 2019 vil aktiviteterne omhandle:

1. Fælles markedsføring af RUC's bachelor- og kandidatuddannelser.
-

2. Særligt markedsføringsløft i 2018-19 af nye kandidatuddannelser.
3. Bestyrelsens særbevilling til rekrutteringsindsats på TEK-NAT uddannelser i 2018-2019.
4. Operationalisering af fokus på øget uddannelsesniveau blandt unge i Region Sjælland jf. rammekontraktens punkt 6.3.

RUC's pædagogiske principper samt grundfortælling er det fælles konkrete værdigrundlag, som er styrende for rekruttering og markedsføring. Det betyder, at RUC fremtræder som et ungt universitet, et eksperimenterende universitet, hvor vi tror på fællesskaber, videndeling, involvering af det omkringværende samfund og dialog. Tværfaglighed og respekt for forskellige videnskabelige traditioner er fremtrædende. En pædagogik hvor de unge selv skal tage aktivt ansvar for egen og fælles læring gennem det eksemplariske problemorienterede projektarbejde.

I 2018 startede RUC en ny rekrutteringskampagne, der går tæt på RUC's faglighed og uddannelser. RUC viser eksempler på, hvorfor tværfaglighed er relevant for at arbejde med virkelighedens problemstillinger, og at vi er "universitetet i virkeligheden".

Kampagnen bruger billeder og sætter fokus på aktuelle problemstillinger, der optager (de unge) mennesker, der er engageret i samfundet. De aktuelle problemstillinger spidsformuleres og vækker nysgerrighed. Bag problemstillingerne kan ligge studenterprojekter eller forskningsfelter – og det vises, hvordan man som studerende på RUC-uddannelser beskæftiger sig med aktuelle problemer, dilemmaer og mulige løsninger.

Vedlagt, som bilag 4 til punkt 9, er udvalgte eksempler på nye plakater til brug i kampagnerne i 1. halvår 19. De vises i byrum, på busser, web og sociale medier.

---

### Årshjul for levering af nøgletal til RUC's bestyrelse

RUC's bestyrelse vil fremadrettet modtage nøgletal for en række resultater og indikatorer på uddannelses- og forskningskvalitet. De leveres *som hovedregel* som supplement til og yderligere belysning af bestyrelsesmødets strategiske emne. Formatet for leveringen af nøgletallene vil gradvist blive udviklet

| Tidspunkt | Emner                                                                                                        | Typer af nøgletal/kilde/kadencer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7.2.      | Regionalisering<br><br>Næste års optag                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- STÅ-produktion for det foregående år (RUCs årlige opgørelse)</li> <li>- Optag og bestand (RUC's årlige opgørelse)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4.4       | Digitalisering og efter-videreuddannelse<br><br>Årsrapport, herunder status på den strategiske rammekontrakt | <ul style="list-style-type: none"> <li>- [Økonomiske nøgletal]</li> <li>- Nøgletal, som relaterer sig til de mål i kontrakten, der vedrører uddannelse, forskning, employability og regionalisering</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 26.9      | Uddannelse, herunder uddannelseskvalitet<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>Forslag til finanslov 2020   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adgangskvotient til BA-uddannelserne (RUC's årlige opgørelse)</li> <li>- Antal 1. prioritetsansøgere (RUC's årlige opgørelse)</li> <li>- De studerendes vurdering af, om projektarbejdet er fagligt udviklende (RUC's 3-årige studentertilfredshedsundersøgelse)</li> <li>- De studerendes vurdering af projektvejledningen (opgøres årligt via RUC's studielederrapporter)</li> </ul> <p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- *De studerendes vurdering af kvaliteten af uddannelsen</li> <li>- De studerendes vurdering af udbyttet af undervisningen</li> <li>- De studerendes vurdering af deres undervisere</li> <li>- Det gennemsnitlige antal undervisningstimer pr. semester</li> <li>- De studerendes vurdering af det faglige og sociale miljø</li> <li>- De studerendes vurdering af deres studieintensitet</li> </ul> |
| 21.11     | Forskning, herunder forskningskvalitet                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forskningsdækning (RUC's årlige opgørelse)</li> <li>- BFI og Scopus (RUC's årlige opgørelse)</li> <li>- Hjemtag af eksterne midler (RUC's årlige opgørelse)</li> <li>- Ph.d-optag (RUC's årlige opgørelse)</li> <li>- Godkendte ph.d.-afhandlinger (RUC's årlige opgørelse)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                         |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Prognose 2, 2019<br><br>Budget 2020<br><br>Status på<br>medbestemmelse og<br>medinddragelse<br><br>[Ikke direkte<br>relateret til det<br>strategiske emne]** | <ul style="list-style-type: none"><li>- Førsteårsfrafald og gennemførelstid (RUC's årlige opgørelse)</li><li>- Beskæftigelse/ledighed (RUC's årlige opgørelse på basis af Danmarks Statistik)</li></ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

\*Disse tal trækkes hvert andet år af UFM og offentliggøres på hjemmesiden "Uddannelseszoom". En række af RUC's mindre uddannelser optræder ikke pga. deres volumen.

\*\*Tallene leveres på dette tidspunkt for at sikre, at de er så aktuelle som muligt.

## Status på digitalisering til bestyrelsen

### Introduktion

Der er i UFM's Udvalg om bedre universitetsuddannelsers anbefalinger og med ministerens Call for Action-proces i efteråret 2018 et fokus på digitalisering som både mål (indholdsdimensionen) og middel (som læringsteknologi) i undervisningen.

For at understrege områdets strategiske betydning for det samlede universitet og behovet for at tænke digitalisering på tværs af uddannelse, forskning og administration, har rektoratet bedt en arbejdsgruppe udarbejde et "Baggrundsnotat for Digitalisering og IT på RUC".

Arbejdsgruppen har således udarbejdet et notat på baggrund af fokusgruppeinterviews og individuelle interviews med 23 ledelsesudpegede medarbejdere, relevante strategier og egne vurderinger. Notatet er ikke en udtømmende kortlægning af behovet for digitalisering og udvikling af IT, men må betragtes som nogle nedslag og et øjebliksbillede af relevante perspektiver på digitalisering til gavn for RUC's udvikling.

Med dette afsæt har arbejdsgruppen udpeget nogle perspektiver for RUC inden for digitalisering og IT på tværs af RUC's områder og opgaver, der vil blive brugt til at rammesætte rekrutteringen af den kommende vicedirektør for digitalisering.

### Perspektiver på digitalisering

Arbejdsgruppen har identificeret følgende perspektiver på digitalisering, der har en væsentlig betydning for RUC's udvikling:

- **RUC er ambitiøs: samlet digital understøttelse af undervisning, forskning og administration**

En samlet digitaliseringsafdeling der sikrer en samlet og tværgående understøttelse af uddannelse, forskning og administration på RUC er et ambitiøst mål. Der er fuld ledelsesopbakning til at skabe en udvikling af området.

- **Digital understøttelse af undervisningen**

Der er interesse for at udvikle digitalt understøttede veje til at styrke forskeres og studerendes konkrete møder, især gennem understøttelse af forberedelsen, så tiden sammen kan bruges til dialog om udvikling af problemstillinger og bearbejdning af analyser. Formålet er at face-to-face-mødet med underviseren bliver af mere aktiv og diskuterende karakter.

Det er unikt, at vi på RUC har en fælles pædagogisk model, hvor problemorienteret projektlæring (PPL) er det bærende princip. Vi skal bruge digitale værktøjer til at udvikle denne arbejdsform. Den digitale udvikling skal understøtte de studerendes mulighed for at arbejde som forskere i projektarbejdet, deres samarbejde med omverden om virkelige problemstillinger. Det er desuden en prioritet at skabe grundlag for at styrke de studerendes mulighed for at samarbejde med hinanden gennem digitale platforme, ligesom deres mulighed for at dele deres resultater; projektrapporter, videoer og andre akademiske produktioner med samfundet.

- **Digital understøttelse af forskningen og forskningsdata**

Forskningsdata skal i videst muligt omfang stilles åbent til rådighed og open access til resultater og publikationer er højt prioriteret. Samtidig stiger datamængden og der skal skabes en infrastruktur der kan understøtte dette. Vi skal understøtte eksisterende og nye partnerskaber og være involverende, samarbejdende og skabe forandringer i og med vores omverden også i tilknytning til vores regionaliseringsstrategi. Der er behov for en digital platform, hvor vi kan dele data sikkert og effektivt. Viden om forskningsdatamanagement og GDPR er vigtigt for både undervisere og

studerende og vi skal styrke praksis til håndtering af data. Det er et komplekst område, som omfatter involvering i nationale og internationale samarbejder bl.a. i regi af DeiC eller med Det Kongelige Bibliotek.

- **Generel styrkelse og konsolidering af digitaliseringsindsatsen**

RUCs digitaliseringsindsats skal styrkes og vi skal blive bedre til at bruge eksisterende IT-systemer fuldt ud og med høj kvalitet. Der er behov for at skabe en infrastruktur for, at data kan bruges på tværs af IT-løsningerne og systemer kan integreres. Der skal skabes en bevægelse i digitaliseringsudviklingen, hvor gamle systemer lukkes og der migreres til nye med blik for udviklingen i arbejdsformer. Kompetenceudvikling er afgørende, f.eks. hvordan man som underviser faciliterer online gruppearbejde, gennemfører online videomøder af høj kvalitet, mv. Kommunikation omkring IT skal prioriteres og det skal være tydeligt for alle brugere, hvad formålene med de forskellige IT-værktøjer er. Herudover skal adgangen til dataunderstøttet ledelsesinformation styrkes.

- **Digital dannelse**

Vi skal på RUC være kritisk eksperimenterede i forhold til nye teknologier. Det handler ikke om at være anti-teknologisk, men om at skabe rum for at forstå, at teknologier i f.eks. undervisningssammenhænge forbinder sig til magt, strukturer, og didaktiske fordringer. Vi skal være i stand til at stille kritiske spørgsmål til vores egen brug af digitale platforme og redskaber. Når vi f.eks. arbejder i Moodle, struktureret vores samspil med de studerende. Vi skal turde stille spørgsmålet om det at skabe digitale læringsrum er befordrende for vores pædagogiske arbejdsform. Vi skal ligeledes have øje for, hvornår vi digitaliserer med nytte, og hvornår det obstruerer det menneskelige møde.

- **Målgruppeorienteret – forståelse af brugerne og personaliserede løsninger**

Digitale løsninger skal i højere grad udvikles tæt på brugerne i en agil proces. Det har stor betydning, at der i digitaliseringssammenhængen er fokus på, at de studerende er en målgruppe, underviserne og medarbejderne en anden. De studerende udtrykker behov for, at informationer bliver personaliseret, således at man præsenteres for den rigtige information på det rigtige tidspunkt. Den studerende vil opleve en "digital rejse" gennem RUC, hvor man møder en mængde forskellige IT-løsninger, f.eks.: STADS, intra, Moodle, study.ruc, TEAMS, mail, kalender, osv. Tilsvarende møder medarbejderne en række forskellige IT-systemer. Det skal være tydeligere, hvordan landskabet af IT-løsninger understøtter kerneopgaverne og brugerne skal rustes til at anvende dem meningsfuldt.

