

Dagsorden for bestyrelsesmøde 6/2012

Onsdag den 21. november 2012 kl. 13.00- max. 17.00

i mødelokalet, bygn. 01

DAGSORDEN

BILAG

1. Godkendelse af dagsorden.
2. Godkendelse af referat af bestyrelsens møde 5/2012, den 26. september 2012 6/2012/38
3. Godkendelse af institutionsrevisors revisionsprotokollat om forberedende revisionsarbejder 2012 /løbende revision 2012 39
4. Budget 2013. 40
5. Temadrøftelse: Organisation og Campus (herunder generationsskifte/status for implementering af strategimålsætning). 41
6. NSM – redegørelse for status i forbindelse med bestyrelsens beslutning den 24. april 2012. 42
7. Opfølgning på bestyrelsesseminar den 6.-7. juni 2012 og drøftelse af bestyrelsens rolle i forbindelse med nye uddannelser og RUC's fællesregler samt stillingtagen til fremtidig procedure. 43
8. Evaluering af RUC-Innovation og strategi for RUC-Innovation. 44 og 45
9. Principper for anvendelse af rektors udviklingspulje. 46
10. Investeringsafkast i perioden januar til september 2012. 47
11. Stillingtagen til genudpegning eller igangsættelse af nyudpegning i forbindelse med udløb af eksternt bestyrelsesmedlem Anette Tofts udpegningsperiode pr. 12/3-2013. 48
12. Nedlæggelse af master i Kulturplanlægning. 49
13. Orientering fra bestyrelsesformanden.
- Udpegning af 2 nye eksterne medlemmer af bestyrelsen.
14. Orientering fra rektoratet. 50
15. Eventuelt.

Christian S. Nissen



**Pkt. 2 Godkendelse af referat af bestyrelsessmøde 5/2012,
den 26. september 2012**

Sagsfremstilling:

Udkast til referat af bestyrelsesmøde 5/2012 blev udsendt til bestyrelsen den 28. september 2012.

Der indkom ikke bemærkninger til referatet.

Indstilling:

Rektoratet indstiller referat af møde 5/2012 til godkendelse.

Udkast til referat af lukket punkt 10 på møde 5/2012 blev ligeledes udsendt til bestyrelsen den 28. september 2012.

Da der ikke indkom bemærkninger til referatet, betragtes det som værende godkendt.



UDKAST

**REFERAT AF BESTYRELSESMØDE 5/2012
onsdag den 26. september 2012 kl. 13.00-16.20**

Referatet godkendes på næste møde

Til stede:

Medlemmer:

Christian S. Nissen (formand)
Frank Birkebæk (næstformand)
Geir Ellingsrud
Helge Hvid
Charlotte Levin
Therese Heide
Kasper Bjerring Petersen

Rektorat:

Rektor Ib Poulsen
Prorektor Hanne Leth Andersen
Universitetsdirektør Peter Lauritzen

Afbud:

Anne-Grete Lysgaard
Annette Toft

Opfølgning og
udførelses-an-
svarlig

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmødet.

1. Godkendelse af dagsorden.

Bestyrelsen godkendte følgende dagsorden:

1. Godkendelse af dagsorden.
2. Godkendelse af referat af bestyrelsens ekstraordinære møde 4/2012, den 11. juni 2012.
3. Strategisk temadrøftelse; Forskning og intern/ekstern kommunikation.
4. Finanslovsforslag og budget 2013.
5. Forslag fra Helge Hvid om ændring af RUC's vedtægt.
6. Vedtagelse af nye fællesregler.
7. Orientering fra bestyrelsesformanden.
8. Orientering fra rektoratet.
9. Eventuelt.
10. LUKKET PUNKT Drøftelse og stillingtagen til indkomne forslag om nye eksterne medlemmer af RUC's bestyrelse.

	I behandlingen af punkt 10 deltog kun bestyrelse og rektorat.	
2.	<u>Godkendelse af referat af bestyrelsens ekstraordinære møde 4/2012, 11. juni 2012.</u>	
	Bilag 5/12/031. Bestyrelsen godkendte referat af det ekstraordinære møde 4/2012 med en enkelt teknisk rettelse. Referat af bestyrelsesmøde 4/2012, 11. juni 2012 blev godkendt.	RKS
3.	<u>Strategisk temadrøftelse: Forskning og intern/ekstern kommunikation.</u>	
	Bilag 32. Den strategiske temadrøftelse blev afviklet i to dele først om forskning dernæst om intern/ekstern kommunikation. Forskning Rektor indledte drøftelsen. Han henviste til det udsendte bilag om implementering af forskningsstrategiens satsningsområder og orienterede om rektoratets netop afviklede møderække med institutterne/forskningsmiljøerne bag de 4 satsningsområder. Dagsordenen for møderne havde været satsningsområdernes igangsættelse og planlægningen af arbejdet fremover. Rektoratet havde bedt om redegørelser for, hvordan hvert enkelt satsningsområde tænkes indlejret efter 3 år, hvordan tildelte ressourcer planlægges anvendt, hvilke planer der var for at tilvejebringe eksterne midler, forventningerne til produktionen af videnskabelige artikler samt planerne for almen synlighed og kommunikation. Hvert satsningsområde var blevet bedt om til januar måned 2013 at fremlægge en skriftlig plan for sine mål i 2013-2015. Bestyrelsen ville blive præsenteret for planerne i begyndelsen af det nye år. Rektor bemærkede, at der i forbindelse med det videre arbejde med forskningssatsningsområderne fortsat kunne komme nye satsningsområder til i det omfang økonomien tillod det. For rektoratet var det en afgørende forudsætning, at forskning og uddannelse blev betragtet som to sider af samme sag. Forskningsområderne skulle derfor alle have en klar relation til uddannelse. Bestyrelsen kommenterede og drøftede forskningssatsningsområderne herunder det nærmere indhold i "Magt, Medier og Kommunikation", om den forventede tidshorisont for satsningsområderne og hvor længe der forudsattes ydet centralt tilskud hertil, om den nærmere betydning af tværfaglighed i oplægget mm. Rektor svarede, at han ville bringe forslaget om at inddrage en historisk dimension i "Magt, Medier og Kommunikation" videre. Tværfaglighed skulle forstås som problembaseret faglighed ikke blot organisatorisk tværfaglighed, støtten til satsningsområderne var ikke permanent og forudsattes videreført i institutregi. Bestyrelsen lagde vægt på, at tidshorisonten for satsningsområderne blev længere end en 3 års periode. Det var således vurderingen, at det næppe	RK/HR-K

	ville være muligt at bygge noget stort op på 3 blot år. De centrale midler, der nu blev tilført satsningsområderne, skulle opfattes som et startskud. Til bestyrelsens spørgsmål om løbende opfølgning på områdernes arbejde og hvordan det sikres, at der hurtigt kan gribes ind, hvis et eller flere projekter ikke lever op til forventningerne, svarede rektor, at det er planen at fastsætte milepæle for arbejdet til evaluering ca. 1 gang årligt. Hvis en milepæl ikke bliver nået vil det blive påtalt, og hvis projektet er i egentlige problemer må det tages op til nærmere overvejelse. Rektor understregede, at rektoratet i øvrigt løbende nøje vil følge arbejdet. Intern/ekstern kommunikation; Rektor indledte drøftelsen om intern/ekstern kommunikation på RUC. Han henviste til det udsendte bilag og indstillingen om bestyrelsens drøftelse af de nye tiltag; udgivelsen af RUBRIK, RUC's alumneindsats og RUC's jubileumsskrift i anledning af 40 års jubilæet. Der var to større projekter på kommunikationsområdet i efteråret. Dels overflytningen RUC-nyt til en digital platform og RUC-nyts integration med nyhedsbrevet dels vedtagelsen af en samlet rekrutteringsstrategi for studenteroptag. Et tredje vigtigt projekt var "universitetsbyåret", der ville blive skudt i gang i november måned sammen med Roskilde Kommune. Universitetsdirektøren tilføjede, at der blev arbejdet videre med tiltag til bedring af den interne kommunikation til RUC's ansatte. Her var der endnu nogle udfordringer tilbage, som den elektroniske platform bl.a. skulle tilgodese. Bestyrelsen kommenterede og drøftede sagen. En klarere redaktionel kurs for indlæggene i nyhedsbrevet blev efterlyst, den fandtes pt. for tilfældig og sondrede ikke ml. vigtige og mindre vigtige indlæg eller mellem modtagergrupper. Der blev kvitteret for arbejdet med en bedring af den interne medarbejderkommunikation, der var imødeset og for initiativet med at samle nyhedsformidlingen i én online udgivelse. I relation til samlingen af nyhedsformidlingen blev det foreslået også at inddrage det studenterdrevne Hippocampus. Nyhedsformidlingen og redigeringen af nyhedsstoffet gav anledning til en længere drøftelse herunder om fordele og ulemper ved henholdsvis et uafhængigt redaktionelt udvalg ctr. den nuværende ledelsesforankrede redaktion af RUC nyt. Det var væsentligt at sikre en interessant nyhedsformidling. Hvordan dette bedst blev gjort måtte drøftes nærmere ved en senere lejlighed. Rektor understregede, at sikringen af ytringsfrihed blev tillagt meget stor vægt. Formanden takkede for drøftelserne og afsluttede punktet.	
4.	<u>Finanslovsforslag 2013 og budget 2013.</u>	
	Bilag 33 Bestyrelsesformanden bad universitetsdirektøren give en orientering om konsekvenserne af det fremlagte finanslovsforslag for universitetet og budget 2013. Universitetsdirektøren meddelte, at det foreliggende finanslovsforslag, der prioriterer flerårig budgetstabilitet, ville betyde en forøgelse af selve basis-	RK/FIT

tilskuddet på 17 mio. kr. i 2013. Når man holder dette op mod udgiftssiden ville en fremskrivning i 2013 af det tidligere fremlagte flerårsbudget medføre et samlet underskud på 5,4 mio. kr. i 2013, et overskud i 2014 og et større overskud i 2015. Men dette var før den egentlige budgetlægning på RUC der fastlægger udgiftsniveauet.

Regeringen havde stillet som forudsætning, at universiteterne bidrog til etablering af et datavarehus for økonomi, at der blev etableret metoder til dokumentation af afholdte undervisningstimer, at der blev uddannet ph.d. inden for fagområder relevante for professionshøjskolerne, og at ph.d.-optaget blev fastholdt på min. 2.400 studerende for hele landet

M.h.t. budgetprocessen for 2013 blev denne igangsat før sommerferien med afholdelse af et godt budgetseminar med deltagelse af AR, HSU, institut- og sekretariatsledere.

På baggrund af seminarets opsummering vil der i det videre arbejde med budget 2013 blive sat særligt fokus på områderne: Kvalitet i uddannelsen, studie- og campusmiljø, arbejdstid og tilstedeværelse og internationalisering.

Med bemærkningen "Det er vanskeligt at bevare sin naturlige pessimisme" konstaterede formanden, at bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

Bestyrelsen tog orienteringen vedr. Finanslovsforslag 2013 og budget 2013 til efterretning

5. Forslag fra Helge Hvid om ændring af RUC's vedtægt.

Bilag 34.

Helge Hvid motiverede kort sit forslag om ændring af bestyrelsens sammensætning og henviste til at han tidligere under behandlingen af vedtægtsændringsforslaget sidste år også havde fremsat ønsket om et ekstra vip-medlem i bestyrelsen.

Om tidspunktet for forslagens fremsættelse og behandling i bestyrelsen bemærkede Helge Hvid, at det henset til at der i mellemtiden var udskrevet ordinært valg til bestyrelsen og at en evt. ændring af vedtægten ikke ville kunne nå at få indflydelse på det igangsatte valg, ikke hastede og at forslaget derfor godt kunne vente til en senere behandling sammen med evt. andre vedtægtsændringsønsker.

Bestyrelsesformanden bemærkede, at der under sidste års behandling af vedtægtsændringsforslaget ud over Helge Hvids forslag også var rejst ønske fra studentside om 2 årige valgperioder. Endvidere havde der været fremsat ønsker og forslag om nogle tekniske justeringer, ligesom han selv havde peget på behovet for en generel gennemskrivning/ forenkling, så han foreslog, at Helge Hvids forslag blev en del af en samlet vedtægtsændringsdrøftelse, der kunne skydes i gang i 2013, når den nye bestyrelse var sammensat.

Bestyrelsesformanden forudså behov for en længere grundlæggende drøftelse om vedtægten - i første omgang uden paragraffer - og han foreslog, at sagen blev programsat som tema på bestyrelsesseminaret i 2013 med henblik på at afklare ønsker og forenklingmuligheder. Sagen forudsattes samtidig drøftet internt på RUC.

Bestyrelsen tilsluttede sig forslaget. Helge Hvids forslag blev derfor udskudt til behandling til bestyrelsesseminaret i 2013, hvor det vil indgå i en samlet principiel temadrøftelse om RUC's vedtægt.

Bestyrelsen tilsluttede sig, at sagen ville blive programsat som tema på bestyrelsesseminaret i 2013 med henblik på at afklare ønsker og forenklingsmuligheder. Sagen forudsattes samtidig drøftet internt på RUC Helge Hvids forslag skulle indgå som en del af denne samlede vedtægtsændringsdrøftelse.

6. Vedtagelse af nye fællesregler.

Bilag 35.

Prorektor redegjorde kort for de forelagte nye fællesregler, der var nødvendige for gennemførelsen af uddannelsesreformen. Hun indstillede fællesreglerne til bestyrelsens godkendelse.

Hun bemærkede, at der på næstkommende bestyrelsesmøde var forudsat en behandling af bestyrelsens generelle rolle i relation til fællesreglerne herunder disses forelæggelse til godkendelse hos bestyrelsen, men at der, indtil andet måtte blive besluttet, fortsat skulle ske en forelæggelse for bestyrelsen.

Da det fremlagte forslag til nye fællesregler var nødvendigt og ikke kunne udskydes til senere, bad prorektor om bestyrelsens godkendelse.

Bestyrelsen havde ingen bemærkninger til det fremlagte konkrete forslag til fællesregler, men drøftede det principielle i fællesreglernes forelæggelse for bestyrelsen. Det var den generelle opfattelse, at fællesreglerne med deres store detaljeringsniveau ikke egnede sig som bestyrelsessag. Generelt opfordrede bestyrelsen til at fællesreglerne blev forenklet, at tilsyneladende bureaukrati med mange formelle godkendelser blev undgået, at sprogbrugen blev mere direkte.

Det var den almindelige opfattelse i bestyrelsen, at fællesreglerne fremtidigt burde vedtages uden bestyrelsens godkendelse, og at bestyrelsen i stedet fik forelagt de overordnede og principielle rammer for uddannelserne til godkendelse.

Bestyrelsesformanden udtrykte generel bekymring over det bureaukrati, fællesreglerne (og den praksis, der ligger til grund for dem) kunne give anledning til, og han henstillede, at der blev arbejdet på en forenkling og en større grad af gennemsigtighed i reglerne. For at få en fornemmelse af, hvordan fællesreglerne virker, bad formanden om, at man kiggede nærmere på hvor mange godkendelser og dispensationer henholdsvis en gennemsnitlig studerende henholdsvis en "individualistisk" studerende med mange dispensationsønsker indhenter under deres uddannelsesforløb på RUC. Det skulle være en målsætning så vidt muligt både at tilstræbe at spare ressourcer og at lave serviceforbedringer for de studerende.

Formanden fastslog, at bestyrelsen vil vende tilbage til den principielle drøftelse om bestyrelses-forelæggelsen af fællesreglerne på næste bestyrelsesmøde. Han bad om, at det policy papir, der planlægges forelagt bestyrelsen, omhandler de overordnede forhold.

Bestyrelsen tiltrådte indstillingen og godkendte de forelagte nye fælles-

	regler.	
	Bestyrelsen tiltrådte indstillingen og godkendte de forelagte nye fællesregler.	
7.	<u>Orientering fra bestyrelsesformanden.</u>	
	Bestyrelsesformanden takkede for den netop veloverståede årsfest. Bestyrelsesformanden havde over for ministeren - som i øvrigt havde fundet RUC's årsfest underholdende og uformel – tilkendegivet, at der i lyset af åbningen af Aalborg Universitet CPH i fremtiden kunne være brug for en mere central prioritering og styring af, hvor universiteterne kunne etablere nye uddannelser. Til et spørgsmål vedrørende samarbejdet med UC'erne meddelte rektor, at han om kort tid påregner at tage initiativ til et konkret uddannelsessamarbejde med UCSj.	RK
8.	<u>Orientering fra rektoratet</u>	
	Bilag 36. Ad 1: Universitetsbyåret. Rektor meddelte, at Universitetsbyåret "søsættes" ved et arrangement på Stændertorvet i Roskilde lørdag den 3. november kl. 11, hvor borgmesteren og han begge ville være til stede. Det nærmere indhold/program for Universitetsbyåret forelå ikke i færdig form p.t., men var under udarbejdelse i den dertil nedsatte arbejdsgruppe. Ad 2: Prognose. Den netop færdige Prognose 2 blev uddelt på mødet. Det blev understreget, at denne ikke havde nået at været behandlet i HSU og AR. Universitetsdirektøren redegjorde kort for Prognose 2 for 2012, der viste, at universitetet nærmede sig sit mål: Prognosen viser et underskud på 12,6 mio. kr., dvs. 2,15 mio. kr. mindre end det budgetterede underskud på 14,7 mio. kr. Ikke alle enheder forventedes at overholde budgettet. CBIT i negativ retning og ISG i positiv retning. CBIT ville forsøge at arbejde det prognosticerede underskud ned. ISG havde på baggrund af prognosen fået grønt lys til at iværksætte forbedringer af studie- og undervisningsmiljø. En enkelt afdeling i Fællesadministrationen havde en udfordring på lønbudgettet, der vil blive analyseret nærmere. Såvel STÅ-indtægt som ph.d.-optaget forventedes opfyldt i 2012. Bestyrelsen ville senere få særskilt redegørelse vedr. NSM. Ad 3 Status for laboratoriebygningen Universitetsdirektøren meddelte, at der under årsfestreceptionen var op hængt plancher og opstillet model, der viste udformningen af den nye laboratoriebygning. Det udarbejdede prospekt vil blive udsendt til bestyrelsen. Ad 6 Optag 2012. Bestyrelsesformanden udtrykte nogen bekymring over, at antallet af 1. prioritetsansøgninger var faldet. Rektoratet henviste til, at der p.t. blev gennemført en række rekrutterings-	

	indsatser. For at sikre en sammenhængende rekrutteringsindsats til RUC's danske og internationale bachelor-, kandidat- og ph.d.-uddannelser, var der af HR og Kommunikation og Uddannelse og Internationalisering nedsat en arbejdsgruppe, der skulle udarbejde et oplæg til en samlet rekrutteringsstrategi. Arbejdsgruppen forventedes at have afsluttet sit arbejde medio december 2012, således at det kunne danne afsæt for rekrutteringen i 2013. Prorektor pegede endvidere på, at RUC havde opstartet et formaliseret samarbejde med Akademiet for Talentfulde Unge, der havde ca. 50 delta-gergymnasier (http://www.ungetalenter.dk/). Dette ville indebære tilbagevendende besøg med interessante seminarer og workshops, der ville vise motiverede unge RUC's mange muligheder.	
9.	<u>Eventuelt.</u>	
	Næstformanden meddelte, at der i aften ville blive afholdt første møde i Roskilde Folkeuniversitet, hvilket han fandt meget glædeligt. Han opfordrede til at RUC støttede op om dette arbejde.	
10.	<u>LUKKET PUNKT Drøftelse og stillingtagen til indkomne forslag om nye eksterne medlemmer af RUC's bestyrelse.</u>	
	Bestyrelsen drøftede de indkomne forslag til nye medlemmer af RUC's bestyrelse. Formanden vil på baggrund af drøftelsen kontakte de pågældende personer, hvorefter udpegning vil finde sted på næste møde.	

Formanden takkede for god ro og orden.

Mødet sluttede kl. 16.20.

Christian S. Nissen, formand

Pkt. 3 Institutionsrevisors revisionsprotokollat om forberedende revisionsarbejder 2012 / løbende revision 2012.

DATO/REFERENCE
29. oktober 2012

JOURNALNUMMER
2011-00-026/0011

Sagsfremstilling:

Roskilde Universitet havde primo oktober 2012 besøg af institutionsrevisionen (PWC) i forbindelse med deres forberedende revisionsarbejde af årsrapport 2012 (Løbende revision).

Hovedkonklusionen er, at der er et pålideligt grundlag tilstede for at udarbejde årsrapporten.

Forbedringsmuligheder:

PWC har påpeget, at projektansøgninger generelt ikke bliver journaliseret elektronisk. Dette forhold adresseres i forbindelse med ibrugtagningen af det nye ESDH system og ikke mindst i forbindelse med implementeringen af sagsmodulet i Navision Stat i foråret 2013. Der vil blive arbejdet på en sammenhæng mellem disse 2 systemer, så redundans undgås.

PWC har endvidere konstateret, at det er muligt at være både 1. og 2. godkender på omkostningsbilag. Forholdet vil snarest blive adresseret og der vil, i forbindelse med den reviderede regnskabsinstruks, blive udarbejdet faste retningslinjer for prokuraforholdene.

Endelig bemærkes det, at der bliver indført faste procedurer for kontrol af ændringer i stamdata ved ændringer i kreditorers stamdata. Det bemærkes dog, at denne kontrol ville være unødvendig, hvis universiteterne kunne blive omfattet af aftalen mellem Finansministeriet og Moderniseringsstyrelsen om direkte opkobling til CVR-registret gennem Navision Stat.

Indstilling:

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen tager revisionsprotokollatet om løbende revision 2012 til efterretning samt underskriver det.



Roskilde Universitet (RUC)

**Institutionsrevisors revisions-
protokollat af 5. oktober 2012
om forberedende revisions-
arbejder for 2012**

Roskilde Universitet (RUC)

Institutionsrevisors revisionsprotokollat af 5. oktober 2012 om forberedende revisionsarbejde for 2012

Indhold

	<u>Afsnitsnr.</u>
Indledning	1 - 2
Redegørelse for den udførte revision	3 - 52
Hovedkonklusion på den udførte gennemgang	53
Assistance og rådgivning	54

Indledning

1 Vi har påbegyndt revisionen af universitetets årsrapport for 2012. Vi skal for god ordens skyld anføre, at vores revision af årsrapporten først er afsluttet, når årsrapporten er forsynet med vores revisionspåtegning og underskrift.

2 Om vores ansvar og revisionens udførelse og omfang henviser vi til redegørelse i vores protokollat af 11. oktober 2010, siderne afsnit 7-17.

Redegørelse for den udførte revision

3 Som forberedelse til revisionen af årsrapporten for 2012 har vi indsamlet informationer og beskrivelser af universitetets aktiviteter, organisation, regnskabssystemerne og de interne kontroller.

4 Efter vores vurdering gennemføres revisionen af universitetets årsrapport for 2012 mest effektivt som en kombination af revision i løbet af regnskabsåret og revision efter regnskabsårets udløb.

5 Vores revision i denne fase har omfattet analytiske undersøgelser og vurderinger. Vi har endvidere foretaget en nærmere gennemgang, vurdering og stikprøvevis efterprøvning af de af ledelsen etablerede regnskabssystemer og løbende regnskabsprocedurer på følgende områder:

- gennemgang af projekter og projektstyring
- likvide midler og prokuraforhold
- omkostninger og kreditorer
- gager og lønninger
- afgiftsområdet og løbende indberetning
- anlægskartotek

- afstemnings- og analyseprocedurer
- omkostninger og attestationsforhold
- ledelsesrapportering

6 Vores undersøgelser har primært været rettet mod de løbende regnskabsprocedurer, som vi tillægger vægt i vores vurdering af risikoen for væsentlige, uopdagede fejl ved aflæggelsen af årsrapporten.

7 På de nævnte regnskabsområder har vi endvidere stikprøvevis testet registreringerne ved analyser, dokumentationskontrol, afstemninger og gennemlæsning af konti.

8 Vi har stikprøvevis undersøgt dokumentationen for, at universitetets tilsvarende til det offentlige i form af moms, afgifter og lønindeholdelser mv. indberettes og afregnes rettidigt.

Estimeret årsresultat

9 Vi har gennemgået RUC's økonomirapportering for regnskabsårets første 8 måneder i 2012. Der forventes ifølge denne et underskud for regnskabsåret på ca. DKK 12,6 mio.

10 Det estimerede underskud afviger dermed DKK 2,1 mio. i forhold til det af bestyrelsen korrigerede budget for 2012. Det oprindelige godkendte budget fra december 2011 udviste et forventet resultat på DKK 0 mio.

Egenkapital

11 Egenkapitalen udgør pr. 31. december 2011 ca. DKK 115 mio. (inkl. statsforsikring på DKK 30 mio.). Med et forventet underskud på DKK 12,6 mio. vil egenkapitalen pr. 31. december 2012 udgøre ca. DKK 67,7 mio. efter tilbageførsel af statsforsikring primo 2012 på DKK 30 mio. Vi henviser til Finans, IT og Teknik's (FIT) "Prognose 2" vedrørende den forventede økonomiske udvikling, herunder udviklingen i egenkapitalen.

Regnskabsinstruks

12 Vi har gennemgået universitetets regnskabsinstruks, som er uændret i forhold til 2011. Instruksen indeholder overordnede retningslinjer for regnskabsføringen og er uændret i forhold til sidste år. Regnskabsinstruksen er godkendt af universitetsdirektøren og økonomichefen. Det er oplyst, at regnskabsinstruksen vil blive ajourført på enkelte områder senest ultimo 2012. Ajourføringen vil bl.a. indeholde Fællesadministrationens ændrede organisation og øvrige tilretninger i forretningsgange og procedurer.

13 Under vores revision har vi vurderet, om de overordnede beskrevne procedurer overholdes.

14 Vi har ved vores gennemgang af forretningsgange og interne kontroller i forbindelse med forberedende revisionsarbejder for 2012 rapporteret vores forslag til forbedringer på enkelte regnskabsområder til den daglige ledelse.

Gennemgang af projekter og projektstyring

15 Vi har gennemgået RUC's forretningsgangsbeskrivelser på området, og vi vurderer, at disse forretningsgangsbeskrivelser understøtter en betryggende projekthåndtering.

16 Vi har foretaget en gennemgang af en stikprøve på 20 udvalgte projekter. Vi har under vores gennemgang kontrolleret, om oprettelse er sket korrekt, og om der følges op på projekter med overskredet slutdato eller merforbrug over TDKK 100. Vi har endvidere kontrolleret, om overhead er korrekt indregnet, og om journaliseringskravene er opfyldt, herunder journalisering af bevil-
lingsskrivelse og grundlag for oprettelse.

17 Alt materiale til journalisering vedrørende projekter ligger i Regnskabssektionen bortset fra projektansøgninger, som foreligger decentralt. Vi har fået oplyst, at journalisering blev gennemført ultimo 2011 og at journaliseringsreglerne er fulgt i hele 2012. Under vores gennemgang har vi konstateret, at projektansøgninger generelt ikke bliver journaliseret elektronisk. Det er oplyst, at forholdet adresseres i forbindelse med ibrugtagningen af sagsmodulet i Navision Stat primo 2013. Vores gennemgang gav ikke anledning til yderligere bemærkninger.

18 Vi har forespurgt ledelsen til håndteringen af medfinansiering på projekterne. Ledelsen har oplyst, at det ikke er muligt at kontrollere, hvorvidt medfinansiering bliver indregnet korrekt løbende. Endvidere er der ikke procedurer, som sikrer, at omkostningerne til medfinansiering dokumenteres i henhold til kravene fra bevillingsgivere. Det er oplyst, at man er opmærksom på dette, og at det overvejes, hvorledes medfinansiering bedst kan dokumenteres.

19 Ledelsen oplyser, at man har besluttet at implementere sagsmodulet til Navision Stat som projektstyringssystem. Det er vores vurdering, at dette vil give bedre mulighed for at følge økonomien på projekterne i forhold til bevillingsbetingelserne, eventuelt merforbrug, overskredet slutdato og håndteringen af medfinansiering.

20 Vi har fået oplyst, at RUC er i gang med en opdatering af den eksisterende forretningsgangsbeskrivelse med en vejledning omkring workflowet for projektadministrationen m.m., som bl.a. forventes at redegøre for legalitetskontrollen i forbindelse med projektoprettelserne. Forretningsgangsbeskrivelsen forventes at foreligge i en opdateret udgave ultimo 2012.