- **Tværgående organisering og koordinering tæt på fagligheden**

Der sker mange spændende og relevante afprøvninger og eksperimenter indenfor digitalisering af undervisning og forskning på RUC. Der er behov for skabe mulighed for tværgående analyse og vurdering af disse indsatsers kvalitet og målopfyldelse. Der er et stort uforløst potentiale i at videndele på tværs af RUC's fagområder, arbejdsområder samt med vores eksterne samarbejdspartnere. Der skal dannes basis for en løbende fælles, kvalificerende samtale om, hvordan vi bedst udvikler digitaliseringsindsatser.



# Indkøbspolitik

# Indkøbspoli

## 1. Formål og indledning

Denne indkøbspolitik har til formål at fastsætte de overordnede målsætninger og bærende principper for indkøb på RUC.

Indkøbspolitikken er suppleret af en *indkøbsstrategi*, hvori indsatsområder og konkrete tiltag til at effektivisere indkøbspolitikken er fastlagt.

Nærmere beskrivelse af RUC's indkøbsorganisation udarbejdes særskilt.

Ved *indkøb* forstås alle dispositioner, der vil udløse en faktura. Alle indkøb, uanset om disse betales med ordinære eller eksterne midler, er omfattet af politikken.

## 2. Målsætninger

### 2.1. Compliance:

**RUCs indkøb skal foretages i overensstemmelse med gældende udbudsretlige og forvaltningsretlige regler, samt følge forpligtende indkøbsaftaler og interne retningslinjer.**

Det er afgørende, at RUC's indkøb sker i overensstemmelse med:

- Gældende ret. Her tænkes først og fremmest på udbudslovgivningen, der foreskriver, at køb over visse tærskelværdier er underlagt en række formaliserede krav. Ved opgørelsen af størrelsen af indkøbet skal RUC betragtes som én juridisk og økonomisk organisation. Det forpligter RUC til at sikre, at det samlede indkøb af varer og tjenesteydelser i hele organisationen efterlever udbudsreglerne.

- Forpligtende indkøbsaftaler. RUC har indgået eller tilsluttet sig forskellige aftaler, der medfører, at man i en række sammenhænge er forpligtet til at bruge bestemte aftaler og leverandører.

Nogle indkøbsaftaler er ikke forpligtende, hvilket f.eks. typisk vil gælde SKI-aftaler og aftaler indgået af Statens Indkøb. Det skal ved et konkret køb altid undersøges, om der eksisterer sådanne, relevante aftaler.

- Interne retningslinjer. RUC fastsætter forskellige retningslinjer omkring indkøb. Dette kan f.eks. dreje sig om beføjelser og dokumentationskrav, men også om, at visse ellers ikke-forpligtende indkøbsaftaler skal anvendes.

### 2.2. Konkurrenceudsættelse:

**Indkøb på RUC skal være præget af godt "købmandskab", hvilket indbefatter, at indkøb foretages *bedst og billigst* baseret på økonomisk ansvarlighed og sund fornuft.**

RUC skal udnytte konkurrencesituationen og markedsforholdene bedst muligt. Dette betyder blandt andet, at et indkøb altid bør udsættes for konkurrence mellem to eller flere leverandører (medmindre der købes på en indkøbsaftale, hvor prisen allerede har været konkurrenceudsat). Det betyder også, at indkøbet skal gøres markeds-mæssigt attraktivt, f.eks. ved at samle indkøb og opnå mængderabat.

RUC skal i videst muligt omfang udnytte eksisterende indkøbsaftaler, f.eks. SKI-aftaler eller aftaler indgået af Statens Indkøb, men skal også søge at indgå nye indkøbsaftaler i eget regi eller i fællesskab med de øvrige universiteter eller andre.

RUC skal ikke købe produkter med bedre kvalitet og funktionalitet end nødvendigt – et tilstrækkelighedsprincip. Der skal altid indgå en afvejning af den bedst mulige kvalitet i forhold til prisen, og RUC's indkøb skal altid baseres på en passende behovsafdækning. Princippet betyder ikke, at der altid skal indkøbes billigst, men derimod at der skal være bevidsthed om prisen på kvalitet.

Det er væsentligt, at der sker passende dokumentation af proces og overvejelser i forbindelse med aftaleindgåelse, men samtidigt også, at indkøb kan foretages uden unødvendige bureaukratiske omsvøb.

Dette er alt sammen udtryk for almindelig godt "købmandskab" og økonomisk ansvarlighed.

### 2.3. Kontraktstyring:

**RUC skal have overblik over sine leveringsaftaler, så der til stadighed kan følges op på de rettigheder og forpligtelser, der er defineret i kontrakterne.**

Det er ikke tilstrækkeligt, at RUC foretager gode indkøb eller laver gode indkøbsaftaler. RUC skal også til stadighed sikre, at man rent faktisk udnytter de vilkår og rettigheder, som følger med indkøbet eller aftalerne. Dette betyder generelt, at der altid skal være en passende fakturakontrol samt kontrol med mængde og kvalitet af det indkøbte ift. pågældende aftale for at sikre, at RUC hverken betaler for meget eller betaler for varer/ytelser, RUC ikke har modtaget. For større indkøb betyder det også, at der skal være overblik over de vilkår, som kontrakten beskriver, så der kan tages rettidig aktion for at udnytte rettigheder eller varetage forpligtelser.

# tik



## 2.4. Ansvarlige indkøb:

RUC tilstræber, at der tages hensyn til miljø, energiudnyttelse samt sociale og etiske forhold ved valg af leverandør og produkt.

Formålet med ansvarlige indkøb på RUC er, at der lægges vægt på sociale og etiske forhold inden for udbudslovens rammer, samt at der tilskyndes "grønne" indkøb af energieffektive produkter og udstyr i det omfang, at det samtidig er økonomisk bæredygtigt.

## 3. Organisation og ansvar

Indkøb foretages organisatorisk der, hvor de naturligt høre hjemme i forhold til de øvrige opgaver, der varetages i enheden. Indkøb, der kan have tværorganisatorisk betydning, varetages centralt af RUC Administration.

**Universitetsledelsen** har det overordnede ansvar for, at egen organisation er bekendt med den til enhver tid gældende indkøbspolitik og de hertil knyttede retningslinjer.

Det er et **lokalt ledelsesansvar**, at medarbejderne er bekendt med de relevante regler.

Alle **medarbejdere**, som foretager indkøb, bærer ansvaret for, at dette sker i overensstemmelse med den til enhver tid gældende indkøbspolitik og tilknyttede retningslinjer, herunder ansvarlig for at princippet om godt "købmandskab" og økonomisk ansvarlighed bliver varetaget.

Det er **RUC Udbud & Indkøb** som har ansvaret for, at indkøbspolitikken implementeres.

## 4. Godkendelse

Nærværende indkøbspolitik er godkendt af det Administrative Ledelsesforum den 15. november 2017.



# Indkøbsstrategi 2017-2018

# Indkøbsstrategi

## 1. Formål

Formålet med Indkøbsstrategi 2017-2018 er at beskrive de tiltag, der i perioden skal udføres med henblik på, at RUC kan tilnærme sig målsætningen i RUC's Indkøbspolitik.

## 2. Økonomisk målsætning

Indkøbsområdet indgår i Genopretningsplan for RUC's økonomi (pkt. 5). I henhold til seneste opdatering af genopretningsplanen (nov. 2016) er der opsat et besparelsesmål på netto 5 mio. kr., der skal indfries senest i løbet af 2019. Besparelsesmålet er et nettomål, idet der ligeledes er truffet beslutning om opprioritering af indkøbsområdet. Der er således primo 2017 foretaget en opnormering med 1 medarbejder (til en samlet bemanning på 2 medarbejdere). Yderligere opnormeringer på området skal findes gennem indkøbsbesparelser.

Indkøbsstrategi 2017-2018 skal skabe forudsætningerne for at opnå de økonomiske målsætninger.

## 3. Indsatsområder

### 3.1 Indsatsområde 1: Compliance

Det er ønsket at sikre høj compliance på indkøbsområdet. Dette skal ske gennem:

#### 1) Synliggørelse

Der skal udarbejdes værktøjer, der hjælper brugerne med at skabe overblik over gældende aftaler og med at dokumentere proces og vurderinger i forbindelse med indkøb.

#### 2) Kontrol og opfølgning

Der etableres rapporteringsværktøjer til brug for måling af compliance i forhold til indkøbsaftaler. Der fastsættes målsætning om compliancegrad, og RUC Udbud & Indkøb følger op på afvigelser.

#### 3) Indkøbsplan

Der udarbejdes en flerårig indkøbsplan for større indkøb. Denne skal sikre, at der er overblik over nødvendige (gen)udbud og konkurrenceudsættelser, og skal desuden bruges som planlægningsværktøj i forhold de ressourcer, der allokeres til opgaven. Endelig

skal planen også skabe forudsætning for koordinering af udbud med de øvrige universiteter.

### 3.2 Indsatsområde 2: Konkurrenceudsættelse

Det er ønsket, at der sker optimal konkurrenceudsættelse, når der foretages indkøb på RUC. Dette skal ske gennem:

#### 1) Fuld udnyttelse af indkøbsvolumen:

a. Der skal skabes bedre overblik over eksisterende leverandøraftaler og indkøb, således, at det kan vurderes, om der med fordel skal foretages større, samlede indkøb eller laves nye indkøbsaftaler.

b. Samarbejdet med de øvrige universiteter skal styrkes med henblik på at søge muligheden for at opnå et større indkøbsvolumen.

#### 2) Styrke indkøbsorganisationen:

a. Der skal defineres klare interne, organisatoriske rammer for indkøb, herunder hvilke indkøb, der skal foretages centralt i administrationen, og hvilket der kan foretages i institutterne.

b. Der etableres rollefordeling, prokura og ansvar for de indkøbende medarbejdere på RUC.

c. Der etableres et tværgående indkøbsforum, som har til opgave at formidle og opdatere emner relevante for indkøberne på RUC.

d. Der udarbejdes en beskrivelse af de generelle processer, der skal finde sted ved foretagelsen af indkøb.

### 3.3 Indsatsområde 3: Kontraktstyring

Det er ønsket, at RUC bliver bedre til at udnytte og forvalte eksisterende aftaler. Dette skal ske gennem:

#### 1) Styrkelse af fakturakontrol

Som et led i kontraktstyring lægges der vægt på en styrkelse af fakturakontrol. Dette tænkes gjort gennem en klarere rollefordeling samt et bedre indblik i kontraktvilkår, således at varemottagere og godkendere af fakturaer kan være sikre på, at der betales de rigtige priser for de rigtige ydelser.



# 2017-2018

## 2) Bedre overblik over vilkår og aktionspunkter i større kontrakter.

a. Der skal etableres klar ansvarsfordeling for de enkelte aftaler, således at det til stadighed står klart, hvem der har ansvaret for aftalen.

b. Der skal etableres et IT-understøttet kontraktstyrings-system, der muliggør, at aftaler registreres, og at aktionspunkter og relevante vilkår bliver tydeliggjort over for de kontraktansvarlige.