21 Vi har konstateret, at RUC's projektmedarbejdere hver måned foretager en detaljeret gennemgang af alle projekter, hvor projekter med et merforbrug større end DKK 0,1 mio. undersøges yderligere. Vi anser dette for en væsentlig kontrol på projektområdet.

22 RUC har hensat DKK 5,4 mio. til imødegåelse af tab på projekter. Hensættelsen er uændret ift. årsrapporten 2011 og vil blive revurderet i forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten for 2012. Det realiserede tab/medfinansiering på projekter udgør pr. 31. august 2012 (netto) DKK 0,5 sammenholdt med DKK 1,1 mio. pr. 31. august 2011.

Likvidområdet

23 Vi har gennemgået regnskabssektionens procedurer på likvidområdet.

24 RUC har i 2011 investeret DKK 120 mio. i danske obligationer på baggrund af bestyrelsens godkendelse. Vi har kontrolleret, at der foretages løbende afstemning af obligationsbeholdningerne og periodisering af renterne. Der foretages ikke løbende kursregulering af beholdningen. Gennemgangen gav ikke anledning til yderligere bemærkninger.

Omkostninger og kreditorer

25 Vi har gennemgået regnskabssektionens procedurer for registrering af omkostningsbilag og betaling af kreditorer.

26 Der udarbejdes hver måned en afstemning mellem kreditormodulet og finanskontoen. Vi har gennemgået kreditorafstemningen pr. 31. august 2011, uden at det har givet anledning til andre bemærkninger.

27 RUC har implementeret et system med elektronisk fakturagodkendelse. Vi vurderer, at systemet giver mulighed for en bedre overvågning af kreditormassen og muliggør bedre opfølgningsprocedurer i forbindelse med godkendelsen.

28 Vi har stikprøvevis gennemgået RUC's repræsentationsomkostninger for at sikre, at afholdte repræsentationsomkostninger afholdes i henhold til vedtagne retningslinjer. Vores gennemgang af repræsentationsomkostninger gav ikke anledning til bemærkninger.

29 Ved vores gennemgang af omkostningsbilag har vi konstateret, at det er muligt både at være 1. og 2. godkender på omkostningsbilagene. Det fremgår af kreditorsystemet, at flere medarbejdere har adgang til dette. Det er oplyst, at der vil blive iværksat en forbedret controlling af prokuraforholdende, således at det ikke er muligt både at være 1. og 2. godkender på bilagene i Indfak.

30 Vi har endvidere konstateret, at der ikke er begrænsninger i adgangen til at ændre i kreditor stamdata. Der er ingen faste procedurer for efterfølgende kontrol af ændringer i stamdata. Det er oplyst, at ændringer i stamdata logges via Navision Stat, og at der snarest vil blive udarbejdet procedurer for kontrol af disse ændringer.

31 Vi har ved gennemgangen af omkostningsbilag konstateret, at RUC har modtaget en række morarenter og gebyrer vedrørende for sene betalinger af fakturaer. Dette skyldes ifølge ledelsen hovedsagligt, at der har været træghed med at godkende nogle fakturaer hos de decentrale enheder. Regnskabssektionen er opmærksom på problemet og er i kontakt med interne og eksterne interessenter for at løse problemet. Gennemgangen af omkostninger og betaling af kreditorer gav herudover ikke anledning til bemærkninger.

Debitorområdet

32 Vi har gennemgået regnskabssektionens procedurer på debitorområdet, herunder afstemnings- og rykkerprocedurer.

33 Der udarbejdes hver måned en afstemning mellem debitormodulet og finanskontoen. Vi har gennemgået debitorafstemningen pr. 31. august 2012, uden at det har givet anledning til andre bemærkninger.

34 Det er vores opfattelse, at RUC har gode rykkerprocedurer, hvilket vi anser for en vigtig kontrol. Rykkerprocedurerne er nu automatiseret via funktionen i Navision Stat. Vi har konstateret, at disse procedurer anvendes aktivt i den daglige administration af debitorerne.

Gager og lønninger

35 Rigsrevisionen har ansvaret for revisionen af selve SLS-systemet. Rigsrevisionens revisionsindsats i relation til SLS baserer sig på systemerklæringer udarbejdet af CSC's revisor til systemleverandøren CSC og CSC's kunder. I forbindelse med den institutionsrelaterede lønrevision påses, at lønbehandlingen i SLS sikrer korrekt lønudbetaling. Endvidere udfører Rigsrevisionen it-revision af SLS i Økonomistyrelsen. Resultaterne af revisionerne afleveres i Rigsrevisionens "Beretning om revisionen af statsregnskabet" i november måned. Den seneste beretning vedrører statsregnskabet 2010, hvor revisionen af området ikke gav anledning til bemærkninger.

36 Da Rigsrevisionen som nævnt har foretaget revision af SLS, har vi ikke foretaget efterregning af de lønsedler, som SLS genererer eller kontrollerer de overenskomstsatser, som faste lønninger og pensioner beregnes med.

37 Vi har gennemgået universitetets procedurer for registrering af inddata og kontrol og afstemning af uddata. Vi har stikprøvevis gennemgået en række personalemapper. Vi har konstateret, at der i to tilfælde ikke var modtaget endelig underskrevet kontrakt fra medarbejderen. Gennemgangen gav ikke anledning til yderligere bemærkninger. Vi har ligeledes gennemgået personalemapperne for rektor, universitetsdirektør og økonomichefen, uden at dette gav anledning til bemærkninger.

38 Vi kan endvidere oplyse, at afstemningsprocedurer mellem løn og regnskab fungerer hensigtsmæssigt.

Afgiftsområdet og løbende indberetning

39 Vi har kontrolleret universitetets løbende indberetning af moms, uden at dette har givet anledning til bemærkninger.

40 RUC har i overensstemmelse med vores tidligere anbefalinger implementeret arbejde vedrørende periodevis analyse, som kan sandsynliggøre, at moms afregnes korrekt. Dette giver øget

sikkerhed for, at moms og afgifter afregnes korrekt. Vi har gennemgået universitetets procedurer på området, uden at det har givet anledning til bemærkninger.

Afstemnings- og analyseprocedurer

41 Vi har tidligere anført, at RUC siden implementeringen af Navision Stat, ikke løbende foretager afstemning af visse væsentlige regnskabsposter. Vores opfølgning på RUC's afstemningsprocedurer viser, at afstemninger nu foretages på væsentlige områder, herunder vedrørende gager og lønninger, kreditor, debitorer, likvider og materielle anlægsaktiver. Vi skal anbefale, at de foretagne afstemninger kontrolleres og godkendes af en medarbejder, som ikke har udført afstemningen

42 Vi har foreslået enkelte forbedringstiltag over for RUC's daglige ledelse. RUC's daglige ledelse har tilkendegivet, at der vil blive implementeret procedurer, som adresserer forholdet.

Administrationsaftale med Øresundsuniversitetet

43 I forbindelse med vores gennemgang af regnskabsposterne har vi konstateret, at RUC's mellemregning med Øresundsuniversitetet pr. 31. august 2012 udgør DKK 11,8 mio. Mellemværendet er således fortsat over den i aftalen anførte beløbsgrænse på DKK 5 mio.

44 Efter overskridelsen af dette beløb skal der ifølge aftalen tilskrives renter. Vi har konstateret, at disse renter løbende er blevet beregnet og er blevet bogført frem til 31. august 2012.

45 Vi har konstateret, at der foreligger en afstemning af mellemværendet mellem RUC og Øresundsuniversitetet pr. 31. august 2012, som vi har gennemgået uden bemærkninger.

46 Vi har fået oplyst, at RUC har iværksat en større gennemgang af projekter under Øresundsuniversitetet, herunder lukning af projekter og overdragelse af 3 aktive projekter til Ålborg Universitet i Sydhavnen. Denne gennemgang og overdragelse forventes afsluttet ultimo 2012.

Gennemgang af generelle it-kontroller

47 Vi har i vores revisionsprotokol til årsrapporten 2011 anført, at de generelle it-kontroller for så vidt angår de administrative systemer, i al væsentlighed, kan anses for tilstrækkelige og effektive.

48 Vi har observeret, at tekniske kontrolforanstaltninger er etableret på de fleste væsentlige miljøer vedrørende de administrative systemer. Vi har imidlertid observeret, at der kan ske forbedringer i relation til opfølgning på brugere, gennemførsel af risikoanalyse samt periodiske reetableringstest på backup. Herudover udestår fortsat formalisering og dokumentation af procedurer på udvalgte områder.

49 RUC er påbegyndt dette arbejde, og vi vil i samarbejde med RUC foretage en fornyet gennemgang af området. Vi vil udarbejde en særskilt rapport om status på området til RUC's daglige ledelse.

Løbende økonomirapportering

50 Vi har modtaget økonomirapporteringen for regnskabsårets første 8 måneder i 2012 og har foretaget en overordnet gennemgang af denne.

51 Vi har drøftet metoderne for udarbejdelse af økonomirapporteringen med FIT. Vi har fået oplyst, at der ved perioderapporteringerne ikke udarbejdes et fuldt periodiseret regnskab, hvorfor der kan forekomme udsving i forhold til den endelige årsrapport. I perioderegnskabet foretages der således ikke fuld periodisering af STÅ-indtægterne.

52 Vi har samtidig gennemgået det beskrevne afsnit i rapporteringen og vurderet, at denne information giver et godt overblik over de usikkerheder, der indgår i den økonomiske rapportering.

Hovedkonklusion på den udførte gennemgang

53 Vores forberedende revision har givet os en begrundet opfattelse af, at universitetets regnskabssystemer som helhed giver et pålideligt grundlag for udarbejdelsen af årsrapporten, og vi er ikke under denne del af revisionen blevet opmærksomme på forhold, som kan medføre forbehold eller supplerende oplysninger i vores revisionspåtegning på årsrapporten 2012. Opstår der senere under revisionen forhold, som bedømmes at kunne give anledning til forbehold eller supplerende oplysninger i vores revisionspåtegning, vil dette straks blive meddelt bestyrelsen.

Assistance og rådgivning

54 Vi har efter aftale assisteret med følgende:

- Afgivelse af revisorerklæring vedrørende projektregnskaber
- Assistance og rådgivning vedrørende regnskabsmæssige og afgiftsmæssige forhold

København, den 5. oktober 2012

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Per Nørgaard Sørensen
statsautoriseret revisor



Jens Olsson
statsautoriseret revisor

Siderne 145-152 er behandlet på bestyrelsesmødet den / 2012.

Ib Poulsen
rektor

Peter Lauritzen
universitetsdirektør

Bestyrelse

Christian S. Nissen
formand

Frank Birkebæk

Geir Ellingsrud

Annette Toft

Anne-Grete Lysgaard

Helge Hvid

Charlotte Levin

Therese Heide

Kasper Bjerring Petersen

Pkt. 4 Status for budget 2013

Baggrund

Dette notat indeholder en status for budget 2013 på et tidspunkt, hvor de afsluttende budgetforhandlinger mellem rektoratet og budgetenhederne er i gang. Disse forhandlinger forventes færdige i uge 46-47. Herefter vil det endelige budgetforslag for 2013 blive færdiggjort.

Budgettet er sammensat af dels et "grundbudget" og dels en række strategiske og særlige prioriteringer. Resultatet af grundbudgettet er et overskud på 3,5 mio. kr., jf. linje 16 i tabellen side 2. I dette resultatet indgår nettoudgifterne på 5,7 mio. kr. i forbindelse med flytningen til bygning 30 (nettoomkostninger PFA og ny Lab), jf. linje 14 samme tabel.

Dertil kommer en række strategiske prioriteringer på i alt 22,8 mio. kr., jf. linje 22 i tabellen side 2. Disse strategiske prioriteringer vedrører følgende initiativer: Handlingsplanen for NSM, det vedtagne strategibudget, nyt studenterhus, eksperiment med nyt læringsrum og studiemiljø i Sambach samt projekt om pladsen ved Trekronersøen, jf. linje 17-21 samme tabel.

Endelig er der afsat midler til finansiering af særlige prioriteringer vedrørende den netop vedtagne Akutpakke på i alt 1,8 mio. kr., jf. linje 24 i tabellen side 2. Alt i alt betyder det, at budgettet for 2013 pt. viser et samlet negativt driftsresultat på 21,1 mio. kr.

Rammerne til budget 2013 beregnes på samme vis som i tidligere budgetår. For hver budgetenhed udarbejdes en samlet ramme for ordinær virksomhed. Den samlede ramme indeholder 3 delrammer. En ramme for driftsudgifter og en ramme for de lønudgifter, som budgetenheden må afholde i budgetåret. Og endelig en ramme for de forventede indtægter. Samlet giver de 3 rammer budgetenhedens resultat eller dækningsbidrag

Udgangspunktet for beregning af omkostningsrammen på ordinær virksomhed er det korrigerede budget, der fremgår af prognose 2 2012. Finanslovsforslaget for 2013 indeholder en pris- og lønregulering på 1,3 %, som alle RUC's finanslovsbevillinger er reguleret med. I modsat retning trækker 2 % besparelseskrauet, som omvendt er fratrasket alle RUC's finanslovsbevillinger. Rammeberegningerne kalkulerer derfor med en pris- og lønregulering af det korrigerede budget fra foregående år på 1,3 % og en nedskrivning på 2 % grundet besparelseskrauet.

For budgettering af Ph.d.-uddannelse gælder, at niveauet fra 2012 er hævet med 5 mio. kr. fra 33 mio. kr. til 38 mio. kr. for at fastholde niveauet med 74 nyindskrevne pr. år.

Sagsfremstilling

I tabellen nedenfor er budgettet for 2013 (som det ser ud pt.) sammenlignet med 2012. Strategiske prioriteringer fremgår særskilt af tabellen.

Oversigt rammeberegning 2013 mio. kr. i 2013 priser						
Indtægter	Korrigeret budget 2012	Budget 2013	BO-år 2014	BO-år 2015	BO-år 2016	Ændring FFL13-B12
1 Basistilskud	224,4	231,8	235,5	237,8	215,1	7,4
2 Øvrige formål	43,2	41,8	42,5	41,7	41,1	-1,4
3 STÅ forudsætninger - RUC	292,7	306,7	319,4	361,8	360,6	14,0
4 Eksterne tilskud + overhead	111,6	107,6	105,5	103,0	103,0	-4,0
5 Bonusordninger - RUC	38,1	35,3	33,7	32,7	32,0	-2,8
6 Deltidsuddannelse taksameter + deltagerbetaling - RUC	24,7	24,4	24,5	24,5	24,5	-0,2
7 Udvekslingstuderende samt fripladser og stipendier - RUC	2,9	5,1	4,5	4,4	4,3	2,2
8 Indtægter i øvrigt	23,2	19,3	22,9	22,9	22,9	-3,9
9 Finansielle poster	1,8	2,8	1,7	1,7	1,7	1,0
10 Indtægter i alt	762,5	774,9	790,2	830,4	805,2	12,4
Omkostninger						
11 Lønudgift	-518,0	-515,4	-534,4	-557,4	-552,1	2,5
12 Øvrig drift	-233,1	-240,6	-241,2	-234,3	-230,6	-7,5
13 Administrative effektiviseringer	-4,9	-9,7	-9,7	-9,7	-9,8	-4,8
14 Netto omkostning PFA og ny Lab	-6,6	-5,7	-5,7	-0,5	2,4	0,9
15 Omkostninger ialt	-762,5	-771,4	-790,9	-802,0	-790,2	-8,9
16 Resultat før strategiske prioriteringer	0,0	3,5	-0,7	28,4	15,0	3,5
Strategiske prioriteringer						
17 Udviklingsplan for NSM 2012-2016	-6,4	-3,8	-2,4	-1,6	-0,5	2,6
18 Strategibudget	-8,5	-11,4	-10,6	-7,5	0,0	-2,9
19 Studenterhus bygning 13		-2,4				
20 SAMBACH nyt studiemiljø og læringsrum (bygn. 21)		-3,6				
21 Projekt om pladsen i Trekroner		-1,6				
22 Strategiske prioriteringer i alt	-14,9	-22,8	-13,0	-9,1	0,0	-7,8
23 Resultat efter strategiske prioriteringer	-14,9	-19,3	-13,7	19,3		-4,4
Særlige prioriteringer						
24 Akutpakke		-1,8				
25 Samlet resultat	-14,9	-21,1	-13,7	19,3	15,0	-6,2

Linje 1.: Basistilskud indeholder RUC's basisbevilling fra finansloven fratrasket pt. kendte forhold vedr. afløb og bevillinger på Forskerskoler

Linje 2: Posten består primært af tilskud til drift af biblioteket

Linje 3: STÅ forventningen er baseret på seneste STÅ-prognose oktober 2012.

Linje 4: RUC's budgetterede indtægtsdækkede virksomhed, tilskudsfinansierede aktiviteter, tilskudsfinansierede forskning samt Forskerskoler. Baseret på fremskrivningen i flerårsbudgetteringen.

Linje 5: Udmeldingen fra UI baseret på RUC's egne aktivitetsindberetninger

Linje 6: 2013-2015 er baseret på aktivitetsforventningen i 2012 ved prognose 1 med 2012- niveau for takster og deltagerbetalingen.

Linje 7: Budgettering af tilskud til udvekslingsstuderende samt Fripladser og stipendier

Linje 8: Øvrige indtægter er en "residual" indtægtespost i RUC's ordinære virksomhed.

Linje 9: Finansielle poster, omfatter bl.a. renteindtægter fra investeringer. Fremskrevet i henhold til notat om forrentning af RUC's likvider

Linje 11+12: Lønudgift og Øvrig drift falder med 2 pct. i 2014 og 2015 pga. Finansministeriets generelle besparelseskra

Linje 13: Administrative effektiviseringer udmeldt af UI 14. juni 2011. Reducere samtidig basistilskuddet til forskning

Linje 14: Nettoomkostninger til PFA/bygning 30 og nyt Lab er baseret på businesscasen

Linje 19-21: Forslag til strategiske prioriteringer, som er indarbejdet i rammeberegningen

Linje 24: Universitetets forventede andel af regeringens vedtagne Akutpakke

Overordnet set viser budgettet for 2013, at RUC forventer et negativt driftsresultat på 21,1 mio. kr.

I 2012 er budgetteret med et samlet resultat på -14,9 mio. kr. (i 2013 priser). Det betyder, at egenkapitalen ved udgangen af 2012 er 72,6 mio. kr.

I detailbudgetteringen for 2013 er siden sidste bestyrelsesmøde i september 2012 indarbejdet en række strategiske prioriteringer og særlige prioriteringer, jf. tabellen ovenfor. Det drejer sig

blandt andet om øgede midler til ph.d.-uddannelse, studenterhus, nyt sambach-hus med læringsrum og midler til akutjob, jf. den netop vedtagne Akutpakke.

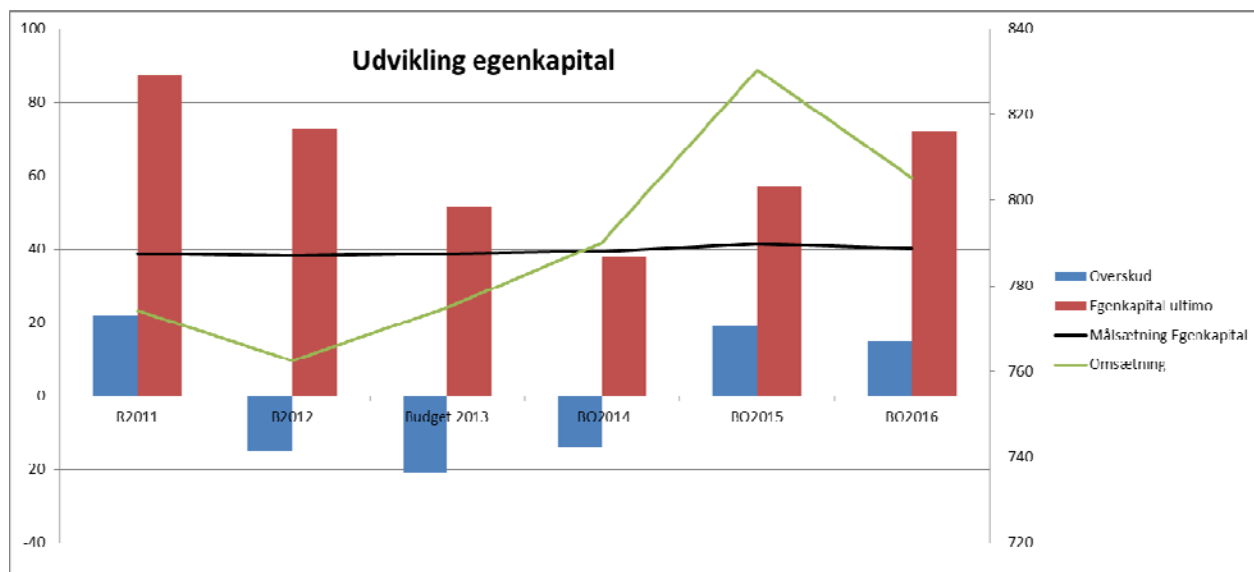
Disse prioriteringer knyttes også op til de særlige input, som er besluttet at indgå i budgetproces 2013 om:

- Kvalitet i uddannelserne
- Studie- og campusmiljø
- Arbejdstid og tilstedeværelse
- Internationalisering

Resultatet på -21,1 mio. kr. for 2013 betyder således, at egenkapitalen ved udgangen af 2013 udgør 51,5 mio. kr., hvilket udgør 6,6 pct. af omsætningen, jf. oversigten nedenfor.

Egenkapitaludvikling mio. kr. / 2013 priser						
Periode	R2011	B2012	Budget 2013	BO2014	BO2015	BO2016
Egenkapital primo	65,6	87,5	72,6	51,5	37,8	57,1
Overskud	21,9	-14,9	-21,1	-13,7	19,3	15,0
Egenkapital ultimo	87,5	72,6	51,5	37,8	57,1	72,1
Omsætning	774	762	775	790	830	805
Målsætning Egenkapital	39	38	39	40	42	40

I tabellen nedenfor er udviklingen i egenkapitalen vist sammen med udviklingen i universitetets samlede indtægter (omsætning) samt bestyrelsens egenkapitalkrav for perioden frem til 2016. Beregningen af overskud og omsætning er foretaget på samme vis og efter samme principper som i flerårsbudgetteringen. Det betyder bl.a., at universitetets samlede udgifter til løn og drift falder med 2 pct. i årene 2014-2016 i overensstemmelse med Finansministeriets besparelseskrav.



Faldet i omsætningen fra 2015 til 2016 skyldes et fald i universitetets basistilskud til forskning, som på FFL 2013 falder med ca. 23 mio. kr. i 2016. Det hænger bl.a. sammen med udløbet af den 3-årige budgetsikkerhed, som blev givet i forbindelse med FFL 2013. Det betyder også, at fra 2016 er situationen uvis for så vidt angår taxameterløftet på det lave taxameter (takst 1). I fremskrivning er STÅ-indtægten for 2015 på heltidsuddannelse videreført uændret i 2016.

Indstilling

På nuværende tidspunkt er der fortsat udfordringer med at få enderne til at mødes i budgetenhedernes budgettering af 2013. Disse udfordringer drøftes med Rektoratet, og der er blandt andet holdt bilaterale møder med hver enkelt budgetansvarlig enhed. Leveranceaftalerne som beskriver budgetenhedernes konkrete leverancer og afledte økonomi i 2013 vil være underskrevet inden det endelige budget 2013 skal vedtages i bestyrelsen den 12. december 2012.

Det indstilles, at orienteringen om status for budget 2013 og rammeberegningen tages til efterretning.

Pkt. 5 Organisation og Campus, herunder opfølgning på generationsskiftet på RUC

Baggrund

Generationsskiftestrategien blev vedtaget den 28. februar 2012, og bestyrelsen har bedt om at få en status over arbejdet.

Sagsfremstilling

Der vedlægges et kort notat, der beskriver arbejdet med at implementere generationsskiftestrategien i praksis og redegør for den nuværende status.

Indstilling

Der indstilles til at bestyrelsen drøfter notatet omkring generationsskiftet.

Status vedr. generationsskifte

Arbejdet med generationsskiftet er igangsat, og der er skabt en fælles forståelse og et fælles engagement for at gennemføre generationsskiftet i praksis. Det er endnu for tidligt til vurdering af effekten af generationsskiftestrategien, herunder om det er nødvendigt at iværksætte yderligere tiltag. Vi følger udviklingen nøje og holder øje med, hvordan gennemsnitsalderen udvikler sig på institutterne. Nedenfor følger en kort redegørelse for arbejdet på området:

Lederseminar om generationsskifte:

Onsdag den 12. september 2012 afviklede HR et lederseminar om generationsskifte med fokus på den aldersmæssige udfordring, som RUC står over for. Dagen fungerede som et kick-off til arbejdet med at implementere generationsskiftestrategien i praksis, og der var fokus på bl.a. forskerkarrierapuljen, senioraftaler, seniorsamtaler og ledelsesansvaret. Som inspiration havde vi inviteret oplægsholder Ulla Catrine Brinch, der har indgående kendskab til bl.a. forskerkarriereveje, og som faciliterede en debat om de konkrete udfordringer på RUC. Derudover gav seminaret mulighed for erfaringsudveksling på tværs af institutterne.

Seniorordninger:

Der indgås løbende seniorordninger, hvor arbejdstiden nedsættes efter medarbejderens ønske. HR har indtryk af, at både medarbejdere og seniormedarbejdere ser positivt på ordningen og muligheden for at fastholde tilknytning til universitetet med en nedsat arbejdsforpligtelse.

Forskerkarrierapuljen:

Forskerkarrierapuljen er blevet implementeret i praksis, og institutterne fremsender ansøgninger. På nuværende tidspunkt er der modtaget følgende:

Institut	Ansøgninger til forskerkarrierapuljen
CBIT	1
CUID	1
PAES	1
ENSPAC	2
I alt	5

De første adjunkter på ordningen er blevet ansat.

Gennemsnitsalderen på institutterne:

Der følges løbende op på udviklingen i gennemsnitsalderen, men det er endnu for tidligt til, at kan måle ændringer i denne.

Derudover arbejdes der på at sikre en ensartet registrering af alle seniorordninger, der vil gøre det muligt at give et grafisk billede af, hvor mange seniorordninger, der indgås på de forskellige institutter. I den forbindelse er der vedtaget en ny procedure, der foreskriver, at HR skal kontaktes forud for indgåelsen af en seniorordning.



Pkt. 6 NSM – redegørelse for status i forbindelse med bestyrelsens beslutning den 24. april 2012.

I forbindelse med bestyrelsens beslutning den 24. April 2012 vedrørende tilførsel af ekstra bevillinger til NSM bad bestyrelsen om at rektoratet skulle udarbejde en opfølgningsplan som bestyrelsen skulle holdes orienteret om med en afrapportering en gang årligt – første gang i november 2012.

Opfølgningsplanen blev indarbejdet i instituttets leveranceaftale, og vedlagt er NSM's første afrapportering til bestyrelsen.

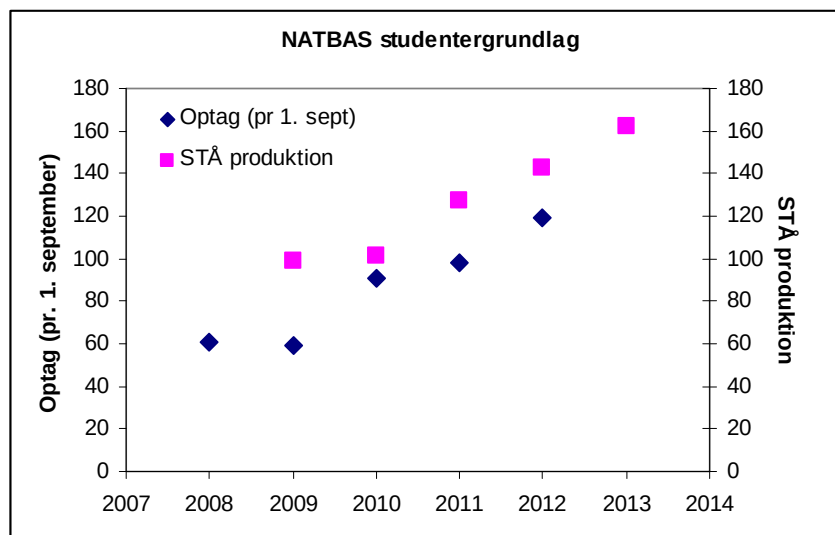
Indstilling

Rektoratet indstiller til bestyrelsen, at bestyrelsen tager afrapporteringen til efterretning med den bemærkning, at rektoratet vil følge igangsættelsen af det nye uddannelsesinitiativ samt de øvrige aftalte initiativer om justering i normer og nye samarbejder med de øvrige institutter på RUC nøje.

Redegørelse til bestyrelsen vedrørende NSM, efterår 2012.

Studerer-grundlag, ekstern finansiering og bemanning

Både på bacheloruddannelserne og på overbygningen har antallet af indskrevne studerende fulgt forventningerne, og der er en markant stigning i optaget på Nat Bach 2012 i forhold til 2011 (119 i 2012 i forhold til 98 i 2011). Udviklingen i de seneste års optag og STÅ-produktion for NATBAS er vist i grafen nedenfor (for 2013 er angivet forventet STÅ-prognose).



Det forventes derfor fortsat, at forudsætningerne for bestyrelsens beslutning fra 2013 og frem opfyldes¹.

Aktiviteten på eksterne projekter forventes at blive ca 14% større i 2013 end i 2012. [\[Lidt flere detaljer udfyldes her\]](#)

I NSMs budget 2012-16 som vedtaget af bestyrelsen 24. april 2012 er forudsat en besparelse i VIP lønnen på 2.6 mio kr med virkning fra 2013, svarende til en reduktion i VIP bemanningen på fire årsværk (godt 10% reduktion). Principperne for udmøntning af besparelsen er planlagt i samarbejde med NSMs lokale samarbejdsudvalg henover sommeren, og afklaringen af den konkrete udmøntning er derefter afsluttet med udgangen af september. Besparelsen udmøntes i praksis i form af naturlig afgang (to pensioneringer samt en efterlønsafgang) samt nedgang i tid ved indgåelse af senior-ordninger (to senior-ordninger til halv tid). Et enkelt fag efterlades i øjeblikssituationen med en lidt mindre bemanning end 6 VIP årsværk (som var forudsat som småfagsbemanning i bestyrelsens beslutning).

I forbindelse med VIP lønbesparelserne gennemføres sideløbende en nedjustering af vejledningsnormerne på uddannelserne.

Der er foreløbig på NatBach lavet en nedjustering af vejledningsnormen fra 125 til 95 timer per projektgruppe, dvs en nedjustering på 24%. Som næste skridt kortlægges samtlige normer for undervisning og administrative opgaver på alle NSMs fag, sammenstillet med tilgængelige resurser på fagene og antal studerende. Dette munder efter planen ud i en harmonisering af alle undervisningsnormer på instituttet med virkning fra 2013, hvor vejledningsnormerne samtidig nedjusteres. Det forventes at nedjusteringerne vil spænde fra ~15% op til ~40% afhængig af normernes nuværende

¹ På den naturvidenskabelige basisuddannelse viste det sig dog, at STÅ-prognosen for 2012 var overvurderet med ca 12%, svarende til 20 STÅ (heraf ca 13 på NSMs budget). I 2012 er denne negative afvigelse budgetmæssigt håndteret ved at de udvidede budgetterede udgifter til laboratoriedriften udmøntes i to trin, hvor den fulde udvidelse først realiseres i 2013.

størrelse. Det tilstræbes samtidig at der skabes direkte sammenhæng imellem RUCs budgetmodels tildeling af resurser og undervisningsnormerne, samtidig med at småfagsbemanding som forudsat i forbindelse med bestyrelsens beslutning om NSMs budget 2012-16 respekteres.

I NSMs budget er udover VIP løn besparelsen forudsat en besparelse i TAP-lønnen svarende til to TAP årsværk. Denne reduktion er i praksis håndteret ved overflytning af personale til andre institutter pr 1. august 2012 i forbindelse med den studieadministrative reform. Dette har medført en reduktion af NSMs sekretariatsbemanding på knap 25%, og det har derfor været nødvendigt at gennemføre en gennemgribende omorganisering af hele NSMs sekretariat. Dette er foregået i samarbejde med NSMs lokale samarbejdsudvalg og institutråd, samt hele sekretariatsgruppen, henover sommeren og efteråret 2012, og er implementeret pr oktober 2012.

Udvikling af uddannelser

I maj 2012 afholdtes på NSM et internat-seminar for alle instituttets medarbejdere med temaerne:

- Øget synlighed og profilering af de eksisterende uddannelser
- Styrkelse af netværk med eksterne parter
- Anvendelsesorientering i kandidatuddannelserne med den særlige Science Agent profil
- Mere samarbejde mellem hovedområderne
- Samarbejde med andre uddannelser på RUC

Seminarresultaterne resulterede i et idé-katalog for arbejde med temaerne, som efterfølgende har været behandlet på personalemøder og institutrådsmøder, med beslutning om nedsættelse af en task force i regi af NSMs institutråd, som skal stå for koordineringen af arbejdet.

Task forcen igangsættes i efteråret 2012, efter den fremadrettede bemandingssituation i forbindelse med VIP og TAP lønbesparelserne som beskrevet ovenfor er afklaret.

Arbejdet med udviklingen af Science Agent profileringen skrider dog fremad uafhængigt af task forcen, ved NSMs ledelse. Der er startet et samarbejde imellem NSM og RUCInnovation omkring uddannelses-samarbejdet med virksomhederne, og en skabelon for samarbejdsaftale er under udarbejdelse. Samarbejdsaftalen er en ramme-aftale, der indeholder sædvanlige juridiske forhold vedrørende rettigheder, publikation, ansvar etc, samt en beskrivelse af de grader af involvering samarbejdet kan antage. Dette beskrives konkret som fire niveauer for samarbejde; (1) praktiklignende forløb, hvor de(n) studerende befinder sig i virksomheden i et helt projektforsløb, og samtidig stifter bekendtskab med forskellige dele af virksomheden, (2) projektforsløb, hvor de(n) studerende befinder sig en del af tiden på virksomheden og får tilknyttet en vejleder fra virksomheden, (3) projektforsløb, hvor de(n) studerende ikke befinder sig på virksomheden, men tilknyttes en vejleder fra virksomheden og foretager et antal besøg, (4) projektforsløb, hvor de(n) studerende tager udgangspunkt i en problemstilling relateret til virksomheden og evt udarbejder sammen med virksomheden, og foretager et antal besøg.

I forbindelse med hvert enkelt konkret samarbejde omkring et studenterforsløb udarbejdes desuden en konkret aftale, der angiver niveauet for det konkrete samarbejde samt evt yderligere konkret forventningsafstemning.

Der er yderligere udarbejdet en skitse for hvordan profileringen formelt kan indgå i studieordningerne for NSMs fag. Modellen indebærer at der vedhæftes et bilag til de eksisterende studieordninger for alle NSMs kandidatfag, hvor kravene til profileringen beskrives med hensyn til krav til valg af kurser, samt bindinger på projektarbejdet. Ved opfyldelse af de beskrevne krav kan de studerende officielt få godkendelse af Science Agent profileringen som en del af deres kandidatgrad, med udstedelse af særligt certifikat for profileringen.

/Stine Korreman, 28. oktober 2012

Pkt. 7 Bestyrelsens rolle på uddannelsesområdet

DATO/REFERENCE
29. oktober 2012

JOURNALNUMMER
2011-00-026/0011

Sagsfremstilling

Bestyrelsen har ved flere lejligheder drøftet sin vedtægtsbestemte rolle i forhold til godkendelse af fællesregler, godkendelse af nye fag/uddannelser, afvikling af eksisterende fag/uddannelser og godkendelse af universitetets eksamensordning. Det er ønskeligt, at der etableres en klar og tydelig kompetencefordeling mellem bestyrelse og rektorat.

Bestyrelsens vigtigste bidrag på uddannelsesområdet er godkendelse af universitetets strategi. På bestyrelsesseminaret den 6.-7. juni blev der formuleret en række policy-statements for RUC's uddannelser inden for rammerne af Strategi 2015, og der var enighed om, at det er på dette niveau, at bestyrelsen i særlig grad kan bidrage til at rammesætte rektoratets virke på uddannelsesområdet.

I den anledning har UI udarbejdet vedlagte notat: "Bestyrelsens rolle på uddannelsesområdet", som har været behandlet i UDDU og AR, og som er tiltrådt af begge organer, dog med forbehold for de konkrete policy-statements, der fremgår af notatet, idet de i denne sammenhæng har til formål at tydeliggøre bestyrelsens kompetence på uddannelsesområdet.

En justering af bestyrelsens rolle på uddannelsesområdet forudsætter ændringer af RUC's Vedtægt.

Indstilling

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen med udgangspunkt i notatet: "Bestyrelsens rolle på uddannelsesområdet" drøfter kompetencefordelingen mellem bestyrelse og rektorat på uddannelsesområdet med henblik på at flytte en række uddannelsesrelaterede opgaver fra bestyrelsens til rektors kompetence.

Det indstilles videre, at RUC's Vedtægt ved en kommende revision søges ændret i overensstemmelse med resultatet af bestyrelsens drøftelse.

Endelig indstilles det, at bestyrelsen indtil en vedtægtsrevision har fundet sted bemyndiger bestyrelsesformanden til at træffe afgørelse om den konkrete gennemførelse af uddannelsesrelaterede forhold, når der foreligger en beslutning på policy-niveau.

Bestyrelsens rolle på uddannelsesområdet

Sagsfremstilling

Bestyrelsens kompetence på uddannelsesområdet er fastsat i RUC's vedtægt. I § 5 er det fastsat, at

" (...) Bestyrelsen varetager universitetets interesser som forsknings- og uddannelsesinstitution og fastlægger retningslinjer for universitetets organisation, langsigtede virksomhed og udvikling, herunder (...)

c) Sager vedrørende uddannelsesmæssige forhold.

c.1. Fastsættelse af principielle retningslinjer for optagelse til universitetets uddannelser.

c.2. Godkendelse af nye uddannelser eller afrundede uddannelsesdele/fag.

c.3. Fastsættelse af generelle regler vedrørende uddannelsesstruktur, prøveformer m.v.

c.4. Fastsættelse af retningslinjer for dokumentation af evalueringer og opfølgninger herpå."

Bestyrelsens vigtigste bidrag på uddannelsesområdet er at godkende universitetets strategi, hvor der fastsættes en række overordnede, langsigtede mål for universitetets udvikling i de kommende år. Strategien skal sikre, at der er sammenhæng mellem forskning og uddannelse, og at universitetet i organisatorisk henseende er indrettet på en måde, der understøtter en udmøntning af de strategiske mål og indsatsområder.

Af Strategi 2015 fremgår det bl.a., at "RUC for at nå strategiens mål må udvikle en skærpet profil inden for forskning og uddannelse med tilhørende kvalitetssikring (...)". På Bestyrelsens seminar den 6.-7. juni 2012 blev der formuleret en række policy-statements om RUC's uddannelser, som udgør en overordnet ramme for rektoratets virke:

- Der skal skabes en stærkere profilering af et mindre antal kandidatuddannelser – både fagintegrerede og kombi-uddannelser (hovedvejene), og sammenhængskraften i kombiuddannelserne skal styrkes
- Småfag skal integreres som faglighed i større fag/uddannelser
- Fokus skal flyttes fra fag til uddannelser
- Der skal skabes gode og inspirerende studiemiljøer (studerende, VIP, TAP)
- De internationale engelsksprogede uddannelser skal styrkes
- Projektarbejdet skal udvikles
- Der skal fokus på didaktisk profil og høj faglighed

På dette policy-niveau yder bestyrelsen et værdifuldt bidrag til at sikre universitetets status i det danske universitetslandskab. Bestyrelsen løfter blikket og ser på RUC udefra, italesætter samfundets behov, tilføjer uddannelserne synlighed og klarhed og sikrer, at der er en god økonomi i uddannelserne og i hele universitetets virksomhed.

Bestyrelsen har på baggrund af den nuværende fortolkning af vedtægten ved flere lejligheder skullet tage stilling til en række meget specifikke forhold på uddannelsesområdet, f.eks. godkende Fællesregler, godkende fremsendelse af ansøgninger om nye ud-

dannelser og godkende fremgangsmåden ved nedlæggelse af eksisterende fag eller uddannelser. I forbindelse med behandlingen af disse sager har bestyrelsen tilkendegivet, at det ikke er hensigtsmæssigt, at bestyrelsen skal forholde sig til f.eks. udformningen af de konkrete regler, der følger en beslutning på policy-niveau. Når beslutningen er truffet på policy-niveau forventer bestyrelsen, at universitetet kan stå for den praktiske gennemførelse. Bestyrelsen vil normalt ikke kunne bidrage til de mere konkrete opgaver.

I følgende bestemmelser i Vedtægten, der vedrører uddannelsesområdet, tydeliggøres kompetencefordelingen mellem bestyrelse og rektorat:

Ad Vedtægtens § 5, litra c.1:

Bestyrelsen fastsætter principielle retningslinjer for optagelse til universitetets uddannelser.

Konkret betyder det, at bestyrelsen hvert år fastsætter optagelsestal for bacheloruddannelserne, idet optagelsestal er en afgørende faktor for universitetets økonomi. Desuden formulerer bestyrelsen overordnede principper for kvotefordeling mellem kvote 1 og kvote 2, idet en sådan fordeling kan indgå som en væsentlig faktor i RUC's uddannelsesprofil.

Det indstilles, at bestyrelsen fortsat træffer afgørelse om optagelsestal til universitetets bacheloruddannelser, og at bestyrelsen fastsætter overordnede principper for kvotefordelingen mellem kvote 1 og kvote 2. Rektoratet udmønter den konkrete kvotefordeling på de enkelte optagelsesområder inden for rammerne af de overordnede principper.

Ad Vedtægtens § 5, litra c.2:

Bestyrelsen godkender nye uddannelser eller afrundede uddannelsesdele/fag.

Forud for etablering af nye uddannelser/fag foregår der i dag en udstrakt og langvarig intern proces med inddragelse af aftagerpaneler og censorformandskaber og fremsendelse til ACE Denmark med henblik på akkreditering. Da Vedtægten blev udformet var proceduren for godkendelse af nye uddannelser meget enklere, men også mere politiseret, idet nye uddannelser blev godkendt i ministeriet uden forudgående akkreditering. Udarbejdelse af nye uddannelsesforlag sker i institutterne med udgangspunkt i universitetets strategi, i institutternes strategiplaner og i dialog med aftagerpaneler og censorformandskaber.

Det indstilles, at bestyrelsen fastsætter overordnede principper for udbud af nye uddannelser, og at rektoratet træffer beslutning om den konkrete udmøntning af disse principper i form af konkrete uddannelsesinitiativer, herunder både oprettelse og nedlæggelse af fag/uddannelser. Overordnede bestyrelsesprincipper for nye uddannelser kan f.eks. bestå af krav om tilstedeværelsen af en rimelig studentervolumen, forskningsmæssig volumen og stabilitet, relevans i forhold til omverdenens behov, klarhed i uddannelsen og employability. Desuden skal bestyrelsen fastsætte antallet af fag/uddannelser, RUC kan udbyde under hensyntagen til økonomien (drifts- og transaktionsomkostninger).

Det indstilles videre, at bestyrelsen hvert år på sit februarmøde har en temadrøftelse om uddannelsespolicy. I forbindelse med denne temadrøftelse redegør rektoratet for det foregående år og fremlægger sine planer for eventuelle nye uddannelsesinitiativer de følgende år. Bestyrelsen skal ikke godkende de enkelte nye fag eller uddannelser, men kun godkende rektoratets overordnede retningslinjer for det kommende års eventuelle nye uddannelser. Rektoratets indstilling til bestyrelsen baserer sig på indstilling om nye uddannelser det kommende år fra institutterne, efter behandling i UDDU og AR.

Ad Vedtægtens § 5, litra c.3:

Bestyrelsen fastsætter generelle regler vedr. uddannelsesstruktur, prøveformer m.v. Universitetets Fællesregler er i henhold til Vedtægten et bestyrelsesanliggende. Fællesregler er en ramme for RUC's uddannelser, der på et overordnet niveau (mellem love/bekendtgørelser og studieordninger) regulerer uddannelserne, herunder sikrer opretholdelsen af den særlige RUC-profil for universitetets dimittender, f.eks. ved at fastsætte omfanget af projektarbejde i uddannelserne. Fællesregler er den konkrete udmøntning af universitetets uddannelsesstruktur på regelområdet.

Det indstilles, at kompetencen til fastsættelse af Fællesregler flyttes fra bestyrelsen til rektoratet, dog således at Fællesregler udarbejdes og revideres på baggrund af bestyrelsens principielle beslutninger om RUC's uddannelser og uddannelsesprofil.

Ad Vedtægtens § 5, litra c.4:

Bestyrelsen fastsætter retningslinjer for dokumentation af evalueringer og opfølgning herpå.

Det indstilles, at denne bestemmelse opdateres i forhold til universitetets kvalitetssystem, hvor bestyrelsens opgave er at godkende den overordnede kvalitetspolitik for uddannelser.

Pkt. 8 Evaluering af RUC-innovation

Sagsfremstilling

PA Consulting Group har på bestyrelsens opfordring foretaget en evaluering af RUCinnovations virke fra opstart i 2009 og frem til i dag. Evalueringen er vedlagt.

Parallelt med evalueringsprocessen har RUCinnovation udarbejdet en strategi. Strategi for RUCinnovation 2013-2015 er tillige vedlagt.

Indstilling

Rektoratet beder bestyrelsen drøfte evalueringen af RUCinnovations og tage strategien til efterretning.

RUCinnovation

Evalueringsrapport

26. oktober 2012



Forord

Forord

PA Consulting Group har hermed fornøjelsen af at præsentere evalueringsrapporten af RUCInnovation, som er organisatorisk placeret på Roskilde Universitet.

RUCInnovation har til formål at styrke relationerne mellem Region Sjælland, virksomheder og RUC's forskere og studerende.

Rapporten tegner et samlet billede af de resultater, som RUCInnovation har leveret i perioden 2009-2012. Endvidere opstiller rapporten hypoteser for indsatser, som kan styrke RUCInnovations fremadrettede performance.

Evalueringen er baseret på interviews og workshops med udvalgte nøgleinteressenter i og omkring RUCInnovation fra 3. oktober 2012 til 22. oktober 2012. Desuden indgår andet materiale om aftalegrundlag, plan- og opfølgingsdokumenter samt nøgletal.

Evalueringen er udarbejdet på vegne af rektoratet på Roskilde Universitet.

God læselyst!

PA Consulting Group

Oktober 2012

Læsevejledning

Rapporten har følgende struktur:

- Ledelsesresume. Afsnittet indeholder evalueringens baggrund og formål. Desuden er de væsentligste konklusioner samlet, herunder oversigt over mulige indsatser, som kan styrke RUCInnovation fremadrettet
- Evalueringens metode. Afsnittet beskriver den anvendte analyseramme og metode for at indsamle kvalitative og kvantitative data
- Resultater i 2009-2012. Afsnittet gennemgår RUCInnovations historie, økonomiske profil og resultater af RUCInnovations indsatsområder
- Hypoteser for indsatser. Afsnittet indeholder en oversigt over hypoteser for indsatser, som kan styrke RUCInnovations performance. Hver hypotese er nærmere beskrevet for at give input til den ledelsesmæssige behandling
- Bilag. Bilagsmaterialet omfatter forskellige typer af dokumentation.

Anvendte forkortelser

- RI RUCInnovation
- RUC Roskilde Universitet
- RS Region Sjælland
- CBIT Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologi
- PAES Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning (PAES)
- ISG Institut for Samfund og Globalisering
- SMV Små og mellemstore virksomheder
- COWI (Rådgivningsvirksomhed)
- PA PA Consulting Group

Indhold

1. Ledelsesresume	Side 3
2. Evalueringens metode	Side 12
3. Resultater i perioden 2009 – 2012	Side 15
4. Hypoteser for fremadrettede indsatser	Side 37
<i>Bilag</i>	<i>Side 47</i>

Indhold

1. Ledelsesresume

2. Evalueringens metode

3. Resultater i perioden 2009 – 2012

4. Hypoteser for fremadrettede indsatser

- Evalueringens baggrund og formål
- Generel konklusion
- Delkonklusion – RI's strategiske grundlag
- Delkonklusion – RI's værdiskabelse over for studerende
- Delkonklusion – RI's værdiskabelse over for forskere
- Delkonklusion – RI's driftsmodel

Bilag

Evaluerings baggrund og formål

Evaluering med vægt på de resultater, RUCinnovation har skabt

Evaluerings baggrund

RI skal fremme erhvervsudvikling i RS og understøtte brobygning mellem RUC's forskere og studerende og erhvervslivet:

- RI blev etableret i februar 2009 på baggrund af midler fra Vækstforum Sjælland/RS
- RI har fire fokusområder: A. Erhvervsudvikling i Region Sjælland, B. Videnmedarbejdere i Region Sjælland, C. Entreprenørskab på RUC og D. Brobygning mellem RUC's studerende og forskere samt erhvervslivet
- RUC har indgået udviklingskontrakt 2012-2014 med Uddannelsesministeriet om bl.a. innovationskapacitet
- RUC skal som led i udmøntning af strategi RUC 2015 formulere en strategi for innovation i efteråret 2012

Der er ikke etableret et klart billede af RI's historiske resultater for RUC og RI's fremadrettede understøttelse af innovation på RUC:

- RI har i perioden 2009-2012 haft et tungt fokus på RS, mens RUC's ledelse oplever, at RI's værdiskabelse for RUC er uklar
- COWI har evalueret RI's aktiviteter i forhold til aftale med RS, men der mangler et mere tydeligt billede af, om RI har indfriet sit formål og skabt resultater for RUC
- Det er usikkert, i hvilket omfang RI's nuværende fokus, ydelser, organisering og finansiering understøtter RUC's fremtidige krav til innovation, jf. RUC's strategi 2015, udviklingskontrakten og regeringens innovationsdagsorden

RUC's rektorat ønsker, at RI's hidtidige resultater evalueres, og det vurderes, hvordan RI kan understøtte RUC

Evaluerings formål

RUC har anmodet PA om at gennemføre en evaluering af RI med fokus på:

- Hvilke resultater har RI skabt for RUC frem til 2012?
- Hvordan kan RI bedst understøtte innovation på RUC?

For at besvare spørgsmålene tager evalueringen afsæt i en analyseramme med tre evalueringsfelter:

- Strategisk grundlag. Evalueringsfeltet har fokus på RI's strategiske grundlag: *'Hvad er RI's strategiske fokus?'*
- Værdiskabelse (input/output). Evalueringsfeltet har fokus på de resultater og effekter, RI har skabt på basis af de økonomiske midler (ressourcer og investeringer): *'Leverer RI de rigtige og forventede resultater og effekter i forhold til målene?'*
- Driftsmodel. Evalueringsfeltet har fokus på RI's interne driftsmodel, som har leveret resultaterne: *'Leverer RI på den rigtige og effektive måde?'*

Evaluerings primære tyngde er på hvilke resultater RI har skabt frem til 2012 (bagudrettet kortlægning). Den fremadrettede vurdering af hvordan RI's performance kan styrkes har karakter af hypoteser for mulige indsatser.

RUC har endvidere anmodet PA om at foretage en vurdering (second opinion) af COWI's evaluering af RI.

Generel konklusion (1/2)

RUCinnovations værdiskabelse viser sig især på de studenterrettede aktiviteter

Generel konklusion

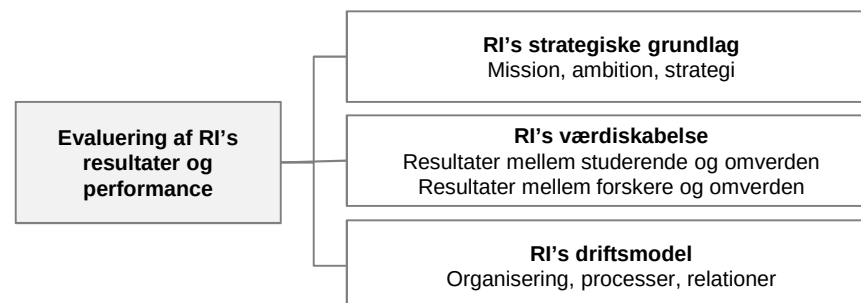
RI har siden etableringen i 2009 leveret resultater, som har styrket relationerne mellem RUC og omverdenen. Det gælder særligt i samspillet mellem studerende og virksomheder samt i etableringen af kommuneaftaler.

Det generelle indtryk er, at RI's resultater og performance dog ikke matcher krav og målsætninger fra interessenter. RI's primære ankerpunkt har været samarbejdskontrakten med RS med effektmål, som RUC er forpligtet til at realisere, men som RUC kun i begrænset omfang kan levere. Endvidere har RI haft et uklart mandat og manglet effektive ledelses- og styringsprocesser til at kunne realisere målene.

Siden etableringen i 2009 har RI gradvist performet bedre og har i 2012 skabt succes med at hjemtage et EU-projekt om videnmedarbejdere i RS.

Fremadrettet vil der være behov for at gøre RUC til ankerpunkt for RI, opstille realistiske og klare pejlemærker og optimere organisationens evne til at levere, herunder sikre bedre styring og dokumentation af resultater.

Evalueringsens konklusioner præsenteres på de næste slides på tre områder:



Generel konklusion– RUCinnovations værdiskabelse

RI's værdiskabelse – resultater mellem studerende og omverden:

- RI har leveret gode resultater på de studenterrettede aktiviteter. Der er i perioden 2009-2012 bl.a. etableret 24 ph.d.-stillinger. I 2011 og 2012 har RI haft 344 virksomhedskontakter, virksomheder og offentlige organisationer har fremsendt 362 projektforslag, og mere end 1100 studerende har deltaget i kurser om innovation og entreprenørskab. Endelig har RI hjemtaget en bevilling på knap 8 mio. kr. til projekt 'videnmedarbejdere i Region Sjælland'
 - RI's studenterrettede indsatser vurderes generelt positivt blandt alle væsentlige interessenter. RI leverer således her en vare, som efterspørges såvel internt som eksternt.

RI's værdiskabelse – resultater mellem forskere og omverden:

- RI har samlet set ikke kunne levere dokumenterede forskningsmæssige resultater, som lever op til resultat- og effektmålene i de to kontrakter med RS. De mest positive resultater viser sig inden for kommuneaftalerne, som må vurderes at være tæt på målopfyldelse, og inden for indsatsområderne 'cleantech, energi og miljø', 'fødevarer og landbrug' og 'turisme og oplevelsesøkonomi', hvor der er igangsat en udvikling, som på sigt vil kunne skabe resultater. På de øvrige indsatsområder findes der ingen dokumentation for væsentlige opnåede resultater eller for en projekt- og udviklingsmæssig fremdrift, som vil kunne føre til en opnåelse af målene i kontrakten med RS
 - RI's interessenter vurderer generelt, at RI har haft vanskeligt ved at levere de ønskede resultater på området, ikke mindst fordi grundlaget og rammerne for at kunne levere ikke i tilstrækkelig grad har været til stede.

Generel konklusion (2/2)

RUCinnovations strategiske grundlag skal styrkes, og styringsprocesser skal implementeres

Generel konklusion – RUCinnovations strategiske grundlag og RUCinnovations driftsmodel

RI's strategiske grundlag:

Det kan konkluderes, at RI's rammer, herunder det strategiske grundlag for at kunne levere de ønskede resultater, ikke i tilstrækkelig grad har været til stede. Evalueringen har således vist:

- RI er født af kontrakten mellem RUC og RS. RS's strategi for erhvervsudvikling har primært styret RI's fokus. RI blev hverken dengang eller senere integreret med RUC's strategi og indsatsområder
- RUC har ikke haft en samlet innovationsstrategi, som har kunne medvirke til at skabe rammerne for RI's mission og opgavevaretagelse
- RI har manglet et tydeligt mandat både internt og eksternt til at sikre den nødvendige gennemslagskraft i rollen som brobygger mellem universitet og det omgivende samfund
- RI har trods af vanskelige rammer og vilkår formået gennem gejst, engagement og ildsjæle at levere resultater, især på de studenterrettede aktiviteter.