## 3) Standardisering af handelsbetingelser

Der skal udarbejdes et sæt standardiserede handelsbetingelser for at sikre gode og ensartede vilkår. Dette vil forbedre vilkårene for effektiv kontraktstyring, og det vil desuden styrke gennemsigtigheden i RUC's kontrakter.

## **4. Opgørelse af økonomiske besparelser på indkøbsområder**

Opgørelsen af de økonomiske besparelser på indkøbsområdet vil i vidt omfang være skønsmæssig. I sagens natur vil det være nemmere at vurdere besparelsen på indkøb, der er sammenlignelige

med tidligere indkøb, end når dette ikke er tilfældet. Herudover vil det i særlig grad være en udfordring at vurdere de besparelser, der følger af generelle tiltag på indkøbsområdet, herunder f.eks. etableringen af en indkøbsorganisation eller et kontraktstyringssystem.

Der fastsættes ikke nærmere regler for opgørelsesmetoden, men det er et krav, at det konkrete beregningsgrundlag for en given besparelse er tydeligt dokumenteret.

## **5. Ansvarlig enhed**

RUC Udbud & Indkøb er ansvarlig for implementering af indkøbsstrategien.

## **6. Godkendelse**

Strategien er godkendt af det Administrative Ledelsesforum den 15. november 2017.





# Retningslinjer for organisering af indkøb

# Retningslinjer organisering af indkøb

A spiral-bound notebook with a wooden pencil resting on it, set against a dark wood background. The notebook is white with a silver spiral binding. The pencil is light-colored wood with a dark eraser. The background is a dark, textured wood surface.



## 1. Formål og indledning

Disse retningslinjer fastlægger RUC's organisering af indkøb, og de rettigheder og pligter, som gælder for de medarbejdere og enheder, som indgår i indkøbsprocesser.

RUC's retningslinjer for organisering af indkøb har til formål at understøtte målsætningen i RUC's Indkøbspolitik og skal medvirke til, at gældende indkøbsregler overholdes (compliance), at der købes bedst og billigst ind (konkurrenceudsættelse) og at der efterfølgerne er overblik over de indgåede kontrakter (kontraktstyring).

Ved *indkøb* forstås alle dispositioner, der vil udløse en faktura.

## 2. De organisatoriske enheders beføjelser

### 2.1. Generelle beføjelser

De organisatoriske enheder på RUC (institutterne, Universitetsbiblioteket og RUC Administrationens kontorer) kan foretage indkøb, der understøtter deres respektive opgaver og formål. Dog er to områder indkøbsmæssigt centraliseret:

- Indkøb af varer og ydelser relateret til facility management. Disse varetages af RUC Campus Service. Under kategorien falder i denne sammenhæng eksempelvis; rengøring, kantinedrift, håndværkerydelser, grøn pleje, vagt/sikkerhed, energiforsyning, renovationsydelser, flytteydelser m.m.
- Indkøb af vare og ydelser relateret til IT og telefoni. Disse varetages af RUC IT. Under området ligger bl.a. indkøb af IT-hardware, software, AV-udstyr og telefoner samt ydelser relateret til netværk, IT systemer, mobiltelefoni og informationssikkerhed.

På disse områder, kan andre organisatoriske enheder på RUC ikke foretage indkøb, medmindre dette forinden er koordineret med respektivt RUC Campus Service eller RUC IT. Det skal påpeges at ovenstående retningslinjer alene omhandler vareindkøbet, og ikke forholder sig til hvilke typer af varer indenfor de nævnte områder, der kan indkøbes.

### 2.2. Personalepolitiske hensyn

Personalepolitiske hensyn tilsiger generelt, at medarbejdere skal oplever samme service, personaleforhold og -goder uafhængigt af, hvor på RUC de er ansat. Inden der foretages indkøb, der afviger fra hidtidige anskaffelse, og som kan opleves, som forskelsbehandling af medarbejdere, skal det derfor **koordineres med RUC HR samt RUC Udbud og indkøb**. Det drejer sig f.eks. om indkøb inden for følgende områder:

- Kaffeordninger og lignende.
- Personligt udstyr.
- Arbejdstøj.
- Generelle støtte- eller serviceordninger for medarbejdere.

### 3. Todelt organisering af indkøb

#### 3.1. Hvad er en todelte organisering af indkøb?

Dette betyder, at en del af organisationen tager sig af at indgå rammeaftaler og sætter rammerne for indkøbsområdet (den strategiske indkøbsfunktion), og den anden del af organisationen tager sig af de konkrete indkøb (den operative indkøbsfunktion). Dette er en klassisk måde at se indkøb på.

#### 3.2. Den strategiske indkøbsfunktion

Den strategiske indkøbsfunktion varetages af RUC Udbud & Indkøb i dialog med organisationen, og består af følgende opgaver:

- Indgå rammeaftaler.  
Med rammeaftale menes en aftale med én eller flere leverandører, der fastsætter nærmere vilkår (f.eks. priser) for fremtidige køb inden for et bestemt område i en bestemt periode. Rammeaftaler kan både indgås af RUC alene eller indgås i fællesskab med andre, og RUC kan også blot tilslutte sig andre rammeaftaler (f.eks. SKI-aftaler).
- Gennemføre EU-udbud og andre typer af udbud.  
Gennemførelsen af udbud er en kompliceret proces, der stiller store krav til de indkøbsmæssige overvejelser og overholdelsen af juridisk formalia. Det er derfor hensigtsmæssigt, at udbud gennemføres af en specialiseret enhed. Gennemførelsen af et udbud sker altid i samarbejde med den rekvirerende enhed på RUC, som forventes at leverer input til f.eks. kravspecifikationen. Da det tager tid og kræver ressourcer at gennemføre udbud, vil disse som regel skulle planlægges i god tid. Dette sker gennem årlige udbudsplaner, der laves med input fra de rekvirerende enheder.
- Understøtte at indkøbspolitikken opfyldes.

Det er generelt Udbud & Indkøbs opgave at understøtte, at RUC følger målsætningerne i RUC's indkøbspolitik. Dette skal typisk ske gennem:

- o Juridisk og indkøbsmæssig rådgivning.
- o Formidling af retningslinjer og rammeaftaler.
- o At stille diverse hjælpemidler til rådighed.
- o At udføre kontrol med overholdelse af reglerne.
- o Udarbejdelsen/opdateringen af retningslinjer.

- Lave indkøbsanalyser.

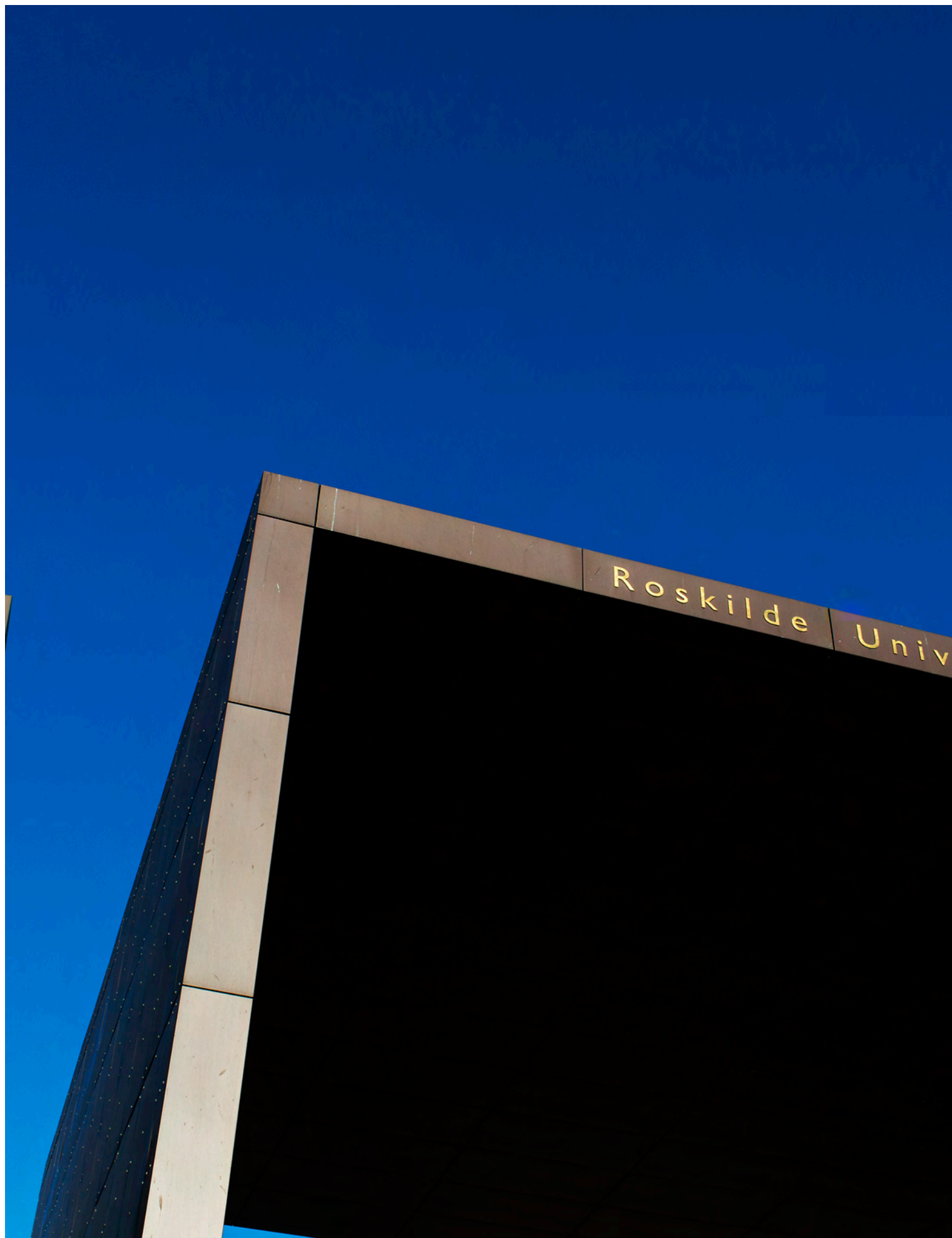
Det er Udbud & Indkøbs opgave at lave analyser, som kan bidrage til vurderingen af, om der skal laves konkrete eller generelle tiltag på indkøbsområdet. Dette vil f.eks. kunne ske gennem compliance-målinger eller analyser af bestemte typer indkøb.

#### 3.3. Den operative indkøbsfunktion

Det operationelle indkøb foretages i **alle organisatoriske enheder på RUC**, som har brug for at købe ind. Under den operationelle indkøb ligger følgende typer opgaver:

- Almindeligt indkøb  
Det er den enkelte enheds opgave at købe ind. Det vil være en disponent (se nedenfor), der foretager indkøbet. Er der tvivl om regler og aftaler, rådføres der med RUC Udbud & Indkøb.
- Indkøb på rammeaftaler  
Det er den enkelte enheds opgave at foretage indkøb eller bestillinger på rammeaftaler. Dette gælder dog ikke, hvis indkøbet skal ske gennem et såkaldt miniudbud. Miniudbud gennemføres - under hensyntagen til kompleksiteten - under inddragelse af RUC Udbud & Indkøb.
- Kontraktstyring  
Når en rammeaftale, eller anden løbende aftale er indgået, skal den forvaltes eller kontraktstyres. Det vil være den organisatoriske enhed (institut, bibliotek eller kontor), som er bruger af aftalen, som vil have ansvaret for kontraktstyringen. Hvis der på tværs af organisationen er flere brugere af aftalen, vil det være den enhed, som er primær bruger eller som har den tætteste kontakt med leverandøren, som er ansvarlig for aftalen.