RI's driftsmodel:

- RI har i begrænset omfang skabt stærke relationer til RUC's faglige miljø og til gruppen af studerende. Dog har RI skabt flere gode relationer til SMV'er i regionen
- RI har ikke nedbrudt kontraktens mål i årlige handlingsplaner med klare aktivitets-, resultat- og effektmål. RI's styringsprocesser har været ad hoc-prægede, hvilket vanskeliggør opfølgning på resultater
- RI har leveret resultater, men indsatserne har savnet ledelsesmæssig prioritering og fokusering.

Hypoteser for indsatser der kan styrke RUCinnovations performance

På baggrund af evalueringen kan der opstilles hypoteser for indsatser, som kan styrke forudsætningerne for, at RI succesfuldt kan levere.

Strategisk grundlag:

Det anbefales at etablere en samlet omverdensstrategi for RUC som grundlag for at fastlægge RI's mission. Et klar og retningsgivende grundlag kan give RI et tydeligt mandat, som kan kommunikeres internt og eksternt.

Værdiskabelse:

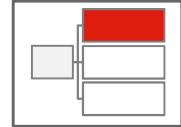
Det anbefales med udgangspunkt i det strategiske grundlag at formulere realistiske og prioriterede pejlemærker, som RI kan strukturere sine indsatser og resultater omkring.

Endvidere bør der skabes klarhed over, hvilket finansieringsgrundlag fremover skal understøtte RI's realisering af mål.

Driftsmodel:

Det anbefales at implementere styringsprocesser, som sikrer en effektiv opfølgning og løbende forventningsafstemning med bevillingsgivere og øvrige interessenter.

Med baggrund i det etablerede strategiske grundlag, RI's mission og finansierings- og ressourcegrundlag bør RI's organisatoriske placering vurderes, og det bør sikres, at RI har de nødvendige kompetencer til at kunne operere og levere.



Delkonklusion – RUCinnovations strategiske grundlag

RUCinnovation hviler på et uklart strategisk grundlag

Væsentligste konklusioner vedrørende RUCinnovations strategiske grundlag

- RI er født af kontrakten mellem RUC og RS. RS's strategi for erhvervsudvikling har primært styret RI's fokus:
 - RI blev organisatorisk etableret i forbindelsen med indgåelsen af den første kontrakt med RS. RI blev hverken dengang eller senere integreret med RUC's strategi og satsningsområder
 - Det skal ses i sammenhæng med, at RUC pt. ikke har en samlet innovationsstrategi på tværs af faglige miljøer (fx PAES, CBIT eller ISG) og centrale enheder (fx RI); en strategi, som også kan afklare, hvilke roller og relationer som skal realisere strategien (samspil mellem decentrale fagmiljøer og centrale enheder)
- RI har manglet et klart mandat internt og eksternt på RUC. Skal RI skabe værdi for RUC, er der behov for alignment til RUC's strategi:
 - RUC har et nationalt og internationalt fokus, mens kontrakten med RS primært er regionalt rettet
 - Innovationsbegrebet og RI's mandat har været uklart, hvilket har skabt forskellige forventninger hos målgrupperne internt og eksternt. Reelt dækker 'innovation' i RI etablering af omverdensrelationer
 - Der arbejdes med innovation mange steder på RUC, eksempelvis på ISG, CBIT og PAES. Det er uklart, hvad RI's rolle og snitflader er i forhold til disse tre miljøer, herunder i hvilket omfang og hvordan RI skal understøtte og facilitere innovationsindsatserne her. I dag er samarbejdet meget begrænset.

Væsentlige pointer fra afholdte interviews og workshops

Udsagn fra afholdte interviews:

- Det er uklart, hvad RI's mission har været, og der har ikke været en klar kommunikation omkring RI's rolle i forhold til RUC
- RI skal i langt højere grad understøtte RUC's strategi 2015, herunder ikke mindst de fire prioriterede satsningsområder
- RI skal frigøres fra "regionsfokuseringen" og i stedet tænke nationalt og internationalt. Tanken om "hvert region – sit universitet" er misforstået og slet ikke afspejlet i RUC-strategien
- Der er i begge kontraktperioder med RS indgået kontraktmål, som dybest set er umulige at afslutte, om de er opfyldt eller ej. RS pressede på for at få udarbejdet sådanne mål, og hele "kontraktstyringsfilosofien" i samfundet pressede den samme vej
- Et af nøgleordene er synlighed og formidling om RI's mission, vision og konkrete ydelser. RI skal ud i regionen og reklamere for samarbejdet mellem RUC og virksomhederne.

Udsagn fra afholdte workshop-møder:

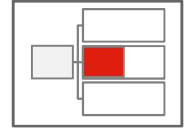
- Det er sket en klar udvikling fra 2009 til i dag. RI er løbende blevet langt bedre integreret i RUC's strategi
- RI har tidligere stort set alene arbejdet på aftalen med RS. Kontrakten med RS har derfor været meget styrende for RI's aktiviteter, roller og DNA

PA-observationer:

- Der foreligger ingen samlet innovationsstrategi på RUC, og der er heller ikke formuleret nogen officiel vision, mission eller strategi for RI
- Der synes ikke at være sammenhæng mellem RUC's fire prioriterede satsningsområder og RI's fokusområder

Delkonklusion – RUCinnovations værdiskabelse over for studerende

RUCinnovation har leveret gode resultater på de studenterrettede aktiviteter



Væsentligste konklusioner om værdiskabelse over for studerende

- Der er en klar efterspørgsel både fra virksomheder, offentlige organisationer og fra de studerende af, at RI koordinerer og understøtter samspillet:
 - Kommuner og virksomheder er generelt meget positive over for samarbejdet med de studerende på RUC. Dog er det helt afgørende, at rammer og forventninger afstemmes, inden samarbejdet iværksættes
- RI har leveret gode resultater på uddannelsesområdet. Fx har RI bistået med studentervæksthuset, projektforum og virksomhedskontakter, som er endt i ph.d.'er og studenterprojekter
- Blandt de væsentligste resultater i samspillet mellem studerende og det omgivende samfund kan nævnes:
 - 344 virksomhedskontrakter i 2011 og 2012 (*år til dato*), hvor RI bl.a. har informeret omkring mulighederne for at samarbejde med RUC
 - 362 projektforslag fra virksomhederne i perioden 2009-2012 (*år til dato*)
 - Mere end 1100 deltagere i kurser omkring innovation og entreprenørskab – arrangeret under studentervæksthuset
 - 13 deltagere i Venture Cup og Global Innovation Tournament
 - Oprettelsen af 24 ph.d.-stillinger. Stillinger, som er opstået med baggrund i virksomhedskontakter, kommuneaftaler, konferencer og udvikling og vedligehold af netværk
- RI har været succesfuld i at hjemtage et stort EU-projekt 'Videnmedarbejdere i Region Sjælland' (samlet bevilling på knap 8. mio. kr.). Projektet gennemføres i samarbejde med Syddansk Universitet.

Væsentlige pointer fra afholdte interviews og workshops

Udsagn fra afholdte interviews:

- De studerende ser projektforum som et godt værktøj:
 - Sikrer en orientering mod SMV og lokalområdet frem for de store virksomheder i København
 - Stor værdi i at arbejde case-baseret – en god og lærerig oplevelse
- De studerende mener, at RI og projektforum mangler synlighed – kun få kender til tilbuddene
- Masser af SMV'ere i regionen kunne få stor glæde og værdi af et samarbejde med studerende fra RUC. Der er således et klart behov for at kunne trække på RI og RUC-studerende
- RI har en god vare. De skal bare blive langt bedre til at markedsføre og sælge den. Det kræver "træning" blandt RI-medarbejderne

Udsagn fra afholdte workshop-møder:

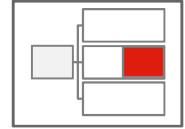
- RI er blevet bedre til at dokumentere og være opsøgende – tage ud til virksomhederne, der i overvældende grad gerne vil samarbejde med de studerende

PA-observationer:

- Der synes at være meget forskellige holdninger blandt undervisere og vejledere til at sende de studerende ud i virksomhederne. Der er således vejledere, som klart fraråder de studerende at løse opgaver i samarbejde med virksomheder eller offentlige institutioner
- Der synes at mangle styring, prioritering og opfølgning i forhold til RI's studenterrettede aktiviteter, herunder en vurdering af, med udgangspunkt i de begrænsede ressourcer, på hvilke områder og hvordan der opnås de stærkeste resultater.

Delkonklusion – RUCInnovations værdiskabelse over for forskere

RUCInnovation har samlet ikke kunne levere de målsatte resultater og effekter



Væsentligste konklusioner om værdiskabelse over for forskere

- I perioden 2009-2012 har RI understøttet i alt 47 projekter med eksterne parter med i alt 5,2 mio. kr. Der har i den samme periode været ca. 300 projekter eller indgåede forskningsaftaler med eksterne parter om året, svarende til i alt ca. 1200 projekter og indgåede forskningsaftaler i perioden 2009-2012. RI understøtter således mindre end fem procent af de samlede forskningsaktiviteter på RUC, som har ekstern inddragelse
- RI har samlet set ikke kunne levere de ønskede dokumenterbare resultater på forskningsområdet. Dog er der på enkelte indsatsområder igangsat en udvikling, som på sigt vil kunne skabe resultater:
 - De stærkeste resultater viser sig inden for området "Kommuneplatformene", hvor RI har indgået aftaler med Næstved, Roskilde og meget snart også Køge Kommune, og hvor der generelt set er et højt aktivitetsniveau, eksempelvis i form af tilbud om sommeruniversitet, etablering af ph.d.-stillinger og gennemførsel af en række projekter, eksempelvis omkring bæredygtig byudvikling og reduktion af transportforureningen m.fl. Tilsvarende vurderer PA, at RI-projektet 'videnmedarbejdere i Region Sjælland' udvikler sig planmæssigt, og at målene vil kunne nås
 - På områderne 'cleantech, energi og miljø', 'fødevarer og landbrug' og 'turisme og oplevelsesøkonomi' har RI understøttet en række projekter, som ikke her og nu har kunnet dokumentere de ønskede effekter, men som på sigt må vurderes at have potentiale til at kunne skabe resultater
 - På de øvrige områder, dvs. inden for 'uddannelse', 'sundhed', 'servicevirksomhed', 'fremstillingsvirksomhed', 'innovation og vækst', 'Femern Bælt', foreligger der ikke dokumenterede resultater eller dokumentation for fremdrift, som på sigt vil kunne realisere kontraktens resultat- og effektmål.

Væsentlige pointer fra afholdte interviews og workshops

Udsagn fra afholdte interviews:

- Der eksisterer stærke innovationsforskningsmiljøer på ISG, CBIT og PAES. De tre innovationsforskningsmiljøer er meget aktive og anerkendte for deres resultater. RI har desværre pt. ikke nogen direkte kobling op mod disse tre miljøer. Sagt med andre ord: Hvis RI ikke eksisterede, ville de tre fagmiljøer køre uændret videre
- Det er kendetegnende, at RI i dag i høj grad betjener "enkelte VIP'ere", og at RI således ikke formår at udvikle sammenhængende koncepter, som kan systematiseres og kommunikeres ud både internt og udadtil
- Det er sandsynligt, at bevillingen fra RS med tiden forsvinder. Derfor bør innovationsarbejdet flyttes ud på institutterne, således at RI alene varetager de studenterrettede aktiviteter og driften af kommuneaftalerne
- Det er en stor fordel, at der er én indgang for kommunen og virksomheder til RUC
- Måden, RS har udmøntet sine midler på, er forkert. Tilsvarende har RI ikke mandat til at kunne sikre en effektiv og værdiskabende udmøntning af midlerne fra RS
- RI har givet RS masser af værdi for pengene. Det kan bare ikke dokumenteres i form af arbejdspladser og forøget omsætning i regionens virksomheder

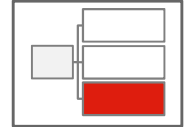
Udsagn fra afholdte workshop-møder:

- Forskere har deres egne netværk. Forskerne kan selv etablere relationer til omverden og har gjort det i mange år.

Delkonklusion – RUCinnovations driftsmodel

RUCinnovation leverer med energi og gejst, men savner effektive styringsprocesser

1. Ledelsesresumé



Væsentligste konklusioner om RUCinnovations driftsmodel

- RI har i begrænset omfang udviklet stærke relationer til RUC's faglige miljøer og studerende generelt. RI har skabt flere gode kontakter til SMV. Eksternt er der stor efterspørgsel efter én indgang til RUC, som RI har formået at skabe
- RI har leveret gennem gejst, energi og ildsjæle. RI har ikke nedbrudt kontraktens mål og fokus i årlige handlingsplaner med klare aktivitets-, resultat- og effektmål. RI's styringsprocesser har været ad hoc-prægede, hvilket vanskeliggør opfølgning på resultater
- RI's har leveret flere gode resultater, men det samlede billede viser spredt fægtning og mangel på fokuseret ressourceanvendelse ift. de strategiske prioriteringer
- RI's kollektive ledelse fra 2009-2012 blev erstattet af enstrengt ledelse under universitetsdirektøren. Den enstrengede ledelse har skabt større organisatorisk klarhed udadtil og indadtil.

Væsentlige pointer fra afholdte interviews og workshops

Udsagn fra afholdte interviews:

- Der findes et stort potentiale på RUC som grundlag for, at universiteter åbner sig mod samfundet og Roskilde. RUC er blevet bedre til at invitere borgere og virksomheder indenfor og er i en proces med at styrke relationer udadtil. RI fungerer godt som en fælles indgang til RUC
- RI har nu organisatorisk langt bedre mulighed for at nå ud i forskningsmiljøerne. Det skal ses i lyset af, at RI nu har en enkel og langt mere direkte adgang til rektoratet
- RI skal være bedre til at følge op på igangsatte aktiviteter og selv være proaktive i styringen
- RI bør have en formidlende og netværksskabende funktion. "De er ikke forskere" og bør ikke have en rolle, hvor de intervernerer i de forskningsmæssige miljøer/problemstillinger.
- Det lykkes dog desværre aldrig for RI under den kollektive ledelse at komme ud på institutterne og dermed med bidrag fra RI få forankret entreprenørskabet og dialogen med virksomhederne.

Udsagn fra afholdte workshop-møder:

- Svært ressourcemæssigt at nå ud til 800-900 forskere – ikke alle har brug for RI, men det er vigtigt, at RI-medarbejderne er tilgængelige og synlige.

Indhold

1. Ledelsesresume

2. Evalueringens metode

3. Resultater i perioden 2009 – 2012

4. Hypoteser for fremadrettede indsatser

- 
- 
- Evalueringens analyseramme
 - Evalueringens metode

Bilag

Evalueringens analyseramme

Analyserammen har dannet evalueringsspørgsmål og -hypoteser

Fokus på det strategiske grundlag og resultater

Evalueringen af RI er gennemført med udgangspunkt i en analyseramme med fokus på, hvilke resultater RI har skabt, og hvordan resultaterne er skabt. Analyserammen har bidraget til at opstille evalueringskriterier og -spørgsmål, som har været anvendt til at strukturere dataindsamling, interviews og materiale.

Analyserammen har fokuseret på tre evalueringsfelter:

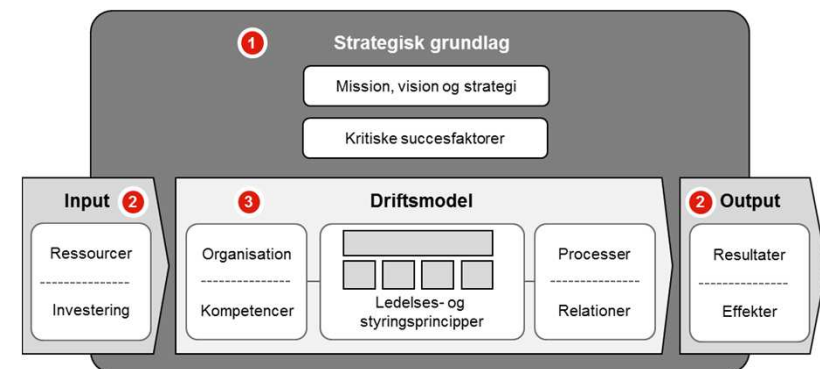
- (1) Strategisk grundlag. Evalueringsfeltet har fokuseret på RI's strategiske grundlag. Strategisk grundlag er defineret bredt som de rammer, der har været styrende for RI's fokus i analyseperioden 2009-2012. Rammerne omhandler bl.a. samarbejdskontrakten mellem RUC og RS om etablering af RI, RUC's strategi 2015 og RUC's udviklingskontrakt med Uddannelsesministeriet. Dertil kommer RI's egne strategier og handlingsplaner som grundlag for at definere mål og udføre aktiviteter. Evalueringen har sigtet på at besvare følgende spørgsmål: *'Hvad er RI's strategiske fokus?'*
- (2) Værdiskabelse (input/output). Evalueringsfeltet har fokuseret på, hvilke resultater og effekter RI har skabt på basis af det økonomiske midler (ressourcer og investeringer), som har været stillet til rådighed for RI. Det økonomiske input er afdækket i form af RUC's medfinansiering af RI, finansiering fra RS og anden ekstern finansiering. Resultater og effekter er kortlagt og vurderet på baggrund af COWI's årlige evaluering af RI (2011 og 2012) suppleret med nøgletal inden for RI's ydelser rettet mod forskning, uddannelse og omverden. Evalueringen har sigtet på at besvare spørgsmålet: *'Leverer RI de rigtige og forventede resultater og effekter i forhold til målene?'*

Fokus på hvordan resultater er skabt

- (3) Driftsmodel. Evalueringsfeltet har fokuseret på RI's interne driftsmodel, som har leveret resultaterne. Driftsmodellen har fokus på organisation og kompetencer, dvs. roller og ansvar i forhold til ledelse, snitflader og relationer til RUC's faglige miljøer samt medarbejdernes kompetencer i forhold til mission, ydelser og resultater. Desuden har der været fokus på, hvilke processer RI arbejder efter for at levere ydelser og resultater til målgruppen. Evalueringen har sigtet mod at besvare følgende spørgsmål: *'Leverer RI på den rigtige og effektive måde?'*

Grundet evalueringens aftalte omfang er der ikke foretaget en dybdegående kausalanalyse af årsagerne til RI's skabte resultater. Analyserammen har således været anvendt til at formulere hypoteser for sammenhænge, som efterfølgende er afprøvet i interviews og workshops.

Evalueringens analyseramme



Evalueringens metode

Evalueringen er baseret på både kvalitative og kvantitative data

Kvalitative data – interviews, workshops og materiale

Evalueringen er baseret på kvalitative data i form af interviews, workshops og indsamlet materiale.

De kvalitative data er indsamlet via interviews og workshops med personer, som har været/er involveret eller har samarbejdet/samarbejder med RI i 2008-2012. Interviewpersonerne repræsenterer bredt RI's interessentgrupper. De omfatter: rektorat/bestyrelse, forskere, studerende, RS, kommuner, virksomheder og RI. I bilaget er opstillet en oversigt over de gennemførte interviews og workshops.

Interviews og workshops har været struktureret efter åbne interviewspørgsmål samt afprøvning af hypoteser. Spørgsmål og hypoteser har været baseret på evalueringens analyseramme, som har dækket det strategiske grundlag, værdiskabelse og RI's driftsmodel. Interviews og workshops er dokumenteret i forhold til de berørte analysetemaer.

For at sikre en åben dialog på interviews har PA behandlet udsagn fra interviewpersoner med anonymitet, med mindre andet har været direkte aftalt med interviewpersonen.

I tillæg til interviews og workshops har PA foretaget en kvalitativ gennemgang af materiale, som har vist, hvilke resultater RI har skabt, og hvordan disse resultater er skabt. Materialet er udleveret af RI. PA har suppleret med yderligere materiale, hvor det har været nødvendigt. I bilag fremgår en oversigt over det anvendte materiale i evalueringen.

På baggrund af interviews, workshops og det indsamlede materiale har PA udledt tværgående syntese og skærpet hypoteserne for at tegne et samlet billede af RI's resultater og performance.

Kvantitative data – nøgletal

Evalueringen er baseret på kvantitative data i form af nøgletal for økonomi og RI's ydelser.

De økonomiske nøgletal er indsamlet via RI og økonomidata registreret i RUC's økonomisystem. Nøgletallene omfatter bevillingsniveau i analyseperioden og faktisk forbrug (løn, drift, overhead).

RI har foretaget fordeling af bevillinger og forbrug på fokusområderne inden for: A. Erhvervsudvikling i Region Sjælland (aftale med RS), B. Videnmedarbejdere i Region Sjælland (RUC/SDU EU-støtteprojekt), C. Entreprenørskab på RUC, D. Brobygningssamarbejder mellem RUC's studerende og forskere samt erhvervslivet.

I tillæg til økonomiske nøgletal har RI indsamlet nøgletal, som udtrykker omfanget af RI's ydelser og resultater. Disse nøgletal omfatter samarbejder mellem forskere og virksomheder/organisationer (fx antal forskningssamarbejder, antal erhvervs-ph.d.-stillinger, antal virksomhedskontakter) og samarbejder mellem studerende og virksomheder/organisationer (fx antal projektforslag fra virksomheder, gennemførte studentsamarbejder).

De indsamlede nøgletal har indgået i den samlede vurdering af de opstillede hypoteser.

Generel bemærkning om nøgletal:

Generelt foreligger ikke en høj grad af dokumentation og systematik for RI's løbende styring på nøgletal. En række nøgletal i evalueringen er derfor skabt på ad hoc-basis, ligesom der ikke nødvendigvis foreligger sammenhængende tidsserier af nøgletal.

Indhold

1. Ledelsesresume
2. Evalueringens metode
3. Resultater i perioden 2009 – 2012
4. Hypoteser for fremadrettede indsatser

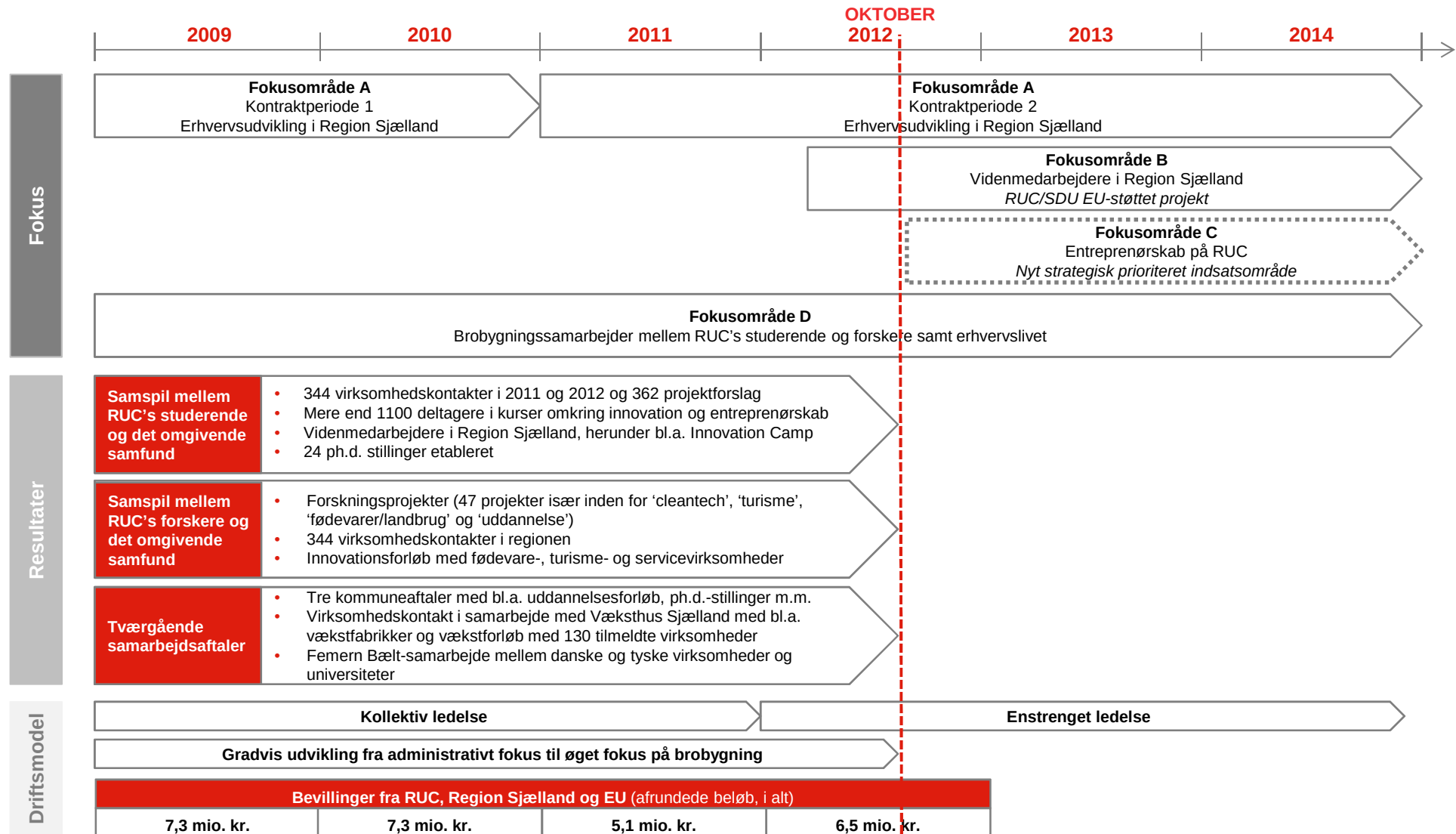
Bilag

- RI's historie og situation
- RI 2009-2012 (historien)
- RI's økonomiske profil i 2009-2012
- Evaluering af RI's resultater og performance i perioden 2009 til 2012:
 - RI's resultater – 'cleantech, energi og miljø'
 - RI's resultater – 'turisme og oplevelsesøkonomi'
 - RI's resultater – 'fødevarer og landbrug'
 - RI's resultater – 'uddannelse'
 - RI's resultater – 'sundhed'
 - RI's resultater – 'servicevirksomhed'
 - RI's resultater – 'fremstillingsvirksomhed'
 - RI's resultater – 'innovation og vækst'
 - RI's resultater – 'Femern Bælt'
 - RI's resultater – 'kommuneplatform'
 - RI's resultater – 'SHEIK – studentervæksthus'
 - RI's resultater – 'videnmedarbejdere i Region Sjælland'
- COWI's evaluering af RI
- Vækstforum Sjællands behandling af samarbejdsaftalen

RUCinnovations historie og situation

3. Resultater i perioden 2009-2012

RUCinnovations fokus har ændret sig til nu ikke alene at være rettet mod RS-kontrakterne



RUCInnovation 2009-2012 (historien)

Etablering af RUCInnovation og første kontraktperiode 2008-2010

Perioden op mod etablering af RUCInnovation (2006-2008)

RI blev fysisk etableret primo februar 2009 via en samarbejdsaftale mellem RS og RUC. Aftalen blev indgået efter strukturændringer i regionerne og på universiteterne.

1. januar 2007 blev regionerne dannet via strukturreformen, som ændrede opgavefordelingen mellem stat, amt og kommuner. Regionerne, herunder RS, fik til opgave af skabe erhvervsudvikling inden for egen region. Via Vækstforum Sjælland opstillede RS en strategi for erhvervsudvikling og indledte dialog med bl.a. en række forsknings- og uddannelsesinstitutioner i regionen om at realisere strategien.

I 2006-2008 var der offentlig debat om universiteternes rolle i samfundet. Som følge af velfærdsaftalen i 2006 blev der sat høje mål for uddannelsesniveaue i befolkningen, ligesom der var stor fokus på at nyttiggøre universiteternes forskning for samfundet. Universiteternes formidling og relationer til omverdenen skulle yderligere styrkes. I starten af 2007 fusionerede flere universiteter til store nationale forsknings- og uddannelsesinstitutioner. RUC fortsatte som selvstændigt universitet og skulle selv indfri de eksterne krav til uddannelse, forskning og formidling.

I 2008 førte daværende rektor på RUC dialog med RS om et samarbejde om innovation og samspil mellem virksomheder, forskning og uddannelse. RUC udarbejdede et oplæg til RI som "et center for teknologi- og videnovertførsel, der medvirker til at accelerere vækst, iværksætter, videndeling og forskningskommercialisering i regionen". RI skulle således understøtte RS's erhvervsudviklingsstrategi med fokus på erhvervsudvikling, vækst og beskæftigelse i regionen.