Den kontraktansvarlige enhed skal udpege en medarbejder som kontraktansvarlig (se nedenfor).







## 4. Medarbejdernes beføjelser og pligter

### 4.1. De forskellige roller i indkøbsprocessen

I indkøbsprocessen indgår forskellige roller. Disse roller og deres indbyrdes sammenhæng har som overordnet formål at sikre, at disponeringer overholder gældende lovgivning og er økonomisk forsvarlige. Dette er formål, som er baseret på almindelige grundprincipper inden for god, økonomisk forvaltning, og de indkøbsmæssige retningslinjer omkring roller og beføjelser udledes derfor af reglerne i **Regnskabsinstruks for RUC**.

Rollerne i indkøbsprocessen er følgende:

- Disponent - den medarbejder, der disponerer udgiften.
- Varemodtager - den medarbejder, der kontrollerer om det indkøbte er modtaget og om faktura er rigtig.
- Godkender - den chef/leder, der godkender, at betaling kan foretages.
- Kontraktansvarlig - den medarbejder, som løbende følger op på rettigheder og pligter i henhold til en konkret aftale.

Nogle af rollerne vil oftest med fordel kunne udføres af samme person. Som det beskrives nedenfor, vil det således oftest være en god ide, at disponent, varemodtager og kontraktansvarlig er en og samme person. Der skal dog altid være 2 personer involveret i indkøbsprocessen, og det betyder konkret, at varemodtager og godkender aldrig må være den samme.

Herudover er der yderligere roller knyttet op til behandlingen af et indkøb, men disse har mere regnskabsteknisk karakter. Der henvises i den forbindelse til Regnskabsinstruks for RUC.

### 4.2. Disponent

Ved en bestilling foretager disponenten (som udgangspunkt) en juridisk forpligtende disposition. Dette betyder, at man som disponent skal tage opgaven alvorligt. Gør man tingene forkert, eller uovervejst, kan det nemt få økonomiske og juridiske konsekvenser. Der er mange forhold, man skal være opmærksom på, inden man disponerer:

- Helt overordnet skal man sikre sig, at man har den nødvendige prokura eller godkendelse til at disponere. Det vil altid kræve en chef-godkendelse, at man som medarbejder optræder som disponent. Dette kan ske, som en konkret godkendelse (til en specifik bestilling) eller som en generel godkendelse (f.eks. til en type af bestillinger eller knyttet til et bestemt stednummer). Der henvises til RUC regnskabsinstruks for nærmere beskrivelse af principperne og retningslinjerne for godkendelsen.

- Man skal sikre sig, at man **overholder reglerne**<sup>1</sup>, dvs. at man bruger de rigtige rammeaftaler, følger RUCs retningslinjer (f.eks. omkring konsulentkøb), og overholder gældende indkøbsregler (f.eks. udbudsloven). I "RUC Indkøbsguide" er det i flow chart-format angivet, hvad man konkret skal være opmærksom på.
- Endelig skal man generelt være opmærksom på, om man **køber bedst og billigst**<sup>2</sup>. Her skal man f.eks. vurdere, om man skal indhente flere tilbud eller finde flere priser. Man skal også sikre sig, at man ikke køber bedre kvalitet eller mere funktionalitet, end man har behov for. I det hele taget skal disponenter basere bestillingen på økonomisk ansvarlighed og sund fornuft.

At man som disponent er blevet pålagt at gennemføre en konkret bestilling, fjerner ikke ansvaret for at undersøge om anskaffelsen overholder reglerne eller i det hele taget, er indkøbsmæssig fornuftig.

Både disponenten og den chef, der har givet disponenten indkøbsbeføjelsen, har ansvaret for forkerte eller dårlige disponeringer.

Disponenten bør være opmærksom på, om det er nødvendigt at dokumentere de valg og overvejelser, som er gjort i forbindelse med indkøbet. Dette vil være en god ide, hvis der efterfølgende vil kunne stilles spørgsmålstejn ved processen. Dette kan f.eks. være tilfældet, hvis der ikke anvendes en ellers tilgængelig rammeaftale.

### 4.3. Varemodtager

Varemodtageren har overordnet den vigtige opgave at sikre sig, at det indkøbte er modtaget, og dette i rette mængde, i rette kvalitet og til rette tid. Denne kontrol skal naturligvis udføres inden, at faktura konteres og sættes til betaling<sup>3</sup>.

Når faktura modtages, skal varemodtager også sikre sig, at det er den rette pris, som er angivet.

Det vil oftest være smart, hvis disponent og varemodtager ved det samme indkøb er én og samme person. På den måde er det nemmere, som varemodtager at vurdere det indkøbte, da man jo som disponent, ved hvad det er, man har bestilt.

Hvis disponent og varemodtager ikke er samme person, skal varemodtager have inddraget disponenten, inden varemodtageren sætter fakturaen til betaling. Dette kan ske ved, at varemodtager beder disponenten om at fremsende bestillingsseddel, rekvisition el. lign., men det kan også ske ved blot at bede disponenten om at beskrive, hvad der er indkøbt og den aftalte pris.

Tildeling af rollen som Varemodtager kræver chefgodkendelse. Der henvises til RUC regnskabsinstruks for nærmere beskrivelse af principperne og retningslinjerne for godkendelsen.

### 4.4. Godkender

Godkenderen godkender, at faktura kan betales.

Det er godkenderens pligt at udskyde godkendelse, indtil der er foretaget tilstrækkelig varemodtagelse og fakturakontrol. Godkenderen skal være opmærksom på, at den juridiske forpligtende disponering som regel allerede er foretaget, og at der derfor ikke nødvendigvis er mulighed for helt at afvise købet.

Godkenderen kan med fordel være samme person, som konkret eller generelt har givet disponenten procura til at foretage indkøbet.

Der henvises til Regnskabsinstruks for RUC for nærmere retningslinjer om, hvem der kan godkende og beløbsgrænser for bemyndigelsen.

### 4.5. Kontraktansvarlig

Som nævnt ovenfor skal den kontraktansvarlige, organisatoriske enhed til alle løbende aftaler udpege en kontraktansvarlig.

Denne medarbejder har til opgave at følge op på de rettigheder og forpligtelser, der følger af kontrakten<sup>3</sup>. Det kan f.eks. være at sikre, at diverse varsler overholdes, kontrollere prisreguleringer, foretage kvalitetsmålinger, påberåbe sig misligholdelse og meget andet.

Det vil ofte være en stor fordel, at medarbejderen, der tildeles rollen som kontraktansvarlig, er sammenfaldende med den person, som er disponent og/eller varemodtager på de indkøb, der foretages på kontrakten. Hvis det ikke er samme person, der varetager disse roller, kræver det tæt, løbende dialog mellem de medarbejdere, der har rollerne.

Det er chefen for den organisatoriske enhed, kontrakten hører under, der skal sørge for udpegningen af en kontraktansvarlig.

## 5. Godkendelse og ikrafttræden

Disse retningslinjer er godkendt af det Administrative Ledelsesforum den 15. november 2017 og træder i kraft samme dato.

<sup>1)</sup> Se målsætningen i indkøbspolitikken om "compliance".

<sup>2)</sup> Se målsætningen i indkøbspolitikken om "konkurrenceudsættelse".

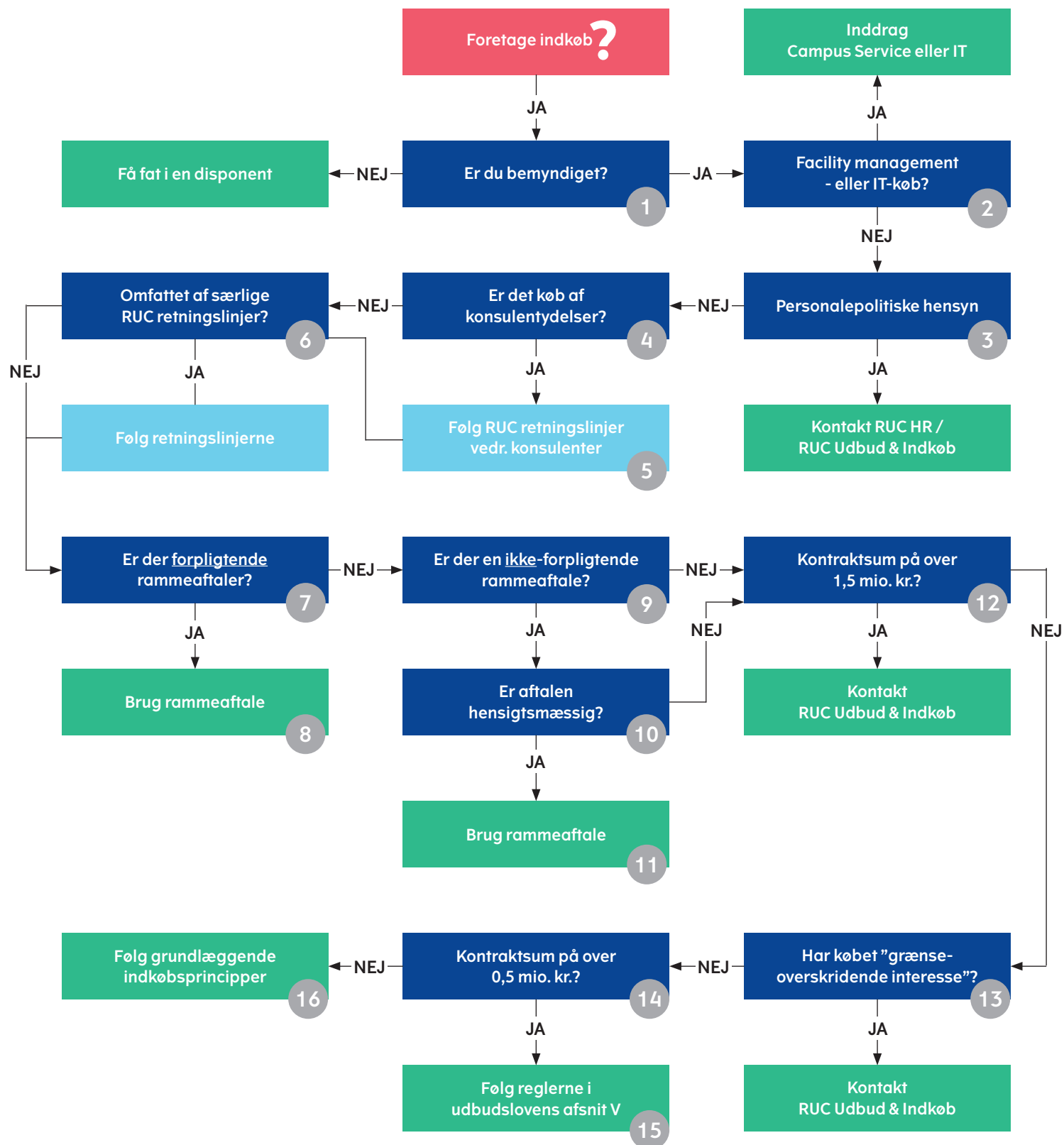
<sup>3)</sup> Se målsætningen i indkøbspolitikken om "kontraktstyring".