Med virkning 1. oktober 2008 til 31. december 2010 (1. kontraktperiode) indgik RS og RUC en samarbejdskontrakt.

Første kontrakt om RUCInnovation (2008-2010)

Strategisk grundlag:

RI skulle fremme videnovertførsel mellem regionens virksomheder og videninstitutioner, sikre regionens adgang til viden ved at skabe netværk og styrke kompetenceudviklingen i hele regionen.

Fokus var på at initiere projekter inden for syv indsatsområder: 'klima, energi og miljø', 'sundhed', 'uddannelse', 'turisme og oplevelsesøkonomi', 'servicevirksomhed', 'fremstillingsvirksomhed' og 'innovation og vækst'. Aftalen var primært rettet mod forskningsrelaterede ydelser (fx fundraising, EU's 7. rammeprogram) og kun i mindre grad mod studenterrelaterede ydelser (fx studentervæksthus).

Aftalen indeholdte meget få konkrete mål og var i nogle tilfælde mere et idekatalog over mulige indsatser end konkrete initiativer.

Værdiskabelse:

RS bevilligede samlet 10 mio.kr. i 2009-2010, mens RUC bidrog med godt 4 mio. kr. Midlerne blev primært brugt som seed money til forskningsprojekter inden for indsatsområderne. Udmøntningen af pengene fulgte ikke klare prioriteringskriterier og blev besluttet af RI's kollektive ledelse. De øvrige midler gik til løn (8 årsværk i 2009 og 11 årsværk i 2010), drift og overhead.

Periodens resultater er ikke tydelige. I enkelte tilfælde gav seed money resultater, hvoraf nogle først har vist sig efter periodens ophør (fx inden for turisme). Studentervæksthuset (SHEIK) blev driftet.

Driftsmodel:

RI var ledet af en kollektiv ledelse bestående af to forskere (forskellige fagmiljøer) og en administrativ chef. Den kollektive ledelse skulle skabe bred legitimitet og forankring. RI agerede primært som igangsættende bevillingskontor og ikke som kontrolmyndighed på mål, fremdrift og bevillinger. Der var begrænsede styringsprocedurer.

RUCInnovation 2009-2012 (historien)

Skærpet fokus og ændret organisering og rolle i 2. kontraktperiode

Anden kontrakt om RUCInnovation (2011-2014)

Baggrund og situation:

RS og RUC havde løbende dialog om fokus og resultater i første kontraktperiode. RS havde forventninger til et meget konkret samarbejde med direkte positive samfundsøkonomiske effekter. I løbet af 2010 blev det tydeligt for RS og RUC, at disse forventninger ikke kunne indfries med første kontraktperiodes fokus.

I 2010 var det derfor vanskeligt at aftale en fornyelse af kontrakten. Efter ønske fra RS endte kontrakten med meget konkrete effektmål om RUC's bidrag til at skabe vækst og beskæftigelse i regionen. Aftalen blev mere konkret og fokuseret på få indsatsområder. Den ny samarbejdskontrakt bliver fornyet på årlig basis efter godkendelse i RS af fremdrift og resultatskabelse.

Den ny kontrakt blev forhandlet af RI's kollektive ledelse og underskrevet af RS og RUC ultimo 2010.

(De ændrede kontraktvilkår findes også i Regions Sjællands øvrige samarbejdsaftaler med uddannelsesinstitutioner og virksomheder om udmøntning af regionens erhvervsstrategi).

Strategisk grundlag:

I kontrakten præciseres RI's mission til at være en opsøgende brobygger (facilitator) mellem RUC's forskere og studerende samt regionens virksomheder og organisationer. Det præciseres, at RI er en naturlig aktør i erhvervsfremme i regionen.

Indsatsområderne bliver i højere grad målrettet forskellige målgrupper. Kontrakten opstiller fem initiativer: A. Forskningsaktiviteter i samarbejde med regionens virksomheder, særligt inden for 'clean-tech, energi og miljø', 'fødevarer/landbrug' og 'turisme', B. Rekvireret forskning og uddannelse, C. Aktiviteter rettet mod Femern Bælt-forbindelsen, D. Fremskudt kommuneplatform og E. Studentervæksthus.

Anden kontrakt om RUCInnovation (2011-2014)

De fem initiativer er nedbrudt i en række konkrete mål. Nogle mål er effektmål, fx målet om 50 procent omsætningsvækst hos minimum 25 små fødevarereproducenter eller tiltrækning af minimum 10.000 turister til regionen (via ti produkt- og markedsinnovationer). Andre mål er i højere grad resultatmål; fx skal der etableres fire kommuneplatforme og minimum 50 virksomhedskontakter pr. kommune. Generelt er kontrakten præget af konkrete effektmål og åbne indsatser.

Værdiskabelse:

RS bevilliger årligt 2,5 mio.kr. i 2011-2014 (10 mio. kr.), mens RUC ifølge kontrakten bidrager med ca. 9 mio. kr. i perioden. Indsatserne A, D og E tegner sig for over 90 procent af forbruget. Midlerne bruges kun i begrænset omfang som seed money til forskningsprojekter. Der blev i 2011 givet bevillinger til fem projekter, svarende til i alt knap 300.000 kr. I 2012 er der år til dato givet bevillinger til seks projekter, svarende til i alt knap 900.000 kr.

Som del af den årlige opfølgning til RS gennemfører COWI en opfølgning på fremdrift og resultater i kontrakterne. I 2012 konstaterer COWI, at RI/RUC i forhold til kontrakten har leveret over niveau på de studenterrettede ydelser (indsats D), på niveau inden for indsats B, C og D og under niveau på de forskningsrettede ydelser (indsats A). RI har ikke leveret i forhold til de opstillede effektmål (vækst og beskæftigelse).

Driftsmodel:

RS har ved indgåelsen af kontrakten og efterfølgende stillet krav om en entydig ledelse samt bedre styring af aktiviteterne, da oplevelsen var, at RI ikke leverede nok for pengene.

Primo 2012 blev den kollektive ledelse erstattet af en entydig ledelse med reference til universitetsdirektøren. RI har i perioden haft en tiltagende rolle som brobygger mellem studerende og virksomheder.

RUCInnovation 2009-2012 (historien)

Skærpet fokus og ændret organisering og rolle i anden kontraktperiode

RUCInnovation i 2012

Kontrakten mellem RS og RUC har været rammesættende for etablering af RI og et ankerpunkt i RI's strategiske fokus.

I 2012 er det lykket RI at hjemtage en stor EU-bevilling til projektet 'videnmedarbejdere i Region Sjælland'. Projektet har til formål at styrke det akademiske arbejdsmarked i RS, som har et af de laveste uddannelsesniveauer i Danmark. Bevillingen udgør i alt knap 8 mio. kr. og gennemføres i perioden marts 2012 til oktober 2014. Projektet gennemføres i et tæt samarbejde med Syddansk Universitet – Campus Slagelse. Dermed har RI fået et nyt strategisk indsatsområde.

I foråret 2012 har RUC og Uddannelsesministeriet indgået en udviklingskontrakt for årene 2012-2014 for RUC. Uddannelsesministeriet har fastlagt, at RUC skal have fokus på 'øget innovationskapacitet' i samfundet (pligtigt mål). Målet er relateret til den strategiske målsætning i RUC 2015-strategien om at etablere "en projekt- og netværksorganisation, der har fokus på samarbejder, både internt, på tværs af enheder og eksternt med aftagere og partnere". RUC vil i særlig grad have fokus på følgende målepunkter:

- Samarbejde mellem virksomheder og studerende (praktikforløb og projektsamarbejde)
- Eksternt samarbejde (virksomhedskontakter)
- Undervisning i entreprenørskab (kurser rettet mod bachelorer, kandidater og undervisere).

Udviklingskontrakten er koblet til RUC 2015-strategien, som RUC's bestyrelse godkendte i efteråret 2010. RUC 2015-strategien er dog ikke meget eksplicit om innovation eller omverdensrelationer.

Fremadrettet 2012 – RUCInnovations strategiudvikling

Med henblik på at skabe en tættere integration mellem RUC og RI har RI i oktober 2012 udarbejdet et oplæg til strategi for RI 2013-2015. Det overordnede formål med strategien for RI 2013-2015 er at omsætte strategi RUC 2015 til en række operationelle indsatser for samspillet med det omgivende samfund. Følgende tre pejlemærker er defineret for RI:

- At være bindeleddet mellem RS og RUC samt at have et nationalt og internationalt perspektiv
- At være bredt kendt på RUC og i det omgivende samfund som det naturlige mødested mellem forskere og studerende på den ene side og private virksomheder, offentlige institutioner og interesseorganisationer på den anden side
- At udvikle og implementere innovative samarbejdsformer i RUC's uddannelser og forskning.

RI har i strategioplægget defineret otte indsatsområder:

Indsatser rettet mod studerende:

- Entrepenørskab
- Faglig forankring
- Fora for interaktion, læring og samarbejde

Indsatser rettet mod forskere:

- Projektudvikling og -rådgivning
- Regionale forskningsmæssige indsatsområder
- Forskerunderstøttende netværk

Indsatser rettet mod det omgivende samfund:

- Strategiske partnerskaber
- Virksomhedskontakt

RUCinnovations økonomiske profil i 2009-2012

RUCinnovations økonomiske afhængighed af RS har været stærk, men er nu aftagende

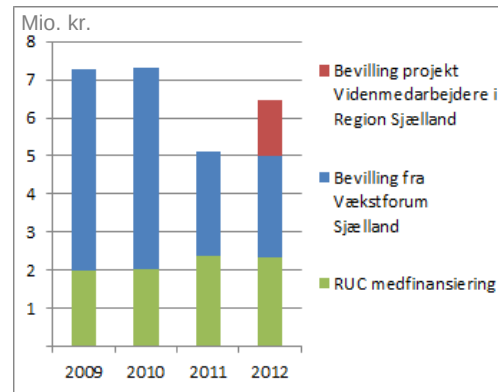
Ressourcer og finansieringsgrundlag

RI's finansieringsgrundlag for perioden 2009-2012

RI er finansieret fra tre kilder:

- RS med en årlig bevilling på 5 mio. kr. i 2009 og 2010, herefter faldende til 2,5 mio. kr. årligt
- RUC's selvfinansiering på årligt ca. 2 mio. kr.*
- Fra 2012 en samlet bevilling fra EU Socialfonden på knap 8 mio. kr. I 2012 er bevillingen ca. 1,5 mio. kr.

RI er i 2012 ikke i samme grad afhængig af bevillingen fra RS, som det var tilfældet tidligere.

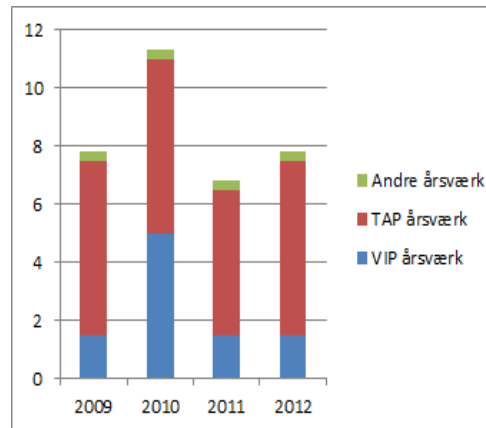


Ressourcer

Bevillinger til RI har i 2009-2012 finansieret ca. syv årsværk, dog med kraftig forøgelse i 2010 til ca. 11 årsværk.

Der har været et meget kortvarigt 'boost' i VIP-timerne i 2010. Det må vurderes at være vanskeligt at skabe væsentlige resultater og effekter på forskningsområdet på så kort tid.

Reduktionen i årsværksforbruget fra 2010 og frem har primært ramt VIP-gruppen. Der er således sket en markant nedgang i RI-initierede forskningsaktiviteter fra 2011 og frem.



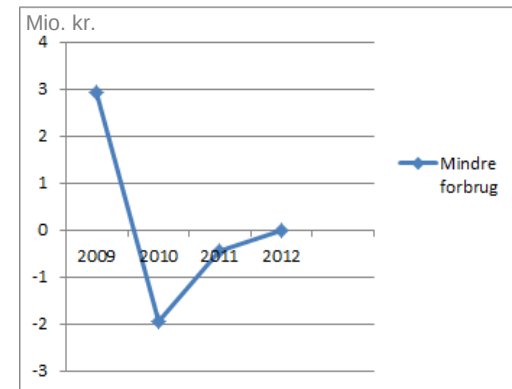
*Da RI startede i februar 2009, var det aftalt med Vækstforum Sjælland, at RUC medfinansierede med tre eksisterende årsværk og lokaler. I 2009 udgjorde medfinansieringen 600.050 kr. i lokaler og 1.393.332 kr. i løn. I 2010 var den 610.960 kr. i lokaler og 1.424.112 kr. i løn. I 2011 var den 651.327 kr. i lokaler og 1.706.000 kr. i løn. I 2012 var den 691.694 kr. i lokaler og 1.775.000 kr. i løn.

Udvikling i bevillingsudnyttelsen

Udvikling i bevillingsudnyttelsen

Der kan konstateres en forsinkelse i udmøntningen af indtægtsgrundlaget i den første kontraktperiode, således at en større andel af bevillingen givet i 2009 først blev udmøntet i 2010.

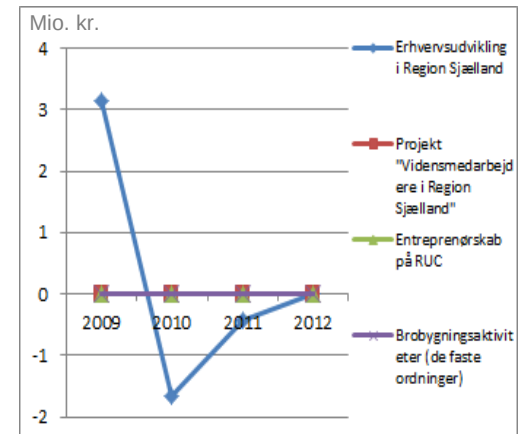
I 2011 og 2012 har RI været langt bedre til at udmønte den samlede bevilling.



Udvikling i bevillingsudnyttelsen – aktivitetsopdelt

Afgivelserne i udmøntningen af indtægtsgrundlaget viser sig alene ift. bevillingerne fra RS. I 2009 var der således en væsentlig forsinkelse i udmøntningen af bevillingen.

De øvrige bevillinger er blevet udnyttet fuldt ud i perioden.



Evaluering af RUCinnovations resultater og performance

Introduktion til evaluering af kontraktgrundlagets enkelte indsatsområder

Introduktion til rapportens evaluering af RUCinnovations resultater og performance

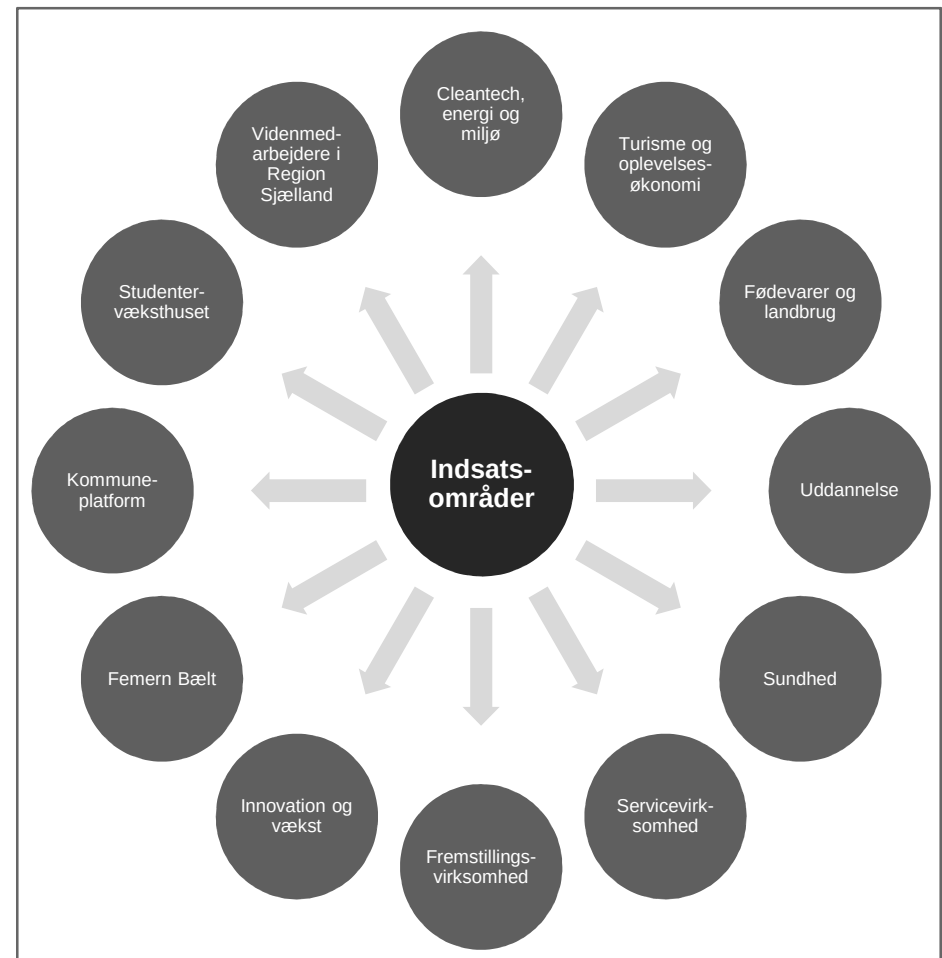
Dette afsnit indeholder evalueringen af RI's resultater og performance i perioden 2009 til oktober 2012. Evalueringen er struktureret omkring tre af de fire fokusområder, herunder a) Erhvervsudvikling i Region Sjælland (de to kontrakter med RS), b) Projekt 'videnmedarbejdere i Region Sjælland' og d) Brobygningssamarbejder mellem RUC's studerende og forskere samt erhvervslivet.

Fokusområde c) Entreprenørskab er af RI defineret som et fremtidigt strategisk satsningsområde, som endnu ikke er implementeret, og som derfor ikke skal evalueres.

Evalueringen af fokusområde a) Erhvervsudvikling i Region Sjælland omfatter en evaluering af de enkelte indsatsområder, som er medtaget i kontrakterne, og som er nærmere målsat med konkrete resultat- og effektmål. Illustrationen til højre viser, hvilke indsatsområder der er medtaget i evalueringen.

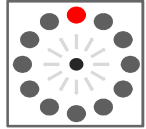
Endvidere er fremdriften på projekt 'videnmedarbejdere i Region Sjælland' evalueret, ligesom resultater knyttet til RI's faste brobygningssamarbejder mellem RUC-studerende, forskere og erhvervsliv er nærmere evalueret.

RUCinnovations indsatsområder 2009-2012



RUCinnovations resultater – ‘cleantech, energi og miljø’

Manglende målopfyldelse, men potentiale til positive resultater



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er medtaget i begge kontraktperioder med RS. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål:

- Betydelig beskæftigelseseffekt fra satsningen på vedvarende energi og på energieffektiviseringer (potentielt 20-30.000 jobs i RS)
- Der skal skabes mindst fem innovationer i bestående virksomheder og organisationer og udvikles mindst tre nye innovative virksomheder med særlig fokus på cleantech og grøn vækst
- Anvendelse af eksisterende såvel som nye vedvarende energikilder og energibesparelser. Udvikling af miljøteknologier
- Udvikle sammenhængende løsninger på materiale- og ressourceproblemstillinger
- Bidrag til udvikling af nye produktionsteknologier og styringsmidler inden for klima og miljø.

Væsentligste aktiviteter:

RI har bevilget midler til i alt otte forskningsprojekter inden for indsatsområdet. Projekterne har fokuseret på teknologiudvikling, omdannelse og genanvendelse af organisk affald, konferencer om klimaomstilling i region Sjælland.

Tildelte bevillinger:

RI har understøttet de otte forskningsprojekter med i alt godt 1,1 mio. kr. i perioden.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

RI har ikke kunne dokumentere opfyldelsen af de i kontrakten opstillede resultat- og effektmål, herunder beskæftigelses- og innovationseffekt.

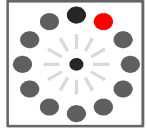
Evalueringen har dog vist, at RI har understøttet en række forskningsprojekter, som ikke her og nu har kunnet dokumentere de ønskede effekter, men som på sigt må vurderes til at have potentialet til at kunne skabe positive resultater. Således vurderer COWI også i deres evaluering i august 2012, at fremdriften er under det forventede, men at grundlaget for målopfyldelse vil kunne nås med succesfuld gennemførelse af de igangværende og planlagte projekter.

De væsentligste resultater:

- Udvikling af grundvandsbaserede varmepumper
- Afholdelse af konference omkring klimaomstilling i region Sjælland
- Forskning vedrørende udvikling af bioenergiproduktion
- Genanvendelse af plastmateriale
- "Low carbon-infrastruktur"
- Udvikling af bæredygtige løsninger hos gartnerier
- Udvikling af energibesparelser i handel og service.

RUCinnovations resultater – ‘turisme og oplevelsesøkonomi’

Manglende målopfyldelse, men potentiale til at komme tættere på målene



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er medtaget i begge kontraktperioder med RS. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål:

- Min. ti produkt- og markedsinnovationer inden for attraktionsnetværk, som kan tiltrække min. 10.000 nye turister til regionen med en tilhørende beskæftigelseseffekt på 30-100 arbejdspladser
- Oprettelse af min. fire nye turistvirksomheder og skaffe min. 4.000 flere turister inden for miljøturisme
- Tiltrække min. 4.000 endagsturister til lokalsamfund i regionens udkantsområder
- Nyt turistkoncept for Region Sjælland
- Min. ti ledere fra regionen tager en masteruddannelse og min. 20 medarbejdere en turistføreruddannelse. Min. 50 ekstra studerende tager en kandidatuddannelse inden for feltet
- Analyser af samfundsmæssige og markeds-mæssige udviklingsbetingelser
- Internationale kulturelle barrierer for udvikling af turisme og oplevelsesøkonomi.

Væsentligste aktiviteter:

RI har bevilget midler til i alt ni forskningsprojekter inden for indsatsområdet. Projekterne har fokuseret på udvikling af et nationalt demonstrationsprojekt i samarbejde med Østdansk Turisme, udvikling af nye oplevelsesplatforme og turismekoncepter, kompetenceudvikling i det sjællandske turismeerhverv, markedsundersøgelser og produktinnovationer knyttet til større attraktioner.

Tildelte bevillinger:

RI har understøttet de ni forskningsprojekter med i alt godt 1,3 mio. kr. i perioden.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

RI har ikke kunne dokumentere opfyldelsen af de i kontrakten opstillede resultat- og effektmål, herunder beskæftigelses-, produkt- og innovationseffekter.

Evalueringen har dog vist, at RI har understøttet en række projekter, som ikke her og nu har kunnet dokumentere de ønskede effekter, men som på sigt må vurderes til at have potentialet til at kunne skabe mærkbare resultater.

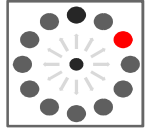
Således vurderer COWI også i deres evaluering i august 2012 tilsvarende, at RI er et pænt stykke fra det mål, der er nævnt i samarbejdskontrakten, men hvis de igangsatte og planlagte aktiviteter gennemføres med succes, vil RI komme tættere på målene.

De væsentligste resultater:

- Udvikling af et nationalt demonstrationsprojekt i samarbejde med Østdansk Turisme
- Udvikling af 'oplevelsescylinderen', som har ført til etablering af et interface/eksperimentarium på Vikingemuseet
- Nye metoder til at arbejde med besøgende på større attraktioner, som bl.a. har medført, at Knuthenborg Safari-park med succes har etableret et nyt familiecenterområde
- Design af nye koncepter for turistinformationer – bl.a. i Guldborgsund
- Udvikling af innovationsnetværk for gårdbutikker.

RUCinnovations resultater – ‘fødevarer og landbrug’

Manglende målopfyldelse, men GRO-projektet forventes at give resultater



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er medtaget i begge kontraktperioder med RS. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål:

- Udvikling af min. tre produktområder inden for differentierede produkter
- Min. 25 små producenter i regionen skal øge deres omsætning med 50% som følge af produktudvikling og eksklusive afsætningsled. Etablering af min. et nyt marked/salgshal med fokus på regionens produkter. Markedsføring af Region Sjællands fødevareprodukter– min. 50 artikler og ti elektronisk bårne udsendelser
- Øgning af måltidsturismen; min. seks restauranter eller turistattraktioner skal have øget besøgstal som følge af indsatsen. Der skal skaffes min. 5.000 nye gastroturister til regionen
- Min. 12 ledere fra regionen gennemfører en masteruddannelse i oplevelsesledelse eller en anden masteruddannelse.

Væsentligste aktiviteter:

RI har bevilget midler til i alt seks projekter inden for indsatsområdet. De væsentligste aktiviteter har knyttet sig til satsningen på GRO-projektet (Grønne Regionale Madoplevelser). Satsningen har nu båret frugt og resulteret i en stor bevilling fra EU. Bevillingen udgør i alt knap 19 mio. Heraf finansierer RUC halvdelen. Endvidere er der i samarbejde med en række eksterne aktører som Aarstiderne, FDB, Økologisk Landsforening, Frugtformidlingen m.fl. udviklet økologiske oplevelsesinnovationer.

Tildelte bevillinger:

RI har understøttet de seks forskningsprojekter med i alt 800.000 kr. i perioden.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

RI har ikke kunnet dokumentere opfyldelsen af de i kontrakten opstillede resultat- og effektmål, herunder nye produktområder, øget omsætning og øgning af måltidsturismen.

Evalueringen har dog vist, at RI gennem deres deltagelse i GRO-projektet har medvirket til at skabe grundlag for at kunne opnå væsentlige resultater.

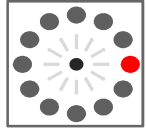
Det er dog uklart, som COWI også bemærker i deres evaluering fra august 2012, i hvilken grad der er sammenfald mellem GRO-projektets målsætninger og RS-kontrakternes mål.

De væsentligste resultater:

- Hjemtagelse af en stor bevilling til gennemførslen af GRO-projektet, herunder skabelse af erhvervsudvikling og nytænkning på fødevarerområdet i region Sjælland
- Nye koncepter for økologisk oplevelsesinnovation.

RUCinnovations resultater – ‘uddannelse’

Manglende målopfyldelse og få dokumenterede resultater



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er medtaget i begge kontraktperioder med RS, dog i den anden kontraktperiode som ‘rekvireret forskning og uddannelse’. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål:

- RUC skal søge at imødekomme regionens eller regionale aktørers ønske om rekvireret forskning og uddannelse. RUCinnovation vil være koordinator og brohoved til regionen på denne aktivitet. Dette skal sikre en klar og entydig indgang til RUC’s forskere og uddannelser
- Kompetenceudvikling og forbedret samspil mellem virksomheder og erhvervs- og arbejdsmarkedsuddannelserne
- Udvikling af uddannelsesplanlægning i virksomhederne og andre erhvervsfremmende organisationer
- Udbud af konkrete uddannelser til erhvervslivet i sjællandsregionen, især masteruddannelse og erhvervs-ph.d.-uddannelser

Væsentligste aktiviteter:

RI har bevilget midler til i alt syv projekter inden for indsatsområdet. De væsentligste aktiviteter har knyttet sig til gennemførelsen af et treugers uddannelsesforløb for ansatte i Roskilde Kommune og Næstved Kommune. Endvidere gennemførelse af rekvireret uddannelse i forbindelse med samarbejdet med Væksthus Sjælland, hvor mere end 130 virksomheder har tilmeldt sig.

Tildelte bevillinger:

RI har understøttet de syv uddannelsesprojekter med i alt knap 700.000 kr. i perioden.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

RI har nået gode resultater vedrørende den rekvirerede uddannelse, bl.a. gennem afholdelse af uddannelsesforløbet for de ansatte i Roskilde og Næstved kommune og gennem samarbejdet med Væksthus Sjælland.

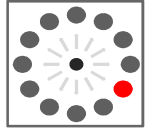
Der foreligger dog ingen dokumentation for opnåede resultater i forhold til udvikling af uddannelsesplanlægning i virksomheder og andre erhvervsfremmende organisationer, ligesom det er uklart, hvilke resultater de syv projekter, som har fået tildelt bevillinger, har opnået.

De væsentligste resultater:

- Afholdelse af rekvireret uddannelse for ansatte i Roskilde og Næstved Kommune (treugers forløb)
- Rekvireret uddannelse gennem samarbejde med Væksthus Sjælland med deltagelse af 130 virksomheder.
- Forskning vedrørende skalerbare uddannelsesdesign til sikring af uddannelsesdeltagelse og fastholdelse af drenge i RS.

RUCinnovations resultater – ‘sundhed’

Meget få aktiviteter og resultater på et område med åbne resultatmål



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er alene medtaget i den første kontrakt med RS. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål:

- Erhvervsfremmende projekter inden for sundhedsfremme, som kan grupperes under:
 - Arbejdsliv
 - Sundhedsadfærd
 - Fødevarerproduktion
 - Miljø

Væsentligste aktiviteter:

RI har bevilget midler til i alt to projekter inden for indsatsområdet. Det ene projekt 'innovation i sundhed og samarbejde for sundhedsfremme' har således modtaget midler i to omgange, nemlig i 2009 og senere i sommeren 2010. De væsentligste aktiviteter har knyttet sig til etablering af et review over sundhedsfremme i danske kommuner og i samarbejde med Roskilde og Næstved kommune etablere samarbejdsfora for rehabilitering, forebyggelse og sundhedsfremme under ledelse af CSUF og Roskilde kommune. 12 kommuner i regionen er tilknyttet. Endvidere er der i samarbejde med især Roskilde Kommune igangsat en fælles ph.d.-stilling i sundhedskommunikation.

Tildelte bevillinger:

RI har understøttet de to projekter inden for indsatsområdet 'sundhed' med i alt 350.000 kr.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

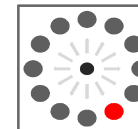
Vurdering af målopfyldelse

Det skal bemærkes, at resultatmålene i den første kontraktperiode er defineret meget bredt og overordnet. Det er derfor vanskeligt at konkludere, hvorvidt de to projekter, som RI har understøttet, har givet den nødvendige målopfyldelse.

Der synes dog ikke at foreligge dokumentation for, i hvilket omfang de to projekter har medført erhvervsfremme eller erhvervsudvikling.

De væsentligste resultater:

- Etableret et dansk review over sundhedsfremme i danske kommuner,
- Etableret et samarbejde med Roskilde og Næstved kommuner, hvilket har resulteret i etablering af samarbejdsfora for rehabilitering, forebyggelse og sundhedsfremme under ledelse af CSUF og Roskilde kommune. 12 kommuner i regionen er tilknyttet
- Der er opstået tæt samarbejde med især Roskilde Kommune, herunder igangsættelsen af en fælles ph.d. i sundhedskommunikation pr. 20. dec. 2010 samt beskrivelsen af et fælles ph.d. imellem Næstved Kommune og RUC
- Der er opstået tæt samarbejde med specialinstitutionerne Marjatta, Specialcentret Sigrud Undset og Himmelev Behandlingshjem med udformning af feltkursusprofil samt udformning af ansøgning til Region Sjælland om et fælles forskningsprojekt 'sundhedsfremmende pædagogik i hverdagskulturen – forskningsbaserede udviklingsværksteder i specialtilbuddene'.



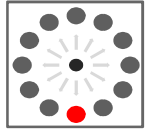
RUCinnovations resultater – ‘servicevirksomhed’

Manglende målopfyldelse – ingen dokumenterede resultater

Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug	Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen
Opstillede mål: Indsatsområdet er alene medtaget i den første kontrakt med RS. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål: • Erhvervsfremmende projekter inden for Servicevirksomhed, som kan grupperes under: – Fremme iværksætteri inden for service – Understøttelse af regionale servicevirksomheders udvikling af klare forretningsmodeller – Udvikling af nye serviceproduktions- og leverancemodeller – Udviklingsorienteret anvendelse af IKT i regionens servicevirksomheder – Udvikling af arbejdsstyrkens kompetencer – Tilskyndelse til internationalisering af sjællandske servicevirksomheder Væsentligste aktiviteter: Der er ikke under evalueringsforløbet fundet dokumentation for aktiviteter, som RI har bevilget støtte til eller på anden måde har understøttet. Tildelte bevillinger: RI har ikke tildelt bevillinger på dette indsatsområde.	Vurdering af målopfyldelse: Der foreligger dokumentation for gennemførte aktiviteter og opnåede resultater. RI har således ikke realiseret de opstillede mål. De væsentligste resultater: Der foreligger ikke dokumentation for opnåede resultater på dette indsatsområde.

RUCinnovations resultater – ‘fremstillingsvirksomhed’

Meget få aktiviteter og resultater på et område med åbne resultatmål



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er alene medtaget i den første kontrakt med RS. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål:

- Erhvervsfremmende projekter inden for fremstillingsvirksomhed, som kan grupperes under:
 - Udvikling inden for byggeindustri og håndværk
 - Bioenergi projekter
 - Innovationskonsortier inden for it
 - Bioteknologisk produktudvikling
 - Udvikling af innovationsplatforme, der er videndatabaser.

Væsentligste aktiviteter:

RI har bevilget midler til fire projekter inden for dette indsatsområde. De væsentligste aktiviteter, som er gennemført, har knyttet sig til udviklingen af systemeksport af offentlig og privat samarbejde om viden og produkter til lavenergibyggeri i samarbejde med kommuner i RS og til udvikling af de forskellige faser i projekteringen af et byggeri. Endvidere er der gennemført aktiviteter omkring udvikling af LED-lamper.

Tildelte bevillinger:

RI har understøttet de fire projekter med i alt godt 220.000 kr. i den første kontraktperiode.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

Det skal bemærkes, at resultatmålene i den første kontraktperiode er defineret meget bredt og overordnet. Det er derfor vanskeligt at konkludere, hvorvidt de fire projekter, som RI har understøttet, har givet den nødvendige målopfyldelse.

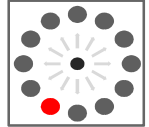
Selv om der i perioden er gennemført fire projekter, herunder især forskningsprojekter omkring udvikling inden for byggeri og håndværk, synes der ikke at foreligge dokumentation for, at projekterne har medført erhvervsfremme eller erhvervsudvikling.

De væsentligste resultater:

- Deltagelse i EXPO-udstillingen i Shanghai i 2010 omkring udvikling af lavenergibyggeri
- Deltagelse i en erhvervspolitisk delegation til Wuxi omkring offentlig-privat samarbejde omkring lavenergibyggeri
- Udarbejdelse af videnskabelige artikler, som opsummerer på virksomhedernes arbejdsmåder og erfaringer omkring projektering af byggeri.

RUCinnovations resultater – ‘innovation og Vækst’

Meget få aktiviteter og resultater på et område med åbne resultatmål



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er alene medtaget i den første kontrakt med RS. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål:

- Erhvervsfremmende projekter inden for innovation og vækst, som kan grupperes under:
 - Bidrag til tværgående innovationsnetværk
 - Bidrag til innovative erhvervsfremmende partnerskaber

Væsentligste aktiviteter:

RI har bevilget midler til syv projekter inden for indsatsområdet. De væsentligste aktiviteter, som er gennemført, har knyttet sig til gennemførslen af foranalyser i forbindelse med udarbejdelsen af større forskningsansøgninger. Endvidere er der gennemført et projekt omkring 'rummeligt arbejdsmarked i Region Sjælland', hvor der er etableret et netværk blandt virksomheder, der har en strategi for rummelige arbejdspladser. Endvidere er der afholdt konferencer omkring tillidsbaseret ledelse.

Tildelte bevillinger:

RI har understøttet de syv projekter med i alt godt 760.000 kr.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

Det skal bemærkes, at resultatmålene i den første kontraktperiode er defineret meget bredt og overordnet. Det er derfor vanskeligt at konkludere, hvorvidt de to projekter, som RI har understøttet, har givet den nødvendige målopfyldelse.

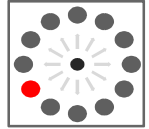
Selv om der i perioden er gennemført syv projekter, har disse projekter primært været foranalyser med henblik på at kunne udarbejde større forskningsansøgninger til EU eller andre relevante bevillingsgivere. Der synes således ikke at foreligge dokumentation for, i hvilket omfang projekterne i den første kontraktperiode har bidraget direkte til erhvervsfremmende innovationsnetværk eller partnerskaber.

De væsentligste resultater:

- Etablering af et netværk blandt virksomheder med en formuleret strategi for rummelige arbejdspladser
- Gennemførslen af en konference omkring tillidsbaseret ledelse
- Udarbejdelsen af en ansøgning med fokus på innovationskonsulenters co-construction af service og produktinnovationer med partnere fra virksomheder i RS.

RUCinnovations resultater – ‘ Femern Bælt’

Manglende målopfyldelse og dokumentation for opnåede resultater



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er alene medtaget i den anden kontrakt med RS. Dog er der også bevilget støtte til foranalyser og projektansøgninger under den første kontraktperiode, selv om der ikke er formuleret resultat- og effektmål i denne kontrakt.

Der er opstillet følgende resultat- og effektmål:

- Uddannelse af minimum 200 virksomhedsledere og medarbejdere i tysk sprog og kultur samt innovations- og forretningsudviklingsledelse.

Væsentligste aktiviteter:

RI har bevilget midler til fire projekter inden for dette indsatsområde. De væsentligste aktiviteter, som er gennemført, har knyttet sig til gennemførslen af foranalyser i forbindelse med udarbejdelsen af ansøgninger til Beltscience. Endvidere er der gennemført en foranalyse, som har undersøgt mulighederne for at udvikle et it-værktøj, som gør det muligt for bygge- og anlægsvirksomheder at finde hinanden og sammen byde på større opgaver i forbindelse med Femern Bælt-broforbindelsen. Ideen blev dog droppet, da det ikke var muligt at få virksomhederne og entreprenørernes opbakning til ideen.

Der er etableret et samarbejde med en uddannelsesinstitution i Lübeck, og der er udviklet et sommeruniversitetstilbud for danske og tyske virksomheder.

Tildelte bevillinger:

RI har understøttet de fire projekter med i alt 390.000 kr. i perioden.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

Der er indgået samarbejde med en uddannelsesinstitution i Lübeck, ligesom der er udviklet tilbud om sommeruniversitet for danske og tyske virksomheder. Der er dog ikke tilgængelig dokumentation for, hvor mange virksomhedsledere og medarbejdere som har deltaget i tilbuddene. Det er derfor ikke muligt at vurdere, hvorvidt målene omkring uddannelse af minimum 200 virksomhedsledere og medarbejdere er eller er på vej til at blive opfyldt.

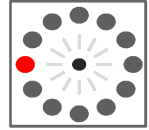
Endvidere har RUC engageret sig i en række samarbejdsfora omkring etableringen af Femern Bælt. Der foreligger dog ingen dokumentation for, hvilke resultater RI og RUC har opnået gennem dette samarbejde.

De væsentligste resultater:

- Samarbejde med en uddannelsesinstitution i Lübeck og udvikling af tilbud om sommeruniversitet til danske og tyske virksomhedsledere og medarbejdere
- RUC har engageret sig i samarbejderne: 'the mental bridge', ' Femern Belt update', 'green string corridor' og 'project regioskill'.

RUCinnovations resultater – ‘kommuneplatform’

Tæt på målopfyldelse – generelt højt aktivitetsniveau



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er alene medtaget i den anden kontrakt med RS. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål i kontrakten:

- Der skal være defineret min. fire kommuneplatforme i perioden ud over allerede eksisterende aftaler
- Der skal være etableret min. 50 virksomhedskontakter pr. kommune
- Der formidles så mange job til nyuddannede og så mange studentsamarbejder som muligt pr. kommune
- Der søges så vidt muligt ansat et antal ph.d.'ere i kommunens virksomheder eller organisationer
- RUCinnovation vil afsøge muligheder for at skabe fælles projektansøgninger mellem RUC-forskere samt kommunen og virksomheder
- Der skal udformes uddannelsesstilbud på akademisk niveau af relevans for det lokale erhvervsliv og kommunens ansatte.

Væsentligste aktiviteter:

Der er med udgangspunkt i kommuneaftalerne gennemført følgende væsentlige aktiviteter:

- Uddannelsesforløb på tre uger for ansatte i Næstved Kommune
- Etablering af ph.d.- stillinger
- Innovationsudvikling inden for turisme og fødevarerområdet.

Tildelte bevillinger:

RI har ikke tildelt bevillinger i forbindelse med etableringen af kommuneaftalerne. RI har understøttet flere projekter, som har relation til kommuneaftalerne. Disse projekter er dog allerede medtaget under de andre fagspecifikke indsatsområder.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

Der er pt. indgået aftaler med Næstved og Roskilde Kommune og meget snart også med Køge Kommune.

Med indgåelsen af en kommuneaftale med Køge Kommune er RI meget tæt på at have nået målet om de fire kommuneaftaler.

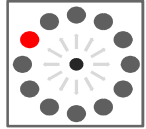
Som det også fremgår af COWI's evaluering fra august 2012, er der en høj grad af udvikling på dette område.

De væsentligste resultater fra kommuneaftalerne:

- Etablering af et lokalt klimaråd
- Etablering af en forskerpark ved Risø til cleantech-aktiviteter
- Velkomstarrangement for nye studerende på RUC
- Etablering af 'center for udvikling af eventoplevelser'
- Etablering af samfinansierede ph.d.-stillinger blandt andet inden for sundhed og offentlig innovation
- Etablering af oplevelsesbaseret fødevarerudvikling i Roskilde
- Formel M-projekt, som skal levere resultater i udviklingen af en mindre forurenede transportsektor
- Urban transition, som er et projekt, som vil fremme bæredygtig byudvikling og derigennem være med til at skabe øget grøn vækst i Øresundsregionen.

RUCinnovations resultater – ‘SHEIK – studentervæksthus’

Solide resultater og et højt aktivitetsniveau – RUCinnovation tæt på målene



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Indsatsområdet er alene medtaget i den anden kontrakt med RS. Der er opstillet følgende resultat- og effektmål i kontrakten:

- Der formidles så mange job i RS til dimittender, studerende (praktik- og studiejob) som muligt
- Min. ti virksomheder skal være etableret i perioden af studerende, der har deltaget i et eller flere af studentervæksthusets aktiviteter. I forlængelse heraf arbejdes der målrettet på at øge incitamenterne til at starte egen virksomhed i RS i samarbejde med regionale aktører
- Min. 500 studerende deltager i studentervæksthusets kurser, workshops og konkurrencer
- Min. 500 studerende deltager i studentervæksthusets øvrige aktiviteter, fx sparring, cafeer eller projektsamarbejder via projektforum
- Hvert semester skal der være min. 25 projektforslag til studerende fra virksomheder og organisationer i RS via projektforum
- Hvert år skal studerende fra RUC deltage i innovations- og iværksætterkonkurrencer, fx Venture Camp
- Min. ti innovation camps afholdes med virksomheder fra regionen

Væsentligste aktiviteter:

De væsentligste aktiviteter knytter sig til formidling af projekt- og praktiksamarbejder, formidling af praktik og studiejobs, kursus- og uddannelsesaktiviteter og afholdelse af innovations camps m.m.

Tildelte bevillinger:

RS understøtter alene udviklingsaktiviteter under SHEIK og således ikke selve driften af studentervæksthuset. Det kan ikke entydigt specificeres, hvor meget RS har støttet udviklingsaktiviteter under SHEIK i perioden.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

Det er PA's vurdering, at RI har leveret tilfredsstillende resultater i samspillet mellem studerende og det omgivende samfund, herunder i udviklingen og driften af aktiviteter knyttet til studentervæksthuset. Det må således forventes, at RI vil nå langt de fleste af de definerede mål fra kontrakten med RS. Dog synes det at være vanskeligt at nå målet om etableringen af minimum ti studentervirksomheder inden for perioden.

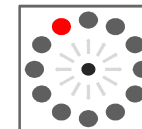
De væsentligste resultater:

COWI har i evalueringen fra august 2012 kortlagt følgende resultater

- Der er etableret en studentervirksomhed
- 1166 kursusdeltagere
- 60 studerende, der har indgået samarbejde med virksomheder i region Sjælland
- 13 deltagere i Venture Cup og Global Innovation Tournament
- En afholdt innovation camp samt to planlagt til efteråret.

RUCinnovations resultater – ‘videnmedarbejdere i Region Sjælland’

Projektet udvikler sig planmæssigt



Definerede mål, aktiviteter og ressourceforbrug

Opstillede mål:

Projektet er ikke del af samarbejdsaftalen med RS.

Projektet skulle være iværksat primo marts 2012, men da bevillingstilsagnet først kom i maj måned, blev aktiviteter rettet mod studerende og virksomheder først igangsat i august måned. Projektets samlede bevilling udgør knap 8 mio. kr., som fordeles mellem RUC og SDU. Der er defineret følgende mål, som projektet skal søge at realisere lige fra projektets opstart:

- 200 formidlede samarbejder med regionale virksomheder inden for ‘studetersamarbejder’ – heraf minimum fem formidlede samarbejder i første halvår af 2012
- 900 studerende deltager i aktiviteter med repræsentanter for det regionale erhvervsliv inden for kategori ‘virksomhedsarrangementer’ – heraf minimum 100 i første halvår.

Væsentligste aktiviteter:

De væsentligste aktiviteter knytter sig til formidling af projekt- og praktiksamarbejder, formidling af praktik og studiejobs, kursus- og uddannelsesaktiviteter og afholdelse af innovations camps m.m.

Tildelte bevillinger:

Projektet har modtaget en samlet bevilling på knap 8 mio. kr. Heraf er de knap 5 mio. kr. gået til RUC/RI og den resterende del til SDU – Campus Slagelse.

Væsentligste dokumenterede resultater og vurdering af målopfyldelsen

Vurdering af målopfyldelse:

Da projektet alene har været aktivt i godt tre måneder, er det på nuværende tidspunkt meget vanskeligt at vurdere målopfyldelsen.

Det er dog PA's vurdering, at projektets fremdrift set i lyset af projektets forsinkede opstart udvikler sig som forventet. Således er der pt. formidlet 24 samarbejder mellem studerende og regionale virksomheder. Dette resultat er klart højere end delmålet om fem formidlede samarbejder i første halvår af 2012. Modsat har RI ikke kunne nå delmålet om minimum 100 studenterdeltagere i aktiviteter med repræsentanter fra det regionale erhvervsliv. Der har pt. været afholdt ét møde med 22 deltagere.

Det er dog projektlederens vurdering, at det samlede mål på i alt 900 deltagere fortsat vil kunne nås.

COWI's evaluering af RUCinnovation

PA's vurdering (second opinion) af COWI's evaluering i 2011 og 2012

COWI's evaluering af RUCinnovation i 2011 og 2012

COWI's løbende evaluering af RI:

COWI har i 2011 og 2012 evalueret RI's resultater i forhold til den indgåede kontrakt med RS (anden kontraktperiode).

COWI evaluerer tilsvarende de øvrige uddannelsesinstitutioner og virksomheder, som har indgået samarbejdskontrakt med Region Sjælland i forhold til erhvervsudviklingsstrategien.

COWI's evaluering indgår i den årlige behandling af samarbejdsaftalerne i Vækstforum Sjælland og RS, som er grundlag for regionens beslutning, om den årlige bevilling skal fortsætte.

PA's vurdering af COWI's evaluering af RI:

RUC har bedt PA om at vurdere (foretage second opinion) COWI's evaluering af RI. PA vurderer generelt, at COWI's evaluering er relevant og kvalitativ i orden givet det opdrag, som COWI har fået og givet de betingelser, evalueringen gennemføres på. Der er følgende opmærksomhedspunkter:

- A. Evalueringens omfang. COWI's evaluering dækker størstedelen af RI's virksomhed, men tegner dog ikke det fulde billede
- B. Evalueringens metode. COWI anvender både kvalitative og kvantitative metoder. Den kvantitative evaluering i 2011 bygger på få respondenter
- C. Identifikation af resultater. COWI's fremdriftsvurdering af RI er baseret på COWI's periodisering af de opstillede mål, da RI ikke har nedbrudt effektmålene til årlige mål
- D. COWI's anbefalinger til RUC. COWI giver løbende RI anbefalinger til forbedringer.

Vurdering af COWI-evalueringens omfang og metode

A. Vurdering af COWI-evalueringens omfang:

COWI evaluerer kun RI's resultater i forhold til den indgående kontrakt med RS. Evalueringen dækker størstedelen af RI's virksomhed (formentlig ca. 80-90 procent).

COWI inddrager flere steder aktiviteter og resultater, som falder uden for kontrakten, men bemærker, at disse ikke er del af evalueringsgrundlaget. F.eks. evaluerer COWI ikke RI's drift af studentervæksthuset, men kun igangsatte udviklingsaktiviteter inden for innovation og iværksætteri i forhold til studerende. Tilsvarende har COWI heller ikke vurderet RI's rolle i gruppedannelsesprocessen i 2012.

Med andre ord tegner COWI's evaluering ikke det fulde billede af RI's aktiviteter og resultater. Ønsker RUC løbende at evaluere RI, er der behov for at supplere COWI-rapportens fokus.

B. Vurdering af COWI-evalueringens metode:

COWI's evaluering var i 2011 baseret på fokusgruppinterviews (kvalitativt) og survey-undersøgelse (kvantitativt) blandt regionale virksomheder, som RI havde samarbejdet med. Evalueringen i juni 2012 var baseret på interviews (kvalitativt) med udvalgte personer på RUC.

Den kvantitative undersøgelse i 2011 er udsendt til 36 respondenter med svarprocent på 56 procent, svarende til 20 respondenter. Ikke alle respondenter har svaret alle spørgsmål; f.eks. har kun 11 respondenter forholdt sig til effekt på omsætning (vækst) og beskæftigelse.

I takt med, at RI udvider virksomhedskontakterne, vil surveys fremover kunne baseres på en større respondentgruppe, hvilket giver større validitet og pålidelighed om data og konklusioner. COWI er dog opmærksom på validiteten og peger på, at enkelte resultater er usikre.

COWI's evaluering af RUCInnovation

PA's vurdering (second opinion) af COWI's evaluering i 2011 og 2012

Vurdering af COWI's identifikation af resultater

C. Vurdering af COWI's identifikation af resultater:

COWI's identifikation af RI's resultater fremstår generelt kvalitativt i orden givet COWI's opdrag og betingelserne for måling af resultaterne.

COWI bemærker selv, at resultatmålingen er baseret på nogen usikkerhed, hvilket kan henføres til:

- Målene i samarbejdskontrakten mellem RUC og RS afspejler mål på forskellige målniveauer (aktivitets-, resultat- og effektmål). Det vanskeliggør den mest effektive målemetode
- COWI bemærker, at RI ikke har nedbrudt kontraktens mål i operationelle mål for de enkelte år. Det vanskeliggør fremdriftsmålingen, da det er uklart, hvilke resultater som skal leveres i fx 2011 og 2012. RI's handlingsplaner er således uegnet til fremdriftsmåling.

På baggrund af disse usikkerheder foretager COWI "*nogle mere kvalitative vurderinger af fremdrift, end vi [COWI] gør for øvrige kontrakter*". COWI nedbryder de opstillede mål i fire lige store dele, (da kontrakten løber i fire år) og vurderer, om fremdriften er 'under', 'på' eller 'over' niveau. PA vurderer, at COWI's metode er valid, da RI ikke har nedbrudt målene.

Vurderingen af vækst og beskæftigelseseffekterne i 2011 er baseret på survey-undersøgelsen med den lille respondentgruppe. COWI bemærker, at disse resultater er usikre. PA er enig i denne usikkerhed.

I 2011 foretager COWI en vurdering af relevans, kvalitet og effektivitet og vurderer RI til at være 'lidt under niveau'. Flere af virksomhedernes tilbagemeldinger af RI's indsatser kan PA også genfinde i PA's gennemførte interviews i oktober 2012.

Vurdering af COWI's anbefalinger til RUC

D. Vurdering af COWI's anbefalinger til RUC:

COWI videregiver i 2011 og 2012 anbefalinger til RI og RUC, som kan styrke RI's resultatskabelse og måling af resultater.

Den generelle anbefaling er, at RI skal opstille mere præcise, årlige handlingsplaner med faste og klare pejlemærker (etårige målsætninger på aktivitets- og resultatniveau) som grundlag for evaluering og projektstyring. Disse handlingsplaner kan også indgå i den løbende forventningsafstemning med RS om fremdrift og fokus.

PA's gennemgang af eksisterende materiale fra RI og gennemførte interviews i oktober 2012 peger på det samme behov, herunder definition af interne styringsprocesser, som kobler sig til RUC's eksisterende processer inden for strategi, budget, opfølgning og afrapportering samt af mere effektiv program- og projektstyring.

PA's undersøgelse peger på andre forbedringsområder, som COWI også identificerer:

- Initiativ og proaktivitet. Flere virksomheder efterspørger mere opsøgende adfærd og proaktiv opfølgning i RI
- Virksomhedsnær kommunikation. RI har udarbejdet et samlet markedsføringsmateriale, men kan styrke kommunikationen i forhold til den enkelte virksomhed
- Erfaringsopsamling. RUC's omverdensrelationer findes både i og omkring RI og de decentrale faglige miljøer, men der mangler fælles erfarings- og metodeopsamling.

Vækstforum Sjællands behandling af samarbejdsaftalen

RUCInnovation adskiller sig fra de øvrige kontraktholdere i Region Sjælland

Vækstforums behandling af samarbejdsaftalerne

Vækstforum Sjælland i RS har indgået samarbejdsaftaler med DTU Risø, Copenhagen Capacity, Invest in Denmark og Østdansk Turisme samt RI. Kontrakterne er indgået for en fireårig periode 2011-2014 med årlig tildeling af bevillinger.

Kontakterne evalueres årligt af COWI og behandles i Vækstforum for at tage stilling til, om de lever op til målsætningerne, og om de reservede midler for næste år skal udløses.

RI adskiller sig fra de øvrige kontraktholdere:

I september 2011 og september 2012 behandler Vækstforum Sjælland samarbejdsaftalerne på baggrund af COWI's evalueringer og regionens indstillinger til Vækstforum og Regionsrådet.

Af referater fra Vækstforum Sjælland fremgår det, at RI adskiller sig fra de øvrige kontraktholdere.

Vækstforum godkender bevillingerne til alle kontraktholdere, men for RI gælder det, at bevillingerne kun tildeles, såfremt en række forudsætninger er opfyldt. Vækstforum Sjælland godkender, at RS skal foretage en skærpet opfølgning på RI's fremdrift i forhold til målene i kontrakten. Referatet indikerer, at RI som eneste kontraktholder ikke lever op til regionens forventninger.

Vurderingen peger på, at RI mangler effektiv projektstyring. RI har ikke formået at omsætte kontraktens fireårige mål til konkrete årsplaner med klare aktiviteter, resultat- og effektmål, der tilsammen sikrer en sammenhængende indsats i tråd med de overordnede effektmål. Det er derfor vanskeligt at registrere udviklingen i aktiviteterne's effekt.

PA's vurdering af Vækstforum Sjællands behandling

PA har vurderet (second opinion) Vækstforum Sjællands behandling af kontrakterne. RI har lavere performance end de øvrige kontraktholdere på grund af manglende projektstyring og delvist på grund af lavere relevans og kvalitet i RI's aktiviteter. Et for højt ambitionsniveau synes ikke at forklare den lavere performance:

- Ambitionsniveau. En forklaring på RI's ringere performance end de øvrige kontraktholdere kan være, at RI's kontrakt er særligt ambitiøs, hvilket gør den vanskelig at realisere. Behandlingen i Vækstforum Sjælland kan dog ikke bekræfte dette. Målene i de øvrige samarbejdsaftaler betegnes alle som "ambitiøse". Samme ordvalg anvendes ikke for målene for RI. Det indikerer, at RI's mål ikke er særligt ambitiøse, men er på samme niveau som de øvrige kontraktholdere
- Relevans og kvalitet. En anden forklaring på RI's ringere performance kan være manglende relevans og kvalitet i de initiativer, som RI gennemfører. Vækstforum Sjællands behandling indikerer i nogen grad dette. De øvrige kontraktholderes initiativer vurderes mere relevante for regionens erhvervsudviklingsstrategi, end tilfældet synes at være for RI. Tilsvarende indikerer behandlingen også, at kvaliteten af initiativerne er højere for de andre kontraktholdere end for RI
- Læring og udvikling. En tredje forklaring på RI's ringere performance kan være manglende læring og udvikling. Vækstforum Sjællands behandling indikerer dette. I 2012 er det tydeligt, at RI ikke i tilstrækkelig grad har formået at rette op på de problemer, der blev identificeret i 2011. Vækstforum gentager således, at der er behov for, at RI styrker sin operationalisering af mål og evnen til at foretage projektstyring, som sikrer fremdrift og målrealisering.