# Indkøbsguide

# Indkøbsguide



1. Man skal være godkendt som disponent af sin chef, før man kan foretage indkøb. Se "RUC Indkøbsorganisation"
2. Indkøb af varer og ydelser relateret til Facility Management varetages af RUC Campus Service. Dette drejer sig bl.a. om; rengøring, kantinedrift, håndværkerydelser, grøn pleje, vagt/sikkerhed, energiforsyning, renovationsydelser, flytteydelser m.m.

Indkøb af vare og ydelser relateret til IT og telefoni varetages af RUC IT. Under området ligger bl.a. indkøb af IT-hardware, software, AV-udstyr og telefoner samt ydelser relateret til netværk, IT systemer, mobiltelefoni og informationssikkerhed.

3. Personalepolitiske hensyn tilsiger generelt, at medarbejdere skal oplever samme service, personaleforhold og -goder uafhængigt af, hvor i RUC de er ansat. Inden der foretages indkøb, der afviger fra hidtidige anskaffelse, og som kan opleves, som forskelsbehandling af medarbejdere, skal det derfor koordineres med RUC HR/RUC Udbud og Indkøb. Det drejer sig f.eks. om indkøb inden for kaffe- og frugtordninger, personligt udstyr og generelle støtte- eller serviceordninger for medarbejdere.
4. I RUCs retningslinjer for køb af eksterne konsulenter er "konsulent" defineret nærmere.
5. I RUC retningslinjer for køb af eksterne konsulenter stilles der generelle betingelser for brug af konsulenter. Ved køb af konsulentytelser over 100 t.kr. skal der herudover udarbejdes en opgavebeskrivelse forud for indgåelse af aftale.
6. Man kan se, hvilke øvrige interne retningslinjer, der gælder på RUC intra [LINK indsættes].
7. En forpligtende rammeaftale er en aftale, som RUC skal anvende, når der indkøbes varer eller ydelser, som er omfattet af rammeaftalen. De fleste forpligtende rammeaftaler er indgået af RUC eller af RUC i fællesskab med andre. Herudover kan RUC have tiltrådt enkelte forpligtende aftaler hos Moderniseringsstyrelsen eller SKI. En oversigt over forpligtende rammeaftaler er søgt samlet på RUC intra. Oversigten er ikke nødvendigvis fuldkommen, og RUC Udbud & Indkøb kan kontaktes for endelig validering.
8. Der kan være forskellige tildelingsmetoder i en rammeaftale. Disse kan være mere eller mindre komplicerede. Ved tvivl kan Udbud & Indkøb kontaktes. Skal tildeling ske ved såkaldt mini-udbud, skal Udbud & Indkøb altid kontaktes.
9. En ikke-forpligtende rammeaftale er en aftale, som RUC kan vælge at anvende, når der indkøbes varer eller ydelser, som er omfattet af rammeaftalen. Langt de fleste rammeaftaler, der indgås af SKI eller Moderniseringsstyrelsen vil være frivillige for RUC. Der er et meget stort antal ikke-forpligtende rammeaftaler. For at undersøge om det konkrete indkøb vil være omfattet af en sådan aftale, kan man søge på henholdsvis SKI.dk eller statensindkøb.dk. I tvivlstilfælde kan RUC Udbud & Indkøb kontaktes.

10. En ikke-forpligtende rammeaftale skal kun anvendes, hvis den er hensigtsmæssig. Ved vurderingen af dette vil det indgå, om man vil kunne indkøbe billigere/bedre andetsteds. Det vil også skulle vurderes, om indkøbet, såfremt rammeaftalen ikke bruges, i stedet vil skulle i EU-udbud. RUC kan i retningslinjer udmelde, at visse ikke-forpligtende rammeaftaler skal anvendes. Hvis en rammeaftale ikke anvendes, skal forklaringen herpå være dokumenteret.

11. Se pkt. 8.

12. Er kontraktsummen på over 1,5 mio. kr. skal indkøbet som udgangspunkt i EU-udbud. Kontraktsummen opgøres, som det samlede beløb, der skønnes at skulle betales til leverandøren i kontraktens løbetid. Optioner, herunder mulige forlængelser af aftalen medtages også i beregningen. Vær også opmærksom på, at kontraktsummen skal ses i sammenhæng med andre tilsvarende indkøb på RUC. Dette skal man særligt være opmærksom på, hvis man køber standardvarer eller -ydelser. Opgørelsen af kontraktsummen kan være vanskelig, og hvis indkøbet blot nærmere sig 1,5 mio. kr. eller man i øvrigt er i tvivl, bør Udbud & Indkøb rådføres.
13. Udbudsloven foreskriver en særlige indkøbsprocedure, hvis kontraktsummen er under tærskelværdien, jf. pkt. 12, men har såkaldt "klar grænseoverskridende interesse". Vurderingen vedrører alene om en virksomhed i en anden medlemsstat kan have interesse i kontrakten, og ikke om kontrakten kan have interesse for en udenlandsk virksomhed, der allerede driver virksomhed i Danmark. Det vil bero på en konkret vurdering, om en kontrakt har klar grænseoverskridende interesse, og det vil f.eks. være baseret på kontraktens værdi, varighed og genstand, men også på forholdene i den pågældende branche, herunder markedets størrelse, struktur og handelspraksis. Det geografiske sted, hvor kontrakten skal udføres, vil også kunne have betydning i vurderingen. Udbud & Indkøb bør generelt konsulteres i spørgsmålet.
14. Er kontraktsummen under tærskelværdien, jf. pkt. 12, og uden grænseoverskridende interesse, men over 0,5 mio. kr., skal reglerne i Udbudslovens afsnit V følges (mere herom under pkt. 15). Opgørelse af kontraktsummen følger de samme regler, som angivet under pkt. 12.
15. I henhold til udbudslovens afsnit V skal indkøbet foregå på markedsmæssige vilkår, hvilket eksempelvis kan ske ved, at gennemføre en markedsafdækning eller indhente to eller flere tilbud. Der er krav til, hvordan man underretter tilbudsgivere om tildeling, og man skal kunne dokumentere, at købet er foregået på markedsmæssige vilkår. Principper om saglighed, økonomisk forsvarlig forvaltning, om ikke at varetage uvedkommende hensyn, om ligebehandling samt proportionalitet, skal overholdes.
16. Der er ingen regler for indkøbet, dog skal principper om saglighed, økonomisk forsvarlig forvaltning, om ikke at varetage uvedkommende hensyn, om ligebehandling samt proportionalitet, altid overholdes.

### Er du i tvivl?

Kontakt RUC Udbud & Indkøb, [indkoeb@ruc.dk](mailto:indkoeb@ruc.dk)



# Indkøbsstrategi 2019

---

## Formål

Formålet med Indkøbsstrategi 2019 er at beskrive de tiltag, der i overensstemmelse med målsætningen i RUC's Indkøbspolitik, skal udføres i perioden.

## Økonomisk målsætning

Indkøbsområdet har tidligere indgået i Genopretningsplan for RUC's økonomi med besparelsesmål på netto 5 mio. kr., der skal indfries senest i løbet af 2019. Budgetteknisk er besparelsen allerede eksekveret. Den reelle målsætning om 5 mio. kr. i årlig besparelse som følge af indkøbstiltag fastholdes dog stadig. På nuværende tidspunkt er ca. 3,3 mio. kr. opnået i årlig besparelse.

## Opfølgning på Indkøbsstrategi 2017-2018

I **bilag 1** gennemgås de tiltag, som er gennemført i 2017 og 2018 til opfyldelse af Indkøbsstrategi 2017-2018. Det er samlet vurderingen, at de gennemførte tiltag har udgjort en tilfredsstillende opfyldelse af strategiens generelle målsætninger.

## Indsatsområder i 2019

### Indsatsområde 1: Compliance

Der skal i 2019 arbejdes med følgende tiltag for at styrke compliance:

1. Aktiv brug af compliancemåling  
De definerede compliance-rapporter skal bringes i anvendelse overfor de organisatoriske enheder på en måde, der understøtter og styrker incitamentet for en højnelse af compliancegraden.
2. Fortsat synliggørelse af gældende indkøbsaftaler og regler
  - a. Der skal tilrettelægges og udbydes et internt kursus for disponenter og varemottager om basale indkøbsregler og de gældende aftaler og retningslinjer på RUC.
  - b. Den samlede aftaleoversigt i kontraktstyringsmodulet skal synliggøres på Intra.
3. Styrkelse af indkøbsplanlægningen  
Der skal arbejdes med længere planlægningshorisonter. Indkøbsplanen for 2020 og frem skal være flerårig (3-4 år).

### Indsatsområde 2: Konkurrenceudsættelse

Der skal i 2019 arbejdes med følgende tiltag for at opnå bedre konkurrenceudsættelse:

1. Styrkelse af samarbejdet med de øvrige universiteter  
Der skal fortsat arbejdes aktivt med at styrke koordination og transparens af planlagte indkøbsinitiativer hos de forskellige universiteter.

2. Konkrete initiativer:

Der gennemføres konkrete indkøbsinitiativer indenfor følgende områder, idet der for en nærmere beskrivelse af tiltagene henvises til indkøbsanalyserne i **bilag 2**:

- a. Konsulentytelser
- b. Annoncer.
- c. Serviceaftaler.

Herudover skal følgende forberedes eller gennemføres:

- d. Genudbud af rammeaftale om håndværkerydelser
- e. Genudbud af vagtordninger

3. Indkøbsanalyser

Der laves indkøbsanalyser af følgende områder med henblik på at definere konkrete indkøbstiltag:

- a. IT
- b. Laboratorieområdet

### Indsatsområde 3: Kontraktstyring

Der skal i 2019 arbejdes med følgende tiltag for at styrke kontraktstyringen:

1. Yderligere implementering af kontraktstyringssystemet

Der udarbejdes retningslinjer for registrering af aftaler, og der skal sker direkte opkobling af kontraktansvarlige til systemet. Desuden skal muligheden for at sammenkøre data fra kontraktstyringssystemet med leverandørarket i compliance-rapporten undersøges.

2. Forsat styrkelse af fakturakontrol

Der gøres særlige tiltag for at gøre opmærksom på retningslinjerne for fakturakontrol. Det overvejes om der skal etableres en centraliseret stikprøvekontrol af godkendte faktura.

### Indsatsområde 4: Ansvarlig indkøb

Der var i 2017 og 2018 ingen tiltag på dette indsatsområde. I 2019 skal der arbejdes med følgende tiltag for at styrke det ansvarlige indkøb:

1. Forøgelse af fokus på cirkulær økonomi ved foretagelsen af indkøb

Det skal undersøges, om RUC med fordel kan tilknyttes Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb, Forum for Bæredygtige Indkøb eller lignende samarbejdsorganer.