Indhold

1. Ledelsesresume
2. Evalueringens metode
3. Resultater i perioden 2009 – 2012
4. Hypoteser for fremadrettede indsatser



- Oversigt over hypoteser for indsatser
- 1.1. Definer en samlet omverdensstrategi for RUC
- 1.2. Definer et klart mandat for RI
- 2.1. Formuler realistiske strategiske pejlemærker
- 2.2. Skab klarhed over pengestrømme
- 3.1. Implementer effektive styringsprocesser
- 3.2. Etabler stærke relationer inden-/uden for RUC
- 3.3. Vurder RI's organisatoriske placering
- 3.4. Sikr de nødvendige kompetencer

Bilag

Oversigt over hypoteser for indsatser

RUCinnovations værdiskabelse og performance kan styrkes på kort og lang sigt

Hypoteser for indsatser – baggrund og formål

På baggrund af evalueringen kan der opstilles hypoteser for indsatser, som kan styrke forudsætningerne for, at RI succesfuldt kan levere i forhold til interessenternes forventninger.

Indsatserne har karakter af hypoteser, idet evalueringens omfang ikke har muliggjort at teste dem på et empirisk grundlag. Hypoteserne er drøftet på interviews og workshops og er blevet skærpet i forbindelse med konsolideringen af evalueringen.

Hypoteserne har til formål at give input til en ledelsesmæssig drøftelse og beslutning om RI's fremadrettede fokus og retning.

De foreslåede indsatser er relateret til analyserammen og retter sig mod (1) det strategiske grundlag, (2) værdiskabelse og (3) driftsmodellen.

Indsatserne er vurderet i forhold til tre indikatorer:

- **Kompleksitet.** Hvor kompleks er indsatsen at gennemføre (lav eller høj). Kompleksiteten drives af fx involvering af interessenter, etablering af nyt informationsgrundlag og kompetencer, risiko for at gennemføre indsatsen
- **Horisont.** Hvor lang er tidshorisonten for at gennemføre indsatsen (kort eller lang). Horisonten drives fx af, hvilke kompetencer der er til stede for at gennemføre indsatsen og kompleksiteten i indsatsen
- **Effekt.** Hvilken effekt forventes indsatsen at have på værdiskabelsen (lille eller stor). Effekten drives fx af, om værdiskabelsen påvirkes direkte eller indirekte.

Indikatorerne er ikke valideret, men kan indgå som del af drøftelserne af, hvilke indsatser der skal igangsættes hvornår og hvordan.

Analyseniveau	Hypotese for indsats	Kompleksitet	Horisont	Effekt
1. Strategisk grundlag (mission og strategi)	1.1. Definer en samlet omverdensstrategi for RUC som grundlag for at fastlægge RI's mission	HØJ	LANG	STOR
	1.2. Definer et klart og kommunikerbart mandat for RI	LAV	KORT	STOR
2. Værdiskabelse (mål, input og resultater)	2.1. Formuler realistiske og klare strategiske pejlemærker, som RI kan levere resultater på	HØJ	KORT	STOR
	2.2. Skab klarhed over, hvilke pengestrømme og ressourcer som skal understøtte RI's realisering af mål	LAV	KORT	LILLE
3. Driftsmodel (processer, relationer og organisation)	3.1. Implementer styringsprocesser, som sikrer effektiv opfølgning og løbende forventningsafstemning med interessenter	LAV	KORT	STOR
	3.2. Etabler stærke relationer inden for og uden for RUC	HØJ	LANG	STOR
	3.3. Vurder RI's organisatoriske placering	LAV	KORT	LILLE
	3.4. Sikrer nødvendige kompetencer (viden og forståelse) for, at RI kan operere og levere	LAV	KORT	STOR

1. Strategisk grundlag (mission og strategi)

1.1. Definer en samlet omverdensstrategi for RUC

Observationer og indsatsens formål

Observationer:

- RI er født af kontrakten mellem RUC og RS. RS's erhvervsudviklingsstrategi har primært styret RI's fokus
- RI har historisk været dekoblet fra RUC's strategi og indsatsområder. På uddannelsesområdet har RI været alignet til RUC's strategiske fokus, mens det ikke har været tilfældet på forskningsområdet. Tilsvarende er RI mere regionalt orienteret, end RUC generelt fremstår i strategi RUC 2015 og udviklingskontrakt 2012-2014, hvor der også er nationalt og internationalt fokus
- RUC's institutter (decentrale faglige miljøer) har også etableret omverdensrelationer i forhold til forskningssamarbejder og virksomhedskontakter.

Indsatsens formål:

- Hypotese for indsats: 'definer en samlet omverdensstrategi for RUC som grundlag for at fastlægge RI's mission'
- Analyseramme. Strategisk grundlag for RUC, herunder for RI
- Formål. At sikre sammenhæng i RUC's omverdensrelationer som forudsætning for at fastlægge RI's formål og mandat (på linje med andre RUC-enheder). Dermed åbnes mulighed for at gøre RUC til et ankerpunkt for RI frem for som hidtil RS.

Kompleksitet	Høj	• Kræver overblik over RUC's relationer • Kræver involvering af mange interessenter
Horisont	Lang	
Effekt	Stor	

Input til indsatsen

En samlet omverdensstrategi på RUC bør adressere følgende spørgsmål:

- Hvad vil RUC opnå og bidrage til i samspillet med omverdenen?
- Hvor skal RUC orientere sig geografisk? Internationalt, nationalt og regionalt
- Hvem skal være RUC's primære eksterne samarbejdspartner? Private virksomheder (kan både dække små og mellemstore virksomheder samt store virksomheder) og offentlige institutioner (stat, regioner, kommuner og service organisationer)
- Hvilken rolle har samarbejdspartnerne i samspillet med RUC? Sponsor (tilvejebringe finansiering og rammebetingelser) og direkte partner (samarbejde om, fx projekter, praktikpladser, innovationsforløb)
- Hvad skal RUC samarbejde om? Uddannelse (fx projektsamarbejde, praktikpladser, ansættelse af kandidater og ph.d.'ere), forskning (fx forskningsprojekter, innovationer, spydspidområder i RUC's forskningsprofiler).

Når disse spørgsmål er adresseret, rettes fokus internt på RUC:

- Hvilke enheder skal levere i forhold til samarbejdet med omverdenen? Centrale enheder (fx RI, forskningsservice) og decentrale enheder (RUC's institutter, studienævn, fagmiljøer)
- Hvordan skal samspillet være mellem RUC's enheder om samarbejdet med omverdenen? Beskrivelse af roller, ansvar og koordination.

1. Strategisk grundlag (mission og strategi)

1.2. Definer et klart mandat for RUCInnovation

Observationer og indsatsens formål

Observationer:

- RI har i perioden 2009-2012 generelt haft en uklar mission
- Begrebet 'innovation' har skabt associationer om fornyelse og nytænkning, mens RI primært har haft fokus rettet mod at koble RUC's studerende og forskere til omverdenen
- I perioden har RI udfyldt en rolle som administrativt bevillingskontor på vegne af RS og har i tiltagende grad bygget bro (matchmaking) mellem RUC og omverden
- RI's præcise mandat har ikke været defineret, hvilket har skabt forskellige forventninger hos interne og eksterne interessenter om, hvilken værdi RI reelt tilførte
- Flere interessenter har oplevet RI's resultater som 'spredt fægtning' uden en samlet ramme og retning.

Indsatsens formål:

- Hypotese for indsats: 'definer et klart og kommunikerbart mandat for RI'
- Analyseniveau. Strategisk grundlag for RI
- Formål. At fastlægge RI's mandat (hvad tilbyder og udbreder RI). At formulere mandatet i en form, som gør det enkelt at kommunikere til interne interessenter og eksterne interessenter.

Kompleksitet	Lav	• Definition af mandat er forholdsvis enkel baseret på hidtidige performance og aktuelle kompetencer • Vælges et ambitiøst mandat (fx internationalt, forskning og innovator), øges kompleksiteten
Horisont	Kort	
Effekt	Stor	

Input til indsatsen

RI's geografiske fokus på Region Sjælland er fastlagt i samarbejdskontrakten med RS. Ved at gøre RUC til ankerpunkt for RI's orientering kan der åbnes samarbejde i andre regioner, fx Region Hovedstaden. Tilsvarende kan RI understøtte omverdensrelationer nationalt og internationalt.

RI har primært skabt resultater på uddannelsesområdet og i mindre grad på forskningsområdet. Mandatet bør forholde sig til, hvilken type samarbejde RI understøtter (evt. primært og sekundært):

- Uddannelse (fx projektsamarbejde, praktikpladser, ansættelse af kandidater og ph.d.'ere, uddannelse af ledere og medarbejdere i virksomheder og offentlige institutioner)
- Forskning (bistand til forskningsprojekter, innovationer, bringe RUC's spydspids forskning til virksomheder og offentlige institutioner).

Afgrænsning af RI's fokus bør ses i sammenhæng med, hvilke områder andre RUC-enheder understøtter.

RI kan udfylde forskellige roller, som kræver, at bestemte kompetencer er til stede i enheden:

- Administrator. Administrativ støtte til ansøgninger, projektstyring, bevillingsstyring og opfølgning
- Brobygger. Etablere kontaktpunkter mellem forskere og studerende samt virksomheder og offentlige institutioner
- Facilitator. Facilitere processer, hvor interessenter udvikler fælles forståelse af problemer, metoder og løsninger
- Innovator. Kreativ kompetence, som understøtter nytænkning og forandring af eksisterende metoder og løsninger.

2. Værdiskabelse (mål, input og resultater)

2.1. Formuler realistiske strategiske pejlemærker

Observationer og indsatsens formål

Observationer:

- Samarbejdskontrakten mellem RUC og RS er et ankerpunkt for RI. Kontrakten for 2011-2014 indeholder effektmål om vækst og beskæftigelse, som det har vist sig at være vanskeligt for RUC at levere i forhold til. Det har COWI konstateret i evalueringerne af RI
- Andre af RS's kontraktholdere (fx DTU Risø) har leveret i forhold til de opstillede effektmål, mens RUC vurderes til at være under niveau
- Der er eksempler på, at de opstillede effektmål har en ambition, som det er vanskeligt at indfri og måle successen af. Fx at indsatsen på turismeområdet skal lede til, at der kommer 4.000 flere endagsturister i Regions Sjællands udkantsområder.

Indsatsens formål:

- Hypotese for indsats: 'formuler realistiske og klare strategiske pejlemærker, som RI kan levere resultater på'
- Analyseniveau. Værdiskabelse (mål, input og resultater)
- Formål. At skærpe RUC's og RI's evne til at formulere relevante resultatmål. At indgå i dialog med RS om RUC's evne til at opfylde samarbejdskontraktens effektmål i den resterende kontraktperiode.

Kompleksitet	Høj	• Dialog med region kan vise sig at være politisk kompleks. Dialogens resultat kan have stor effekt på bevillingsniveauet i resten af kontraktperioden. • Formulering og implementering af resultatmål i RI er mulig på baggrund af eksisterende materiale
Horisont	Kort	
Effekt	Stor	

Input til indsatsen

Klare strategiske pejlemærker handler om, hvilke områder værdiskabelsen skal måles på. Evalueringsmaterialet viser et behov for at klarlægge forskellige måleområder:

- Effektmål. Typisk langsigtede samfundsøkonomiske effekter
- Resultatmål. Konkrete kortsigtede leverancer af igangsatte initiativer
- Aktivitetsmål. Konkrete kortsigtede initiativer, som igangsættes

Realistiske pejlemærker handler om, at målene skal have et tilpas ambitionsniveau, som kan nås med de ressourcer og forudsætninger, som er til rådighed.

Efter ca. halvdelen af kontraktperioden tegner der sig det billede, at RUC/RI ikke har kunnet levere i forhold til de opstillede effektmål. Der er stor sandsynlighed for, at RUC ikke kommer til at levere i den resterende kontraktperiode. Det gælder særligt på forskningsområdet, mens uddannelsesområdet generelt ser fornuftigt ud.

Der tegner sig et billede af, at RS vurderer succes i forhold til, om RUC realiserer effektmålene, mens RUC/RI i højere grad har fokus på igangsatte initiativer (aktivitetsmål). Der synes at være et gap mellem kontraktparternes opfattelse af succes.

RUC bør proaktivt og hurtigt indlede en dialog med RS om sandsynligheden for, at RUC i den sidste del af kontraktperioden kan levere som forudsat. I den forbindelse bør der aftales korrigerende handlinger (fx justering af mål, bevillingsniveauer mv.).

Det anbefales, at RI skærper sin evne til at formulere realistiske og klare strategiske pejlemærker i form af resultatmål (og ikke aktivitetsmål). Det vil gøre det mere tydeligt, hvad RI reelt skal levere og give mulighed for forventningsafstemning med interessenterne.

2. Værdiskabelse (mål, input og resultater)

2.2. Skab klarhed over pengestrømme

Observationer og indsatsens formål

Observationer:

- Samarbejdsaftalen med RS har siden 2009 været den primære finansieringskilde for RI's aktiviteter. RUC har endvidere bidraget med finansiering til årsværk og lokaler på RUC. RI har i 2012 med succes lykket sig i at hjemtage en stor EU-bevilling til finansiering af 'videnmedarbejdere i Region Sjælland'. RI er i 2012 ikke i samme grad afhængig af bevillingen fra RS, som det var tilfældet tidligere
- Erfaringer viser, at der knytter sig forskellige krav og forventninger fra RI's sponsorer i forhold til resultatskabelsen
- Desuden knytter der sig forskellige usikkerheder til RI's pengestrømme. Fx betyder anden samarbejdskontrakt med RS årlig godkendelse af bevillingerne til RI. Hvis ikke RI performer, kan bevillingerne ophøre
- RS overvejer i foråret 2013 at udbyde en række opgaver via licitation og udbud, hvilket kan betyde, at RI skal påtage sig en ny rolle i at hjemtage finansiering.

Indsatsens formål:

- Hypotese for indsats: 'skab klarhed over, hvilke pengestrømme og ressourcer som skal understøtte RI's realisering af mål'
- Analyseniveau. Værdiskabelse (mål, input og resultater)
- Formål. At skabe overblik over, hvilken finansiering som tilgår RI, og hvilke betingelser som knytter sig til finansieringen. At vurdere finansieringens usikkerhed, og hvad RI proaktivt skal gøre for at sikre den fremtidige pengestrøm.

Kompleksitet	Lav	• Overblik over pengestrømme kan hurtigt etableres på baggrund af eksisterende materiale
Horisont	Kort	
Effekt	Lille	

Input til indsatsen

RI kan med fordel opdele sin pengestrøm i forskellige finansieringstyper:

- Direkte tilskud. Typisk tilskud, som har karakter af faste driftsbevillinger. Fx hidtidig medfinansiering fra RUC
- Tilskud via rammekontrakt. Typisk mere langsigtet finansiering, som er knyttet op på resultatmål. Fx hidtidig finansiering fra RS
- Ekstern bevilling fra fonde. Typisk finansiering som knytter sig til tidsafgrænsede projekter. Fx EU-bevillinger
- Betaling fra licitationer. Typisk kortsigtet finansiering, som knytter sig til specifikke (konsulentlignende opgaver), som er vundet i åben konkurrence. Fx evt. kommende udbudsform i RS.

Dertil kommer fx betaling via patentindtægter, som dog kun i begrænset omfang er relevant for RUC/RI på grund af fokus på de humanistiske og samfundsvidenskabelige forskningsfelter (og ikke tekniske forskningsfelter, som fx DTU Risø).

Overblikket over finansieringsstrømmen i RI kan understøtte en mere proaktiv og fremadrettet styring:

- Hvilken kompetencekapacitet skal RI opbygge for at indfri sponserers krav og forventninger til resultater?
- Hvordan skal kapaciteten i RI skaleres op eller ned i forhold til tilførsel af ny finansiering eller bortfald af eksisterende finansiering?
- Hvilke fremtidige finansieringskilder skal RI orientere sig mod? Og hvordan lykkes RI i at hjemtage ny finansiering?

3. Driftsmodel (processer, relationer, organisation)

3.1. Implementer effektive styringsprocesser

Observationer og indsatsens formål

Observationer:

- RI har primært leveret gennem gejst, energi og ildsjæle
- RI har ikke nedbrudt kontraktens mål og fokus i årlige handlingsplaner med klare aktivitets-, resultat- og effektmål
- RI's styringsprocesser har været ad hoc-prægede, hvilket vanskeliggør opfølgning på resultater (ikke systematisk dokumentation)
- Manglende effektive styringsprocesser gør det svært for RI at dokumentere resultater over for interessenter, hvilket øger sandsynligheden for tab af tillid og finansiering.

Indsatsens formål:

- Hypotese for indsats: 'implementer styringsprocesser, som sikrer effektiv opfølgning og løbende forventningsafstemning med interessenter'
- Analyseniveau. Driftsmodel (processer, relationer og organisation)
- Formål. At definere en sammenhængende styringsproces, der muliggør et struktureret og målrettet forløb i at skabe resultater. Via fast opfølgning sikres mulighed for at korrigere, og via afrapportering mulighed for løbende dialog med RI's interessenter om skabte resultater.

Kompleksitet	Lav	• Mulighed for quick-win-indsats, som vil give umiddelbare og store effekter for RI's resultatskabelse
Horisont	Kort	
Effekt	Stor	

Input til indsatsen

Effektive styringsprocesser (sammenhæng mellem planlægning og opfølgning) sikrer, at RI har et struktureret fokus på resultatskabelse. En typisk styringsproces er nedbrudt i et antal delaktiviteter:

1. Aftalegrundlag/strategi. Etablere aftaler med sponsorer om mål og finansiering. Fastlæggelse af strategi og generelle prioriteringer. Fx er det er aftalt med RS, at der skal indgås en ny kommuneaftale om året med 50 virksomhedskontakter
2. Budget/finansiering. Udarbejde budget (kroner, aktivitet og kapacitet) baseret på tilgængelig finansiering. Fx der er afsat ¼ årsværk til at realisere målet i 2013
3. Handleplaner/ydelseskatalog. Konkretisere delindsatser i operationelle handleplaner med klare mål, beskrivelse af aktiviteter/ydelser og målgrupper, der skal interageres med hvornår. Fx kommuneaftale indgås i 1. kvartal. I 2.-3. kvartal skabes 50 virksomhedskontakter, I 2-4. kvartal konkretiseres virksomhedskontakter i projektsamarbejder, praktikophold mv.
4. Opfølgning. På baggrund af handleplaner udføres aktiviteter, og der følges op periodevis og korrigeres rettidigt, hvis der er afvigelser mellem mål og realiserede resultater eller risiko for afvigelse. Efter 2. kvartal er der kun indgået 15 kontakter og der iværksættes initiativer for at realisere 35 kontakter i 3. kvartal
5. Rapportering. I årsrapporteringen beskrives, hvad der er skabt af resultater i året – både i form af finansielle og ikke-finansielle nøgletal (kvantitative) og gode case-historier (kvalitative).

Effektive styringsprocesser muliggør dialog og forventningsafstemning med sponsorer om resultatskabelse. Samtidig muliggør det dialog med nye samarbejdspartner om RI's ydelseskatalog og fortælling om gode historier.

3. Driftsmodel (processer, relationer, organisation)

3.2. Etabler stærke relationer inden-/ uden for RUC

Observationer og indsatsens formål

Observationer:

- RI har i begrænset omfang udviklet stærke relationer til RUC's faglige miljøer og studerende generelt
- RI har skabt flere gode kontakter til SMV'er. Eksternt er der stor efterspørgsel efter én indgang til RUC, som RI har formået at skabe
- Flere eksterne parter nævner, at medarbejderne i RI er venlige at samarbejde med, men de efterspørger mere opsøgende adfærd og proaktiv opfølgning i RI
- RI har styrket sin evne til at kommunikere med virksomheder og kan mere klart i 2012 fortælle om deres ydelser (bl.a. via samlet markedsføringsmateriale). Men der er fortsat potentiale i at styrke den virksomhedsnære kommunikation i forhold til den enkelte virksomhed.

Indsatsens formål:

- Hypotese for indsats: 'etabler stærke relationer inden for og uden for RUC'
- Analyseniveau. Driftsmodel (processer, relationer og organisation)
- Formål. At styrke RI's brobygningsfunktion mellem forskere og studerende internt på RUC samt virksomheder og offentlige institutioner eksternt på RUC.

Kompleksitet	Høj	• Indsatsen kræver involvering af mange interessenter og muligvis opbygning af nye kompetencer i RI
Horisont	Lang	
Effekt	Stor	

Input til indsatsen

RI har mulighed for at tage en unik rolle som matchmaker af første kontakt mellem RUC og omverden. Rollen forudsætter, at RI som brobygger har etableret stærke relationer på begge sider af broen – ellers vil trafikken finde andre passager. Det handler om:

- RI reelt er indgang til RUC (men dog ikke en eksklusiv indgang), dvs. bringer virksomheder og offentlige institutioner ind til forskere og studerende
- RI er udgang for RUC, dvs. bringer forskere og studerende ud til virksomheder og offentlige institutioner.

Internt på RUC kan RI med fordel definere en kommunikationsplan baseret på en klar kanalstrategi. Hvilke kanaler skal RI bruge for at komme i kontakt med forskere og studerende? Det kan både være formelle kanaler (institutter og studienævn, fx faste besøg to gange årligt) eller uformelle kanaler (være til stede hvor og når de studerende mødes).

Eksternt på RUC kan relationer styrkes ved, at RI kan tale samarbejdspartners sprog og vise forståelse for deres kontekst. En kontakt til offentlige institutioner forudsætter forståelse for eksempelvis 'politik', 'administration', 'service' og 'borgere', mens kontakt til private virksomheder kræver forståelse for 'marked', 'kunder', 'produkter' og 'lønsomhed'. Flere virksomheder oplever, at samarbejdet med RUC generelt kan være akademisk og videnskabsteoretisk orienteret. Her kan RI spille en vigtig rolle som en translatør, der kan oversætte sprog, metoder og forståelse hos RUC og samarbejdspartners.

3. Driftsmodel (processer, relationer, organisation)

3.3. Vurder RUCinnovations organisatoriske placering

Observationer og indsatsens formål

Observationer:

- RI har fra 2009 til foråret 2012 været ledet af en kollektiv ledelse (to forskere og en administrativ chef). Konstellation af VIP i ledelsen skabte nogen grad af legitimitet i de faglige miljøer, dog stærkest i de miljøer, VIP'erne allerede var repræsenteret
- Den kollektive ledelse bar dog præg af uklare ledelsesmæssige prioriteringer, hvilket også skabte usikkerheder blandt det faste personale i RI
- Siden 2012 er RI blevet underlagt en enstrenget ledelse med direkte reference til universitetsdirektøren. Den enstrengede ledelse har skabt organisatorisk klarhed udadtil og indadtil
- PA har endnu ikke konstateret om den enstrengede ledelse har skabt resultater
- Flere interviews peger på, at den organisatoriske placering under fællesadministrationen kan betyde, at RI har lav gennemslagskraft i de faglige miljøer på grund af lav legitimitet.

Indsatsens formål:

- Hypotese for indsats: 'vurder RI's organisatoriske placering'
- Analyseniveau. Driftsmodel (processer, relationer og organisation)
- Formål. At fastlægge ledelses- og referenceforhold (central/decentral) for RI, så der sikres de bedste muligheder for at skabe resultater.

Kompleksitet	Lav	• Vurdering og beslutning om organisatorisk placering kan let tages • Effekten vurderes at have begrænset virkning
Horisont	Kort	
Effekt	Lille	

Input til indsatsen

RI's ledelsesmæssige og organisatoriske forankring i RUC's fællesadministration kan give god mening, når RI har en tværgående og strategisk funktion på vegne af hele universitetet.

Skærpes RI's mandat til fx uddannelserne kan det overvejes, om RI skal flytte tættere på de faglige miljøer. Det ville kunne øge legitimiteten til RI og RI's forståelse for uddannelser og studier (bachelorer, kandidater og ph.d.'ere).

Risikoen ved en decentral forankring kan være, at RI gradvist adopteres på det specifikke institut, hvilket kan diskriminere de andre faglige miljøer.

En anden model kunne være at bevare det organisatoriske tilhørsforhold i fællesadministrationen, men prioritere den fysiske placering i fagmiljøerne, fx ved turnusplacering på forskellige institutter.

3. Driftsmodel (processer, relationer, organisation)

3.4. Sikr de nødvendige kompetencer

Observationer og indsatsens formål

Observationer:

- Evalueringen har ikke givet et klart billede af, hvilke strategiske og operationelle kriterier der har været grundlag for RI's aktuelle kompetencer
- RI's medarbejdere bliver generelt opfattet som 'søde og rare', 'gode til at skabe dialog' og værende ildsjæle. RI's medarbejdere bliver både set som embedsmænd (administrativ bevillingshåndtering og kan opstille projekter) og som brobyggende formidlere, som skaber kontakter
- Flere interessenter peger på, at RI ikke skal have høj faglig viden om uddannelse (kompetencen ligger i de faglige miljøer) eller om forskning (fx fundraisere til fondsansøgninger), men skal kende RUC's spydspidsområder og styrkepositioner
- Flere interessenter ønsker, at RI har en mere opsøgende og proaktiv adfærd frem for at være afventende og reaktiv. Det gælder både evnen til at skabe virksomhedskontakter og følge op på aftaler med eksterne samarbejdsparter.

Indsatsens formål:

- Hypotese for indsats: 'sikr nødvendige kompetencer (viden og forståelse) for, at RI kan operere og levere'
- Analyseniveau. Driftsmodel (processer, relationer og organisation)
- Formål. At fastlægge RI's organisatoriske kompetenceprofil og medarbejdernes kompetenceprofiler (faglig, personlig, generel) med udgangspunkt i den mission og strategi, som RI skal indfri.

Kompleksitet	Lav	• Kompetencekortlægning kan relativt nemt foretages, når mission og strategi er fastlagt
Horisont	Kort	
Effekt	Stor	

Input til indsatsen

RI's mandat defineres med udgangspunkt i interessenters behov og RUC's samlede omverdensstrategi. Der opstilles strategiske pejlemærker for RI, og finansieringsgrundlaget afklares. På baggrund i den opgave, RI skal løse, og de ydelser, som skal leveres, defineres, hvilke kompetenceprofiler medarbejderne skal have. Når kompetenceprofilerne er defineret, foretages en vurdering af medarbejdernes faglige, generelle og personlige kompetencer. Der opstilles kompetenceudviklingsplaner, og der suppleres med de nødvendige kompetencer, hvor de ikke er til stede i dag.

Et vigtigt grundlag for kompetenceprofilerne er således RI's mission og strategiske pejlemærker, fx:

- Geografisk fokus (internationalt, nationalt og/eller regionalt fokus)
- RI's rolle (administrator, brobygger, facilitator og/eller innovator)
- Primære samarbejdsparter (private virksomheder og/eller offentlige institutioner).

Umiddelbart vurderer PA, at RI's nuværende organisatoriske kompetenceprofil har tyngde i forhold til regionalt fokus, administratorrolle, brobyggerrolle og orientering mod offentlige institutioner.

Generelt er der behov for at sikre, at RI har proaktive kompetencer, som har lyst og evne til at opdyrke nyt land og banke døre ind. Tilsvarende bør det overvejes at få styrket kompetencerne i markedsføring og indsigt i private virksomheders vilkår og fokus.