### Ansvarlig enhed

RUC Udbud & Indkøb er ansvarlig for implementering af indkøbsstrategien.

### Godkendelse

Strategien er godkendt af det Administrative Ledelsesforum den 14. januar 2019.

# Bilag 1

## Opfølgning på Indkøbsstrategi 2017-2018

### Besparelser

I 2017 og 2018 er der på indkøbsområdet opnået estimerede årlige besparelser på i alt ca. 3,3 mio. kr.

### Indsatsområde 1: Compliance

Strategi 17/18: ”Det er ønsket at sikre høj compliance på indkøbsområdet”

| Mål                                                                                                                                                                                                                                 | Gennemførte tiltag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Opfyldt |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1) <u>Synliggørelse</u><br>Der skal udarbejdes værktøjer, der hjælper brugerne med at skabe overblik over gældende aftaler og med at dokumentere proces og vurderinger i forbindelse med indkøb.                                    | Der er udarbejdet en række vejledninger og retningslinjer til hjælp for brugerne.<br><br>Udbud & Indkøbs side på Intra er blevet revitaliseret og retningslinjerne for de forskellige indkøbsområder er blevet opdateret.<br><br>Herudover er der udarbejdet en indkøbsguide, som fortæller disponenten, hvad man skal være opmærksom på i en indkøbsproces. | Ja      |
| 2) <u>Kontrol og opfølgning</u><br>Der etableres rapporteringsværktøjer til brug for måling af compliance i forhold til indkøbsaftaler. Der fastsættes målsætning om compliancegrad, og RUC Udbud & Indkøb følger op på afvigelser. | Der er identificeret og udarbejdet en rapporteringsmodel for måling af compliance på indkøb. Der er i denne fastsat foreløbige målsætninger for compliance på finanskonto-niveau.<br><br>Modellen er endnu ikke formelt udrullet                                                                                                                             | Delvist |
| 3) <u>Indkøbsplan</u><br>Der udarbejdes en flerårig indkøbsplan for større indkøb. Denne skal tilsikre, at der er overblik over nødvendige (gen)udbud og konkurrenceudsættelser, og skal desuden bruges som                         | Der er introduceret en dynamisk indkøbsplan, der beskriver de indkøbstiltag, der skal gennemføres inden de kommende 12-15 måneder.                                                                                                                                                                                                                           | Ja      |

|                                                                                                                                                                            |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| planlægningsværktøj i forhold de ressourcer, der allokeres til opgaven. Endelig skal planen også skabe forudsætning for koordinering af udbud med de øvrige universiteter. |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

## Indsatsområde 2: Konkurrenceudsættelse

Strategi 17/18: ”Det er ønsket, at der sker optimal konkurrenceudsættelse, når der foretages indkøb på RUC”

| Mål                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Gennemførte tiltag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Opfyldt |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <p>1) <u>Fuld udnyttelse af indkøbsvolumen:</u></p> <p>a. Der skal skabes bedre overblik over eksisterende leverandøraftaler og indkøb, således, at det kan vurderes, om der med fordel skal foretages større, samlede indkøb eller laves nye indkøbsaftaler.</p> <p>b. Samarbejdet med de øvrige universiteter skal styrkes med henblik på at søge muligheden for at opnå et større indkøbsvolumen.</p>                       | <p>Der er foretaget indkøbsanalyser på en række områder, herunder konsulenttydelser, serviceaftaler og annoncer mv. Disse har haft til hensigt, at identificere indkøbsområder, der med fordel kan konkurrenceudsættes, og analyserne har ligget til grund for nogen af de konkrete indkøbsopgaver, som er fastlagt i indkøbsstrategien for 2019 (se nedenfor).</p> <p>Der er i kredsen af indkøbschefer fra de andre universiteter besluttet at dele udbudsplaner, samt at lave overordnede retningslinjer for hvordan fællesudbud skal gennemføres.</p> | Ja      |
| <p>2) <u>Styrke indkøbsorganisationen:</u></p> <p>a. Der skal defineres klare interne, organisatoriske rammer for indkøb, herunder hvilke indkøb, der skal foretages centralt i administrationen, og hvilket der kan foretages i institutterne.</p> <p>b. Der etableres rollefordeling, prokura og ansvar for de indkøbende medarbejdere på RUC.</p> <p>c. Der etableres et tværgående indkøbsforum, som har til opgave at</p> | <p>Der er udarbejdet retningslinjer for indkøbsorganisationen på RUC. Disse præcisere dels de organisatoriske afgrænsninger, dels de roller og ansvar, der er gælder for medarbejdere, der er inddraget i indkøb og kontraktstyring.</p> <p>Herudover er der oprettet et tværgående indkøbsforum (RUC Indkøbsforum), som anvendes til at kommunikere og koordinere tiltag på indkøbsområdet.</p> <p>Endelig er der som tidligere nævnt der udarbejdet en indkøbsguide, som fortæller</p>                                                                  | Ja      |



|                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| formidle og opdatere emner relevante for indkøberne på RUC.<br><br>d. Der udarbejdes en beskrivelse af de generelle processer, der skal finde sted ved foretagelsen af indkøb. | disponenten, hvad man skal være opmærksom på i en indkøbsproces.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |
|                                                                                                                                                                                | <p>Der er i 2017 og 2018 foretaget følgende (ikke udtømmende oversigt) udbud og indkøbstiltag:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miniudbud af vagtydelse</li> <li>2. Miniudbud af revisionsydelse</li> <li>3. Udbud af renovation</li> <li>4. Udbud af oversættelsesydelse</li> <li>5. Udbud af gartnerydelser</li> <li>6. Udbud af studieplanlægningsværktøj</li> <li>7. Udbud af merchandiseprodukter</li> <li>8. Deltagelse i fællesudbud vedrørende PC, Mac og skærme</li> <li>9. Deltagelse i fællesudbud vedrørende kaffe mv.</li> <li>10. Genforhandling af aftaler eller overgang til nye indkøbsaftaler på følgende områder: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Planteservice</li> <li>b. Elevatorservice</li> <li>c. El</li> <li>d. Trykkeri</li> <li>e. Inventar</li> <li>f. Kontorartikler og papir</li> <li>g. Forbrugsartikler</li> </ol> </li> </ol> | - |

### Indsatsområde 3: Kontraktstyring

Strategi 17/18: "Det er ønsket, at RUC bliver bedre til at udnytte og forvalte eksisterende aftaler"

| Mål                                                                                                                                                                                                                  | Gennemførte tiltag                                                                                                                                                   | Opfyldt |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1) <u>Styrkelse af fakturakontrol</u><br>Som et led i kontraktstyring lægges der vægt på en styrkelse af fakturakontrol. Dette tænkes gjort gennem en klarere rollefordeling samt et bedre indblik i kontraktvilkår, | Der er som nævnt ovenfor lavet retningslinjer, der præcisere ansvaret for de forskellige roller i indkøbsprocessen, og begrebet "kontraktansvarlig" er introduceret. | Ja      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| således at varemødtager og godkendere af fakturaer kan være sikre på, at der betales de rigtige priser for de rigtige ydelser.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Priser og vilkår er gennem retningslinjer tydeliggjort for en række indkøbsområder, således fakturakontrol nemmere kan gennemføres.                                                                                                                                                          |         |
| <p>2) <u>Bedre overblik over vilkår og aktionspunkter i større kontrakter.</u></p> <p>a. Der skal etableres klar ansvarsfordeling for de enkelte aftaler, således at det til stadighed står klart, hvem der har ansvaret for aftalen.</p> <p>b. Der skal etableres et IT-understøttet kontraktstyringssystem, der muliggør, at aftaler registreres, og at aktionspunkter og relevante vilkår bliver tydeliggjort over for de kontraktansvarlige.</p> | <p>Der er oprettet et kontraktstyringssystem. I dette registreres de originale kontrakter og der anføres påmindelsesdatoer for særlige aktioner i kontraktforløbet.</p> <p>Det henstår stadigvæk fuldt at implementere systemet, således de kontraktansvarlige i højere grad involveres.</p> | Delvist |
| <p>3) <u>Standardisering af handelsbetingelser</u></p> <p>Der skal udarbejdes et sæt standardiserede handelsbetingelser for at sikre gode og ensartede vilkår. Dette vil forbedre vilkårene for effektiv kontraktstyring, og det vil desuden styrke gennemsigtigheden i RUC's kontrakter.</p>                                                                                                                                                        | Der er ikke udarbejdet RUC-standardiserede handelsbetingelser, idet det reelle behov herfor er vurderet begrænset.                                                                                                                                                                           | Nej     |

# Bilag 2

---

## Indkøbsanalyser

---

### Indledning

I dette bilag beskrives resultatet af de indkøbsanalyser, der er foretaget i efteråret 2018.

### Serviceaftaler (ikke IT og laboratorie)

Der er lavet en analyse af de forskellige serviceaftaler, der eksisterer i Campus Service. Analysen har taget udgangspunkt i følgende finanskonti (som mest nærliggende vurderes at kunne indeholde serviceaftaler):

- 223001 - Reparations- og vedligeholdelse
- 223002 - Servicekontrakter - Bygninger
- 223003 - Servicekontrakter - Diverse
- 223004 - Servicekontrakter-Maskiner
- 226509 - Service, Licencer EDB
- 227006 - Udgifter til Håndværkere
- 227018 - Øvrige Licensafgifter
- 227029 - Service- og Driftsaftaler.

Nedenfor er forbruget kategoriseret og opgjort. Volumen indenfor hver kategori er endvidere fordelt alt efter om området vurderes omfattet af en indkøbsaftale eller kan konkurrenceudsættes.

Analysen har ikke omfattet serviceaftaler inden for IT- og laboratorieområdet. Disse områder vil blive analyseret i 2019.

Det bemærkes, at analysen er fokuseret på serviceaftaler, og at ydelser som muligvis kunne være interessante at konkurrenceudsætte, men som ikke er en "serviceaftale" eller vedrører IT eller laboratorieområdet er placeret i kategorien "ikke relevant". Der er dog undtagelser til dette, således er f.eks. kategorien værktøj/materialer medtaget.

Den opgjorte volumen under nogle af kategorierne vil reelt være en smule større, idet en lang række småleverandører ikke har indgået i analysen. En stor mængde åbenbart irrelevante poster er heller ikke medtaget i analysen, hvorfor hovedtotalen ikke kan afstemmes med de pågældende finanskonti.

|                                                       | Kan opgaven lægges på indkøbsaftale?                                                                                  |              |               |                                  | Forbrug 2016 - okt 2018 |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|----------------------------------|-------------------------|
| Sum af Hovedtotal                                     | <div>Kolonnenavne</div> <div> <div>Delvist. Resten vil kunne</div> <div>Nej, men kan konkurrenceudsættes</div> </div> |              |               |                                  |                         |
| Rækkenavne                                            | konkurrenceudsættes                                                                                                   | Ja           | Nej*          | Nej, men kan konkurrenceudsættes | Hovedtotal              |
| ⊕ Eftersyn af brandmateriel                           |                                                                                                                       |              |               | 217.010,00                       | 217.010,00              |
| ⊕ Elevatorservice                                     |                                                                                                                       | 496.780,52   |               |                                  | 496.780,52              |
| ⊕ Ikke relevant                                       | 45.430,70                                                                                                             |              | 13.747.269,07 | 956.486,01                       | 14.749.185,78           |
| ⊕ Låse, dør og sikkerhedsservice**                    |                                                                                                                       |              |               | 1.146.238,28                     | 1.146.238,28            |
| ⊕ Plantekøb og-service                                |                                                                                                                       |              |               | 329.902,85                       | 329.902,85              |
| ⊕ Service af arbejdssikkerhedsudstyr                  |                                                                                                                       |              | 57.124,63     |                                  | 57.124,63               |
| ⊕ Service af kaffe-maskiner                           |                                                                                                                       |              | 103.411,43    |                                  | 103.411,43              |
| ⊕ Service CTS                                         |                                                                                                                       |              |               | 427.012,75                       | 427.012,75              |
| ⊕ service køkkenudstyr                                |                                                                                                                       | 10.889,04    |               |                                  | 10.889,04               |
| ⊕ Service serverrum                                   |                                                                                                                       |              |               | 419.917,83                       | 419.917,83              |
| ⊕ Service ventilation                                 |                                                                                                                       |              |               | 677.396,67                       | 677.396,67              |
| ⊕ Skadesservice                                       |                                                                                                                       |              | 95.956,64     |                                  | 95.956,64               |
| ⊕ Værktøj/materialer**                                |                                                                                                                       | 1.525.715,63 |               |                                  | 1.525.715,63            |
| ⊕ Service/sikring af forretningskritisk infrastruktur |                                                                                                                       |              |               | 633.466,51                       | 633.466,51              |
| ⊕ Inspektion/rådgivning vedr. brandanlæg              |                                                                                                                       |              |               | 157.686,39                       | 157.686,39              |
| ⊕ Service/ rep. Af AIA/ADK/ABA/ABDL                   | 1.423.695,44                                                                                                          |              |               |                                  | 1.423.695,44            |
| Hovedtotal                                            | 1.469.126,14                                                                                                          | 2.033.385,19 | 14.003.761,77 | 4.965.117,29                     | 22.471.390,39           |

Af analyse udledes følgende prioriterede tiltag på indkøbsområdet for 2019:

- **Elevatorservice** bør overgå til en gældende SKI-aftale. Dette vil ske pr. 1. januar 2019.
- Indkøb af **Værktøj/materialer** bør overgå til SKI-aftale 50.72, når denne træder i kraft forventeligt februar 2019. Det bemærkes, at det opgjort beløb i skemaet langt fra vurderes at omfatte hele forbruget på kategorien, idet der på en række andre finanskonti (f.eks. 228051 - Maskiner/værktøj/småanskaff.) end de undersøgte vil kunne være posteret relevante omkostninger.
- Området "**Service/rep af AIA/ADK/ABA/ABDL**" dækker over primært service, men også montering/reparation af følgende typer anlæg: AIA (automatisk indbrudsalarm), ADK (automatisk adgangskontrol), ABA (automatisk brandalarm), ABDL (branddørlukning) mv. Det bør undersøges om Service af AIA og ADK bør overgå til Statens AIA/ADK-aftale eller om hele området skal konkurrenceudsættes.
- Inden for kategorien **Låse, dør og sikkerhedsservice** ligger blandede ydelser hos 3 forskellige leverandører vedrørende: service/reparation af automatiske døre, levering af låse, nøgler og låseløsninger. Samlet er forbruget så stort, at muligheden for et udbud bør undersøges.
- **Service af ventilation** ligger i dag hos flere forskellige leverandører. Det er et område, der umiddelbart bør kunne udbydes samlet. Udbudsgrundlaget undersøges nærmere.
- Kategorien **Service/sikring af forretningskritisk infrastruktur**, som primært vedrører service og reparation af nødstrømsanlæg ligger fordelt på flere leverandører, og har ikke tidligere være søgt konkurrenceudsat samlet. En konkurrenceudsættelse skal vurderes nærmere.

## Konsulenttydelser

Der er lavet en analyse af forbruget af konsulenttydelser. Dette er konkret sket ved en gennemgang af følgende finanskonti:

226501 - Konsulentbistand til IT

227001 – Konsulenttydelser

Nedenfor er forbruget kategoriseret og opgjort. Volumen indenfor hver kategori er endvidere fordelt alt efter om området vurderes omfattet af en indkøbsaftale eller kan konkurrenceudsættes. En del af kategorierne er hentet fra SKIs konsulentaftaler.

Analysen er baseret på fakturagennemgang af væsentligste leverandører og dækker ca. 2/3 af de samlede forbrug opgjort på de pågældende finanskonti.

|                                                         | Er kategorien omfattet af en indkøbsaftale? |                     |                   | 2016- 1. nov. 2018   |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| Sum af Hovedtotal                                       | Kolonnenavn                                 |                     |                   |                      |
| Rækkenavn                                               | ja                                          | Nej                 | Delvist           | Hovedtotal           |
| <b>Analys/evaluering</b>                                | <b>789.944,57</b>                           |                     |                   | <b>789.944,57</b>    |
| <b>Design</b>                                           |                                             | <b>917.702,50</b>   |                   | <b>917.702,50</b>    |
| <b>Generel IT-rådgivning</b>                            | <b>1.166.392,58</b>                         |                     |                   | <b>1.166.392,58</b>  |
| <b>Generel IT-udvikling</b>                             | <b>355.925,00</b>                           | <b>1.042.634,38</b> |                   | <b>1.398.559,38</b>  |
| <b>HR-udvikling</b>                                     | <b>1.669.695,23</b>                         |                     |                   | <b>1.669.695,23</b>  |
| <b>IT-udvikling/implementering på specifik software</b> |                                             | <b>1.527.896,78</b> |                   | <b>1.527.896,78</b>  |
| <b>Kommunikation, PR, branding</b>                      |                                             | <b>1.556.211,80</b> |                   | <b>1.556.211,80</b>  |
| <b>Konkret kompetenceudvikling</b>                      |                                             | <b>224.322,84</b>   |                   | <b>224.322,84</b>    |
| <b>Masterundervisning</b>                               |                                             | <b>495.427,52</b>   |                   | <b>495.427,52</b>    |
| <b>Medieovervågning</b>                                 | <b>557.725,00</b>                           |                     |                   | <b>557.725,00</b>    |
| <b>Rekruttering, udvikling, opsigelse</b>               |                                             |                     | <b>867.928,09</b> | <b>867.928,09</b>    |
| <b>Special</b>                                          |                                             | <b>1.482.145,53</b> |                   | <b>1.482.145,53</b>  |
| <b>Strategi - og organisationsudvikling</b>             | <b>1.647.069,07</b>                         |                     |                   | <b>1.647.069,07</b>  |
| <b>Systemer og styring</b>                              | <b>449.993,50</b>                           |                     |                   | <b>449.993,50</b>    |
| <b>Udførende specialistkonsulent</b>                    |                                             | <b>588.094,75</b>   |                   | <b>588.094,75</b>    |
| <b>Vikar</b>                                            | <b>1.697.962,79</b>                         |                     |                   | <b>1.697.962,79</b>  |
| <b>Forretningsprocesser og effektivisering</b>          | <b>138.750,20</b>                           |                     |                   | <b>138.750,20</b>    |
| <b>Hovedtotal</b>                                       | <b>8.473.457,94</b>                         | <b>7.834.436,10</b> | <b>867.928,09</b> | <b>17.175.822,13</b> |

Af analyse udledes følgende prioriterede tiltag på indkøbsområdet for 2019:

- En stor del af konsulentforbruget vurderes at kunne købes på SKI-aftaler (i omegnen af 50%), hvilket i meget begrænset omfang sker i dag. Der skal derfor iværksættes tiltag for i langt højere grad at anvende relevante SKI-aftaler, herunder udarbejdelse af nye retningslinjer på området.
- Kategorien ”**Rekruttering, udvikling, opsigelse**”. Dette dækker bl.a. over outplacementforløb, og muligheden for på dette område fremadrettet at bruge Moderniseringsstyrelsens ”Outplacementaftale” skal undersøges.
- Kategorien ”**Medieovervågning**” omfatter f.eks. generel adgang til medieovervågningsportal/-arkiv, daglige medieovervågningsmails samt forskellige muligheder for tilpasning af søgning og overvågning. Kategorien falder uden for

traditionelle konsulenttydelser, men medtages alligevel her. Volumen er større end angivet, idet ca. 400 t.kr. er konteret under 227018 – øvrige licensafgifter. Det skal undersøges om ydelsen med fordel kan købes på gældende statsaftale eller bør udbydes selvstændigt.

### Annoncer mv.

Der er foretaget en analyse af finanskonto 227024 – Annoncer. Denne konto rummer en forskelligartede indkøb. Nedenfor er indkøbsvolumen søgt kategoriseret.

|                                         |                          |              |                           |                    |
|-----------------------------------------|--------------------------|--------------|---------------------------|--------------------|
| Finanskonto                             | 227024 - Annoncer        |              |                           |                    |
|                                         | Kan konkurrenceudsættes? |              |                           | 2016 - 1. nov 2018 |
| Sum af Hovedtotal                       | Kolonnenavne             |              |                           |                    |
| Rækkenavne                              | Delvist                  | Nej          | Uafklaret                 | Hovedtotal         |
| ⊕ Annoncering i diverse medier          |                          | 1.959.335,89 |                           | 1.959.335,89       |
| ⊕ Mediebureau/reklamebureau-ydelser     |                          | 621.477,75   |                           | 621.477,75         |
| ⊕ Annoncering i Aller medier            |                          |              | 557.612,00                | 557.612,00         |
| ⊕ Ikke relevant                         |                          | 179.762,01   |                           | 179.762,01         |
| ⊕ Jobannonceformidling - Signatur       |                          |              | 1.004.478,38              | 1.004.478,38       |
| ⊕ Opstilling af annonce - grafisk hjælp |                          | 45.895,00    |                           | 45.895,00          |
| ⊕ Outdoor eksponering                   |                          | 2.779.596,08 |                           | 2.779.596,08       |
| Hovedtotal                              |                          | 2.779.596,08 | 2.806.470,65 1.562.090,38 | 7.148.157,11       |

Af analysen udledes følgende prioriterede tiltag for 2019:

- Der bruge i omegnen af 200 t.kr. på ”**Annoncering i Aller medier**”. Der er tilsyneladende ikke i nyere tid søgt opnået nogen volumenrabatter på dette område. Dette bør følges.
- I kategorien ”**Jobannonceformidling – Signatur**” indgår både opsætning og videreformidling af jobannoncer til relevante medier og portaler. En stor del af omkostningerne er viderefakturerede annonceudgifter, og det er derfor tvivlsomt, om der reelt er et forbrug, som kan tilsige særlige indkøbsmæssige tiltag. Dette bør undersøges nærmere.
- I kategorien ”**Outdoor eksponering**” ligger omkostninger til leje af tavler, søjler mv. til ophæng af reklamer. Markedet er tilsyneladende stærkt opdelt, og derfor ikke særlig egnet til konkurrenceudsættelse. Henset de beløb, der anvendes på området, bør det dog undersøges, om mere fordelagtige vilkår kan opnås hos de enkelte leverandører.

## Udgifter til patentering

Finanskonto 227005 er blevet undersøgt.

|                                               |                                   |                   |                   |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Finanskonto                                   | 227005 - Udgifter til Patentering |                   |                   |
| <b>Periodens Saldo</b>                        | <b>Kolonnenavne</b>               |                   |                   |
| <b>Rækkenavne</b>                             | <b>2017</b>                       | <b>2018</b>       | <b>Hovedtotal</b> |
| 32027946 - Esperance v/Klimans Mickael Mbayed | 300,00                            |                   | 300,00            |
| 33374259 - JESPER LEVIN A/S                   | 413.120,08                        | 128.672,74        | 541.792,82        |
| 38477935 - Plesner Advokatpartnerselskab      | 31.850,00                         |                   | 31.850,00         |
| Ingen kreditor                                | 0,00                              | -811,98           | -811,98           |
| <b>Hovedtotal</b>                             | <b>445.270,08</b>                 | <b>127.860,76</b> | <b>573.130,84</b> |

Som det fremgår er patentbureauet Jesper Levin langt den største udgift på kontoen. Størstedelen af udgifterne til Levin vedrører sammen opfindelse, der er søgt patenteret globalt. Denne proces har stået på i flere år, men vil aftage fremadrettet. Der er i øvrigt mellem 0-4 opfindelser om året på RUC, som søges nyhedsprøvet. De sidste par år, har der ikke været nogen.

Set i det lys, vurderes området ikke interessant at konkurrenceudsætte. Det bemærkes, at et udbud ville være omfattet af "light-regimet", og at det ikke er i nærheden af tærskelværdien på et sådan udbud.

## Udgifter til fjernvarme

Finanskonto 223204 blev undersøgt:

|                                           |                               |                   |                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------|
| Finanskonto                               | 223204 - Fjernvarme, olie m.m |                   |                     |
| <b>Periodens Saldo</b>                    | <b>Kolonnenavne</b>           |                   |                     |
| <b>Rækkenavne</b>                         | <b>2017</b>                   | <b>2018</b>       | <b>Hovedtotal</b>   |
| 20653280 - PFA Pension                    |                               | 116.090,84        | 116.090,84          |
| 27210538 - DONG ENERGY SALG & SERVICE A/S | 4.457,18                      |                   | 4.457,18            |
| 33032838 - FORS A/S                       | 4.888.171,27                  | 647.395,08        | 5.535.566,35        |
| 61082913 - Q8 DANMARK A/S                 | 84.632,33                     | 124.465,23        | 209.097,56          |
| Ingen kreditor                            | -238.947,74                   | 5.686,99          | -233.260,75         |
| <b>Hovedtotal</b>                         | <b>4.738.313,04</b>           | <b>893.638,14</b> | <b>5.631.951,18</b> |

Som det fremgår er udgifter til Fors A/S for fjernvarme langt den største post. Det har været undersøgt om der var mulighed for at optimere indkøbet af fjernvarme. Dette er ikke tilfældet, idet RUC reguleringsmæssigt er bundet til udbyderen og underlagt faste takster.



Læs Historie +  
Global Studies  
på RUC

Interesserer du dig for virkeligheden,  
så er RUC noget for dig. Du arbejder  
tværfagligt og får værktøjerne til at  
arbejde med fx den ny verdensorden.

# Fortid eller fremtid?

UNIVERSITETET  
I VIRKELIGHEDEN

Ritzau Scanpix/AFP/Guillermo Arias



Læs  
Environmental Risk  
på RUC

Interesserer du dig for virkeligheden,  
så er RUC noget for dig. Du arbejder  
tværfagligt og får værktøjerne til at  
arbejde med fx håndtering af miljørisici.

# Vilkår eller vendepunkt?

UNIVERSITETET  
I VIRKELIGHEDEN

Justin Hoffman



Læs  
Environmental Risk  
på RUC

Interesserer du dig for virkeligheden,  
så er RUC noget for dig. Du arbejder  
tværfagligt og får værktøjerne til at  
arbejde med fx håndtering af miljørisici.

# Katastrofe eller hverdag?

UNIVERSITETET  
I VIRKELIGHEDEN

Ritzau Scanpix/AFP/Joel Raedle



Læs Geografi +  
Kommunikation  
på RUC

Interesserer du dig for virkeligheden,  
så er RUC noget for dig. Du kombinerer  
fag og får værktøjerne til at arbejde  
med fx masseturisme.

# Problem eller potential?

UNIVERSITETET  
I VIRKELIGHEDEN



Unsplash/Aldric Rivat



Læs Nordic Urban  
Planning Studies  
på RUC

Interesserer du dig for virkeligheden,  
så er RUC noget for dig. Du arbejder  
tværfagligt og får værktøjerne til at  
arbejde med fx byer for mennesker.

# Conformity or diversity?

Ny  
uddannelse  
på tværs af tre  
universiteter i  
Norden

Ritzau Scanpix/Liselotte Sobroe

UNIVERSITETET  
I VIRKELIGHEDEN

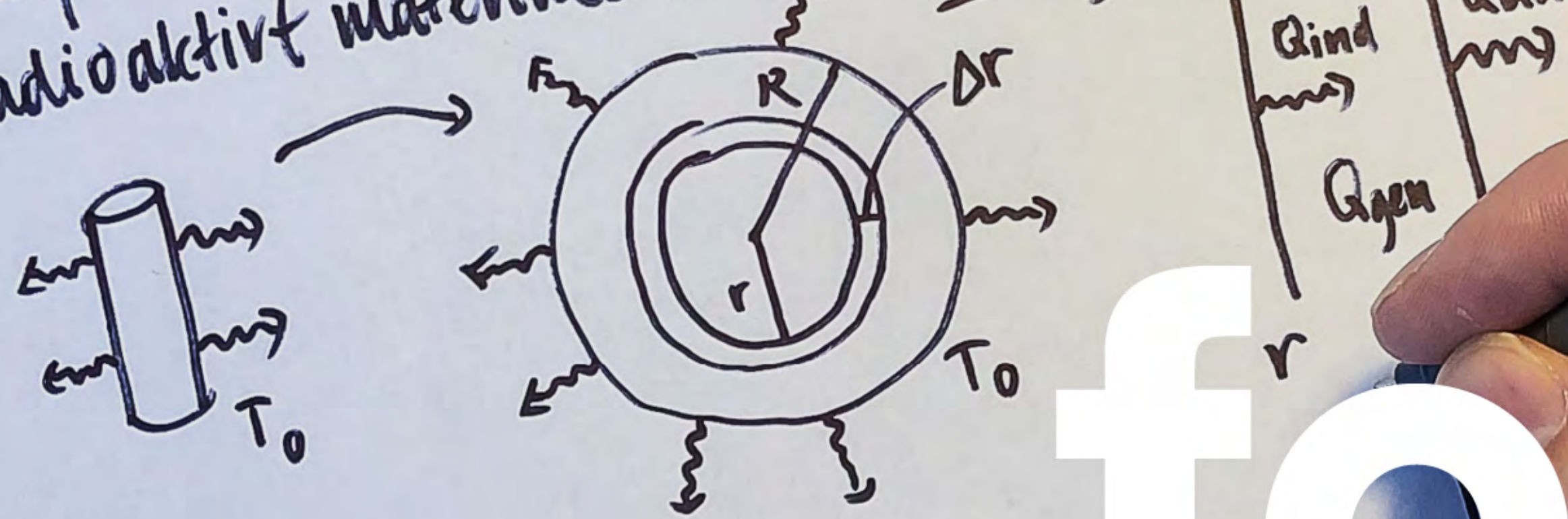


Læs Mathematical  
Physical Modelling  
på RUC

Interesserer du dig for virkeligheden, så er RUC noget  
for dig. Du arbejder problemorienteret, udvikler og  
analyserer matematisk-fysiske modeller. Du lærer ikke  
bare at regne rigtigt, men også at regne på det rigtige.

# Forsimpler eller forstået?

Temperaturfordelingen i cylinderformede stave af  
radioaktivt materiale ønskes bestemt.



Steady state:

$$\dot{Q}_{ind} - \dot{Q}_{ud} + \dot{Q}_{gen} = \dot{Q}(r) - \dot{Q}(r+\Delta r) + \dot{Q}_{gen}$$

Fouriers lov:

$$\dot{Q}(r) = -kA \nabla T(r) = -k2\pi r \frac{dT}{dr}(r)$$

$$\dot{Q}(r+\Delta r) = -kA(r+\Delta r) \nabla T(r) = -k2\pi(r+\Delta r) \frac{dT}{dr}(r+\Delta r)$$

Genereret varme:

$$\dot{Q}_{gen} = \dot{q} 2\pi r \Delta r$$

$$-k2\pi r \frac{dT}{dr}(r) + k2\pi(r+\Delta r) \frac{dT}{dr}(r+\Delta r) = \dot{q} 2\pi r \Delta r \Leftrightarrow$$

$$k \left[ r \left( \frac{dT}{dr}(r+\Delta r) - \frac{dT}{dr}(r) \right) + \Delta r \frac{dT}{dr}(r+\Delta r) \right] = \dot{q} r \Delta r \Leftrightarrow$$

$$r \frac{\frac{dT}{dr}(r+\Delta r) - \frac{dT}{dr}(r)}{\Delta r} + \frac{dT}{dr}(r+\Delta r) = -\dot{q} r/k$$

$\Delta r \rightarrow 0$   
 $\Rightarrow$

$$r \frac{d^2 T}{dr^2} + \frac{dT}{dr} = -\dot{q} r/k$$

RUC & Stereo Associates

UNIVERSITETET  
I VIRKELIGHEDEN



Læs International Public  
Administration and Politics  
på RUC

Interesserer du dig for virkeligheden,  
så er RUC noget for dig. Du arbejder  
tværfagligt og får værktøjerne til at  
arbejde med fx demokratiets fremtid.



Ritzau Scanpix/AEP/Soul Loeb

# Breakup or make up?

UNIVERSITETET  
I VIRKELIGHEDEN



Læs  
Forvaltning  
på RUC

Interesserer du dig for virkeligheden,  
så er RUC noget for dig. Du arbejder  
tværfagligt og får værktøjerne til at  
arbejde med fx demokratiets fremtid.

# Indflydelse eller afmagt?

UNIVERSITETET  
I VIRKELIGHEDEN

Ritzau Scarpix/Gonzales Photo/Simon Skipper





Læs Computer Science (Datalogi) +  
Filosofi og videnskabsteori  
på RUC

Interesserer du dig for virkeligheden,  
så er RUC noget for dig. Du kombinerer  
fag og får værktøjerne til at arbejde  
med fx etik og datasikkerhed.

# Mit eller dit?



Ritzau Scanpix/AFP/Alex Wong

UNIVERSITETET  
I VIRKELIGHEDEN