Ledelsesprofilen i RI skal balancere flere kompetencer (og kompenseres hvis ikke de findes i en person). Disse kompetencer omfatter bl.a.:

- Forståelse for uddannelses- og forskningsmiljøet
- Forståelse for offentlige institutioner og private virksomheder
- Netværksskabende evner
- Evnen til at markedsføre RUC eksternt og omverdenen internt på RUC
- Ledelse og støtte til medarbejdere der skal agere i komplekse omgivelser

Indhold

1. Ledelsesresume
2. Evalueringens metode
3. Resultater i perioden 2009 – 2012
4. Hypoteser for fremadrettede indsatser

Bilag

- 
- Evalueringens grundlag – Interviews og workshops
 - Evalueringens grundlag – materiale
 - RI's økonomiske profil – relevante grunddata
 - COWI's evaluering af RI 2011
 - COWI's evaluering af RI 2012

Evalueringens grundlag – interviews og workshops

Møde	Interessentgruppe	Dato	Navn
Interviews/workshops i forbindelse med evaluering	Bestyrelse	17. oktober 2012	• Bestyrelsesformand Christian S. Nissen
	Rektorat	8. oktober 2012	• Rektor Ib Poulsen
		8. oktober 2012	• Prorektor Hanne Leth Andersen
		8. oktober 2012	• Universitetsdirektør Peter Lauritzen
	Forskere	4. oktober 2012	• Studieleder, Poul Bitsch Olsen
		4. oktober 2012	• Lektor Jens Friis Jensen
		23. oktober 2012	• Lektor Thomas Budde
		8. oktober 2012	• Professor Jon Sundbo (tidl. ledelse af RI)
		15. oktober 2012	• Professor Lars Hulgaard (tidl. ledelse af RI)
	TAP	10. oktober 2012	• Studiechef Inger Rossing Jensen (tidl. ledelse af RI)
	Studerende	12. oktober 2012	• Cornelius Moulvad (samarbejde med Euromic)
			• Louise Andersen-Hoyer (samarbejde med Plass Data)
	Samarbejdsparter	10. oktober 2012	• Erhvervschef Roskilde Kommune, Jens Thornsen
		11. oktober 2012	• Direktør for Euromic (SMV fra Køge) Niels Buchholst
		15. oktober 2012	• Kommunikationschef SEAS NVE Steen Lorentzen
	Region Sjælland	12. oktober 2012	• Koncerndirektør Per Bennetsen
	RI	3. oktober 2012	• Daglig leder Allan Grønbæk • AC-fuldmægtig Steffen Haurum • AC-fuldmægtig Sune Kaspar Testrup-Friis
		11. oktober 2012	• AC-fuldmægtig Maj Parker Wagner
		12. oktober 2012	• Daglig leder Allan Grønbæk • AC-fuldmægtig Steffen Haurum • AC-fuldmægtig Sune Kaspar Testrup-Friis • AC-fuldmægtig Maj Parker Wagner
Workshop i forbindelse med hypoteser for fremadrettede indsatser	Rektorat	22. oktober 2012	• Rektor Ib Poulsen • Prorektor Hanne Leth Andersen • Universitetsdirektør Peter Lauritzen

Evalueringens grundlag – materiale

Område	Materiale
1. Strategi (mål- og resultatstyring)	• PP om RI (organisation, fire hovedområder og eksempler på indsatser) • PP om RUC-strategi 2015 (herunder mål for innovationskapacitet) • Udviklingskontrakt mellem RUC og ministeriet
2. Aftalegrundlag for RI	• Aftale ml. RUC og Vækstforum Sjælland, Region Sjælland 2011-14 (indsatser og mål for perioden udgør et af de fire hovedområder for RI's virke) • Kontrakt vedr. samarbejde ml. RUC og Region Sjælland (aftaler om mål og aktiviteter 2008-2010) • Oplæg til samarbejde ml. Vækstforum Sjælland og RUC (baggrund og formål med etablering af RI, uddybende beskrivelse af indsatsområder og aktiviteter – bilag til kontrakt for 2008-10)
3. Bevillingsskrivelser	• Ansøgning om EU-støtte (Europæiske Socialfond) til projekt 'videnmedarbejdere i Region Sjælland' (et af de fire hovedområder i RI) • To bevillingsskrivelser for RI's medfinansiering af projekter i regi af samarbejdsaftale med Vækstforum Sjælland
4. Økonomirapportering	• RI budget- og regnskabsmateriale
5. Konsulentrapport	• COWI-evaluering af RI-indsats i 2011 ift. samarbejde med Vækstforum Sjælland, Region Sjælland (gennemgang og vurdering af RI-mål ift. aftale med VF)
6. Projektoversigter	• Oversigter over RI-understøttede projekter i årene 2009-2012
7. Projektopfølgning	• Enkelte afrapporteringer på projekter, som RI har støttet
8. Andet materiale	• Pjece til studerende ift. RUC's tilbud (inkl. RI-tiltag som praktik, iværksætteri mv.) • Pjece til omverden om RUC (bl.a. om projekt- og forskningssamarbejde mv.) • Pjece: Udviklingsaftale – Roskilde Universitet og Roskilde Universitet 2012

RUCinnovations økonomiske profil – relevante grunddata

Økonomisk overblik over RUC Innovation

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Årsværk						
VIP årsværk	1,5	5	1,5	1,5		
TAP årsværk	6	6	5	6		
Andre årsværk (studentermedhjælp)	0,3	0,3	0,3	0,3		
Årsværk i alt	7,8	11,3	6,8	7,8		

Indtægter						
Bevilling fra Vækstforum Sjælland*2	5.265.000	5.285.000	2.750.000	2.667.000	2.625.000	
Bevilling vedr. projekt Vidensmedarbejdere i Region Sjælland				1.460.822	1.952.531	1.563.152
RUC medfinansiering *1	1.993.382	2.035.072	2.357.327	2.331.327		
Indtægter i alt	7.258.382	7.320.072	5.107.327	6.459.149		

Udgifter						
Løn i alt (inkl. medfinansiering) *3	2.927.626	6.984.915	4.194.743	5.172.596		
Drift i alt (inkl. medfinansiering) *3	1.398.513	2.277.904	1.346.518	1.286.553		
Udgifter i alt	4.326.139	9.262.819	5.541.261	6.459.149		

Mindreforbrug	2.932.243	-1.942.747	-433.934	0		
----------------------	------------------	-------------------	-----------------	----------	--	--

Indtægter pr. aktivitetsområde						
A. Erhvervsudvikling i Region Sjælland (kontraktperiode I og II)	5.000.000	5.000.000	2.500.000	2.500.000		
B. Vidensmedarbejdere i Region Sjælland				1.460.822	1.952.531	1.563.152
C. Entreprenørskab på RUC	265.000	285.000	250.000	167.000		
D. Brobygningsaktiviteter (de faste ordninger finansieret af RUC)	1.993.382	2.035.072	2.357.327	2.331.327		
Indtægter i alt	7.258.382	7.320.072	5.107.327	6.459.149		

Udgifter pr. aktivitetsområde						
A. Erhvervsudvikling i Region Sjælland (kontraktperiode I og II)	1.848.000	6.657.000	2.933.000	2.500.000		
B. Vidensmedarbejdere i Region Sjælland				1.460.822		
C. Entreprenørskab på RUC*4	265.000	285.000	250.000	167.000		
D. Brobygningsaktiviteter (de faste ordninger finansieret af RUC)	1.993.382	2.035.072	2.357.327	2.331.327		
Indtægter i alt	4.106.382	8.977.072	5.540.327	6.459.149		

Mindreforbrug pr. aktivitetsområde						
A. Erhvervsudvikling i Region Sjælland (kontraktperiode I og II)	3.152.000	-1.657.000	-433.000	0		
B. Vidensmedarbejdere i Region Sjælland	0	0	0	0		
C. Entreprenørskab på RUC	0	0	0	0		
D. Brobygningsaktiviteter (de faste ordninger finansieret af RUC)	0	0	0	0		
Mindreforbrug pr. aktivitetsområde i alt	3.152.000	-1.657.000	-433.000	0		

Noter:

*1 inkl. bevillinger til Venture Cup

*2 Da RI startede i februar 2009, var det aftalt med Vækstforum Sjælland, at RUC medfinansierede med tre eksisterende årsværk og lokaler. I 2009 udgjorde medfinansieringen 600.050 kr. i lokaler og 1.393.332 kr. i løn. I 2010 var den 610.960 kr. i lokaler og 1.424.112 kr. i løn. I 2011 var den 651.327 kr. i lokaler og 1.706.000 kr. i løn. I 2012 var den 691.694 kr. i lokaler og 1.775.000 kr. i løn."

*3 Fordelingen af selvfinansieringen for 2012 er procentvist fordelt på løn og drift ud fra procenten fra 2011.

*4 Udgifterne dækker RUC's deltagelse i Venture Cup i perioden 2009-2012. RI har tilkendegivet, at fokusområde C "Entreprenørskab på RUC" er et nyt satsningsområde, og at der derfor ikke har været yderligere aktiviteter og udgifter knyttet til dette område.

COWI's evaluering af RUCInnovation 2011

COWI evaluering af RI, 2011

- Fem indsatsområder i kontrakten, men de tre indsatsområder tegner over 90% af budgettet. Forskningsaktiviteter, kommuneplatforme og studentervæksthus
- A. Fremdrift. RI er kommet udmærket fra start 2011, juli 2011 var fremdrift på aktiviteter og resultater på ca. 50% af det forventede i 2011. COWI peger på at 'det er uklart hvad de samlede målsætninger er på aktivitets- og resultatniveau for 2011. RI anbefales at afklare dette'
- Vækst- og beskæftigelseseffekter. A) Øget omsætning – ingen registreret, forventning om knap 28 millioner DKK. B) Nyansatte – 3 stillinger, forventning om 18 stillinger. C) Undgåede fyringer – 0 stilling, forventning om 5 stillinger
- Tematiske effekter. To virksomheder under opstart, forventning om start af 10 virksomheder i kontrakten
- Metode: Interviews med RI + survey blandt virksomheder

Opnåede resultater/gennemførte aktiviteter:

- COWI beskriver 'effekt mål på mange forskellige niveauer' – nogle mål har mere karakter af aktiviteter (fx workshops), nogle er resultater (nye produkter/innovationer), og andre er effekt (fx nystartede virksomheder).
- COWI bemærker, at RI har opstillet en handlingsplan for 2011 – som i 'brede træk' forklarer hvordan RI vil arbejde i første år, herunder at bevillingen kun er garanteret et år frem. Handlingsplanen indeholder ikke kvantitative målsætninger for aktiviteter og resultater, men giver eksempler på aktiviteter, der skal gennemføres i løbet af året. Handlingsplanen er uegnet til at måle fremdrift op imod. "*Vi [COWI] ender derfor med at foretage nogle mere kvalitative vurderinger af fremdrift end vi gør for øvrige kontrakter*".

Evaluering af fremdrift

A. Fremdrift – opnåede resultater og effekter

Kontraktsområde	Forventet fremdrift og aktiviteter
A. Forsknings-aktiviteter	- Clean-tech, energi, miljø – på niveau givet nedprioritering af område - Fødevarer – under niveau. COWI bemærker at RI primært har fokus på ansøgning på fødevarerområdet, men ikke selvstændige aktiviteter - Turisme – givet nedprioritering af område - Øvrige – innovationsforløb med 30 servicevirksomheder – uden for vurdering
B. Rekvireret forskning	Uden for vurdering pga. lav budgetandel
C. Femern bælt	Uden for vurdering pga. lav budgetandel
D. Kommune-platform	- På niveau eller lidt foran - Kommuneaftaler er etableret Næstved, Roskilde og Kalundborg på vej. - Virksomhedskontakter i Roskilde, fire Næstved, fire i andre kommuner. 194 informerede virksomheder. Tre ph.d'ere begyndt
E. SHEIK - studentervæksthus	- På niveau eller lidt foran - Kurser, konkurrencer, workshops

- "Det er vores anbefaling til kontraktholderen, at man fremover med mere præcise årlige handlingsplaner, der vil gøre det muligt både i evaluering- og projektstyringsøjemed at have nogle faste og klare pejlemærker."

COWI's evaluering af RUCInnovation 2011

Evaluering af vækst/beskæftigelse

B. Effekter på vækst/beskæftigelse:

- Survey og fokusgruppeinterview med virksomheder.
- Pointer. Effekter af samarbejdet vil først opstå efter et stykke tid. Alle virksomheder forventer effekter, om end det er vanskeligt at anslå effekten. En enkelt har oplevet effekt på omsætningen, men kan ikke kvantificere det. ½ del af respondenter forventer effekt på beskæftigelser (men endnu ingen effekt). Kun 11 respondenter (lille respondentgruppe, usikkerhed betydelig)
- Forventede vækst- og beskæftigelseseffekter. Omsætning ca. 27 mDKK, nyansatte 18 stillinger og undgåede fyringer 5 stillinger.
- COWI bemærker om den fremtidige effekt. I 2011 ikke opnået umiddelbart målbare samfundsøkonomiske effekter. Innovation og udvikling må forventes at tage længere tid før de udmønter sig i effektiv. 2/3 af estimat er baseret på én virksomhed, som angiver at være 'delvist utilfreds' med RI

C. Tematiske effekter:

- I sommeren 2011 var to virksomheder under opstart. Kan både være resultat af forskningsaktiviteter og/eller studenterrettede aktiviteter i SHEIK

Evaluering af relevans, kvalitet og effektivitet

Øvrige vurderingskriterier:

RI vurderes på tre vurderingskriterier og scorer 'lidt under niveau'. Relevans og kvalitet er faldet siden juli 2011, pga. tilbagemelding fra virksomhederne:

- A. Relevans. RI's kontrakt og aktiviteter er helt i tråd med den Regionale Erhvervsudviklingsstrategi. RI har valgt at tilrettelægge projekter med 1-årig horisont pga. Regionens ønske om at mulighed for at afbryde kontrakt. RI har valgt kun at igangsætte aktiviteter inden for et forskningsmæssigt fokusområde (fødevarer). COWI bemærker at RI skal være opmærksom på at den 1-årige planlægningshorisont ikke ændrer arbejdets vægt mellem hovedindsatsområderne i en retning, der ikke er i overensstemmelse med kontraktens ånd. COWI bemærker at spørgeskemaer efterlyser langt større initiativ fra RI side i forhold til at få taget kontakt og få gang i løbende kommunikation RI som drivkraft for regional erhvervsudviklingsstrategi er rigtig – der er behov efter kompetencer som RUC besidder. "Implementeringen giver dog en række udfordringer som udfordrer den oplevede relevans blandt de kontaktede virksomheder.
- B. Kvalitet. Kvalitet af RI aktiviteter er generelt fin, men der er projektstyringsmæssig forhold som trækker ned -> 'der fandtes ikke nogle entydige etårige målsætninger på aktivitets- og resultatniveau. Det gør det svært for RI at skabe synlighed om fremdrift. Desuden mangler grundlag for forventningsafstemme med RS med en detaljeret, præcis etårig handleplan. Spredning i respondent svar på samarbejde. Respondenter forventer i mindre grad effekt på tiltrækning af investeringer og forøgelse af konkurrenceevne, men høje forventninger til effekt på produktivitet og opkvalificering af medarbejdere. Billede af at RI/RUC bidrager med grundlag for vækst og beskæftigelse, fremfor direkte effekt i form af flere jobs- og øget omsætning. Blandt tilfredshed med RI -> COWI tilskriver det manglende kommunikation fra RI's side (40% oplever en kommunikationskløft) – behov for RI ser udfordringer fra virksomhedens side og giver tilbagemelding ift. Fremdrift.
- C. Effektivitet. Effektivitet 3 ud af 4 i score. A) kommunikation . RI udarbejdet markedsføringsmateriale som grundlag for virksomhedsdialog, men fortsat behov for kommunikation rettet mod enkelte virksomhed. B) Planlægning og projektstyring. Tilfredshed blandt respondenter (overvejende styr på den del). 1-årig planlægningshorisont kan være at det ikke giver maksimalt udbytte for deltagerne. C) Decentral organisering. Mange involveret decentral, men mangler opsamling af erfaringer og metoder. D) Koordination mellem RI og andre kontraktholdere i RS (fx turisme). E) 10 mDKK – lav fremdrift – effekter er usikre.

COWI's evaluering af RUCInnovation 2012

COWI evaluering af RUCInnovation, 2012

- COWI konstaterer at fremdriften er 'næsten på niveau'. God udvikling på kommunesamarbejde, Femern Bælt, i studentervæksthus og fødevarer (via GRO projektet). Dog mindre aktiviteter på cleantech og turisme

Kontraktområde	Forventet fremdrift og aktiviteter
A. Forskningsaktiviteter	- Clean-tech, energi, miljø – under det forventede niveau - Fødevarer – på niveau - Turisme – under det forventede niveau - Øvrige – uden for vurdering
B. Rekvireret forskning	På niveau
C. Femern bælt	På niveau
D. Kommuneplatform	På niveau
E. SHEIK - studentervæksthus	Over det forventede niveau
Samlet fremdrift	Næsten på niveau

- Vurderingen er baseret på baggrund af interviews med kontraktholdere. Det har ikke været muligt at redegøre præcist for fremdrift ift. Udgangen af 3. halvår. Vurdering af effektmål handler også om i hvilket omfang RI har succes med at koble deres aktiviteter i samarbejde med andre regionale aktører.

COWI Bemærkning om faste og klare pejlemærker

- Det er i lighed med sidste år vores anbefaling til kontraktholderen, at man fremover arbejder med langt mere præcise årlige handlingsplaner - indeholdende aktiviteter, resultatmål og effektmål. Det vil sikre, at det i højere grad er muligt løbende at følge, hvorvidt samarbejdsaftalen med RUCInnovation rent faktisk lever op til de målsætninger, der indledningsvist er aftalt mellem RUC og RS. Endvidere vil det styrke fokus på aktiviteterne reelle effekter.

Evaluering af forskning og uddannelse

A. Forskningsaktiviteter

- Aktiviteter inden fødevarer, cleantech og turisme. Aktiviteter består af netværksdannelse, innovationsfremmende aktiviteter, matchmaking, udvikling af innovationsprojekter samt uddannelse. RI tilgang har ændret sig siden 2011 til i højere grad at sikre forskningsmæssige forankring. Metoden er at kontraktuelt forpligt forskere på at levere resultater med relevans for Region Sjælland
- Clean-tech: ikke prioriteret i 2011. Ved at blive løbet i gang. RI/RUC deltager i Risø Park-projektet (forlængelse af aktiviteterne i resultatkontrakten). COWI bemærker de ambitiøse mål i kontrakten med at skabe 100 arbejdspladser, og konstatere at der usikkerhed om de kommende projekter skan levere jobskabelse, virksomhedsdannelse og OPP'er. COWI anbefaler at kontraktens målsætninger revideres, så de er udtryk for mere realistiske forventninger til effekter. Fremdrift er under det forventede
- Fødevarer: Arbejdet med GRO-projektet har båret frugt og resulteret i stor bevilling fra Europæiske Regional- og Strukturfond. RI står for at opdyrke kontakt til virksomheder og indlemme dem i projektet. COWI bemærker at RUC skal sikre at den lille budgetandel i samarbejdskontrakten bliver omsat i effektmål. Dog uklart om der er sammenfald mellem GRO-projektet og målsætningerne i kontrakten. Resultater på rimeligt niveau – konkrete resultatmål bør genforhandles med RS for at give mening.
- Turisme. Arbejdet har stået stille. RUC bør afklare hvilke ressourcer på RUC som kan bidrage til turisme området, herunder samarbejdet til Østdansk Turisme. COWI vurderer at RI er et pænt stykke fra samarbejdskontraktens mål.
- Andet. Konference Sunrise samt 'målrettet indsats for, at forskerne forpligtes til også at leve op til aftale med RS' – COWI ser det som generelle forudsætninger for at levere i forhold til kontrakten

B. Rekvireret forskning og uddannelse

- RI skal søge at forbedre vækstrammen for alle områder i erhvervsudviklingsstrategi.
- Rekvireret uddannelse. COWI konkluderer at RI er kommet langt (fx tre ugers forløb i Næstved Kommune). + samarbejde med Væksthus Sjælland om vækstoffabrik (med 130 virksomheder).
- COWI bemærker, at der udestår at udnytte et potentiale i at tilbyde rekvireret forskning

COWI's evaluering af RUCInnovation 2012

Evaluering af Femern Bælt, Kommuneplatforme og SHEIK

C. Femern Bælt:

- Indsats rettet mod tættere institutionelt samarbejde mellem RUC og tyske uddannelsesinstitutioner samt uddannelsesaktiviteter for ledere og mellemledere i RS. COWI konkluderer at RI er på niveau

D. Kommuneplatforme:

- Formål at gå i dybden med lokale styrkepositioner – bygger på en vellykket model med Næstved kommune fra 2010. Aftaler med Roskilde + Køge på vej i september 2012
- COWI bemærker at RI er på niveau hvis kommuneaftale med Køge indgås, men at det er usikkert om virksomhedskontakter nås inden for kalenderåret.

E. SHEIK – Studentervæksthus:

- Måltrettet studerende (inkl. ph.d.'ere og kandidat) samt ledige akademikere. Formål er at give incitamenter til etablering af egen virksomhed og udfolde entreprenørskab. Aktiviteter dækket af RS dækker primært udviklingsaktiviteter og ikke driften af studentervæksthuset.
- RUC/RI har stort fokus på entreprenørskab – med fokus på innovative and entreprenante samarbejder mellem virksomheder og studerende.
- Flere resultater. COWI konkluderer at SHEIK er over det forventede niveau
- Organisatorisk er arbejdet med entreprenørskab fremadrettet organiseret omkring de enkelte institutioner. Hensigten er at styrke den faglige forankring.



RUC_{innovation}



Strategi for RUCinnovation 2013-2015



Strategi for RUCinnovation 2013-2015

Øget videndeling og samarbejde mellem universiteter og det omgivende samfund er et helt centralt konkurrenceparameter i det moderne vidensamfund og står højt på den politiske dagsorden. Regeringen har igangsat arbejdet med Danmarks nationale innovationsstrategi, hvor universiteterne spiller en central rolle, og øget innovationskapacitet er blevet et af fire pligtige mål i universiteternes udviklingskontrakt for 2012-2014.

Samspillet mellem RUC og det omgivende samfund har ligeledes en helt central placering i Strategi RUC 2015. Målet er at sikre RUC som et samfundsengageret universitet med en kritisk, problemorienteret og fornyende tilgang til forskning, uddannelse og formidling inden for RUC's hovedområder – og med en stærk international dimension inden for udvalgte områder. RUC skal være det attraktive alternativ og profilere sig som et kritisk, innovativt og eksperimenterende universitet. Det fremgår af Strategi RUC 2015, at *“der skal udarbejdes en strategi, der sikrer samspillet med det omgivende samfund, hvor RUC er en levende medspiller (community service), herunder ved samarbejdsrelationer med bl.a. Region Sjælland”*.

RUCinnovation er sat i verden for at sætte viden i spil gennem brobygning mellem studerende og forskere på RUC på den ene side og private virksomheder, offentlige institutioner og interesseorganisationer i det omgivende samfund på den anden. Således udgør Strategi for RUCinnovation 2013-2015 en væsentlig del af RUC's strategi for samspil med det omgivende samfund.

Det overordnede formål med Strategi for RUCinnovation 2013-2015 er at omsætte Strategi RUC 2015 til en række operationelle indsatser for samspil med det omgivende samfund. Som pejlemærke for strategien er RUCinnovations vision frem til og med 2015:

- at være bindeleddet mellem RUC og det omgivende samfund – regionalt, nationalt og internationalt
- at være det naturlige mødested for studerende og forskere på den ene side og private virksomheder, offentlige institutioner og interesseorganisationer på den anden
- at udvikle og implementere innovative samarbejdsformer i RUC's uddannelser og forskning

Strategiske indsatser 2013-2015

Med henblik på at realisere det overordnede formål og RUCinnovations vision vil der blive arbejdet inden for tre hovedområder; *Indsatser for studerende, Indsatser for forskere og Indsatser rettet mod det omgivende samfund*.

Indsatser for studerende

På RUC skal de studerende som et led i deres forskningsbaserede uddannelse have mulighed for at stifte bekendtskab og indgå konkrete samarbejder med eksterne aktører. Dette iværksættes med henblik på at sikre nuancerede og helstøbte uddannelsesforløb, praksiserfaring og en lettere overgang til arbejdsmarkedet. RUCinnovation vil være aktivt medvirkende til, at de studerende

bliver præsenteret for en række tilbud – fra samarbejdsplatforme, over entreprenørskabsunderstøttende aktiviteter, til muligheden for at knytte erhvervsarbejde tæt til uddannelsen – der alle muliggør konkret og faglig relevant erfaring udi samarbejde med eksterne aktører.

Inden for hovedområdet arbejdes med indsatserne:

1. *Entreprenørskab*
2. *Faglig forankring*
3. *Fora for interaktion, læring og samarbejde*

1. Entreprenørskab

Det er en del af RUCinnovations vision at udvikle og implementere innovative samarbejdsformer, som støtter op om RUC som et kritisk, innovativt og eksperimenterende universitet. Formålet med denne indsats er at skabe en platform for aktiviteter, som sikrer, at studerende har mulighed for at tilegne sig iværksætter- og entreprenørskabskompetencer.

Inden for indsatsen vil vi:

- Understøtte studenterdrevne initiativer med fokus på entreprenørskab. Her tænkes særligt på foreninger, som har deres virke på RUC og aktivt arbejder for at udbrede kendskabet til entreprenørskab blandt studerende. Der kunne også være tale om enkeltstående events med fokus på entreprenørskab
- Samarbejde med landsdækkende organisationer om udbredelse af et entreprenant mind-set blandt studerende og anspore dem til deltagelse i aktiviteter og konkurrencer, som understøtter dette
- Arbejde på at hjemtage ekstern(e) projektbevilling(er) til udvikling og implementering af ét eller flere af følgende koncepter: *Iværksætterworkshops, Iværksætteri for begyndere, Projekt-iværksætter, Iværksætter-sparring, RUCincubator.*

2. Faglig forankring

For at sikre samarbejder af høj kvalitet er vi som enhed gensidigt afhængig af de faglige miljøer. Derfor skal en stor del af RUCinnovations studenterrettede aktiviteter udvikles og implementeres i tæt relation til de faglige miljøer for at sikre legitimitet, relevans og ophæng i forhold til det samlede uddannelsesforløb.

Ved at integrere aktiviteterne i uddannelseselementerne bredt på universitetet er det målet, at de studerende opnår kompetencer i at omsætte og iværksætte akademisk viden til og i praksis.

Inden for indsatsen vil vi:

- Udvikle og afholde arrangementer, kurser, workshops mv. i samarbejde med faglige miljøer
- Lave målrettede indsatser for at øge samarbejdet mellem enkelte fag/grupper af studerende og eksterne aktører indenfor specifikke (geografiske) områder

- Deltage i relevante arrangementer og netværk på universitetet, f.eks. studieledermøder, AC-vejledernetværk eller SN-møder
- Tilvejebringe muligheden for at inddrage konkrete virksomhedsrepræsentanter og/eller -cases i undervisningen
- Være massivt til stede i peakperioder – f.eks. semesterstart – med målrettede præsentationer af de samlede studenterrettede aktiviteter
- Sikre, at RUCinnovations studenterrettede tilbud er synlige og tilgængelige i en kreativ, central og indbydende fysisk ramme
- Synliggøre RUCinnovations kerneydelser i forbindelse med events og arrangementer, f.eks. karrieremesser, alumne- og aftagerarrangementer, lokale vejlederbårne arrangementer, åbent hus og konferencer

3. Fora for interaktion, læring og samarbejde

For at sikre udbytterige samarbejder mellem virksomheder og studerende vil vi afdække mulighederne i regi af eksisterende – og etablere nye – platforme og fora for mødet mellem parterne. Således vil vi sikre, at der opstilles rammer for samarbejde, der skaber synergi mellem akademisk viden og konkret praksis til gavn for fagmiljøerne og det omkringliggende samfund.

Målet med indsatsområdet er at sikre, at kontakten mellem universitetets studerende og aktører i omverdenen etableres; at mødet rent faktisk finder sted, således at nye samarbejder kan opstå. Samtidig vil vi arbejde løbende med metodeudvikling og erfaringsopsamling for at sikre kvalitet og rigt udbytte for alle parter.

Inden for indsatsen vil vi:

- Etablere netværk, hvor studerende og aktører i omverdenen mødes gentagende gange, f.eks. om et givent tema eller i regi af en mentorordning
- Øge kendskabet til – og brugen af – de eksisterende samarbejdsordninger, f.eks. Projektforum
- Øge de studerendes kendskab til Region Sjællands erhvervsliv og antallet af indgåede samarbejder med regionale SMV'er
- Udvikle og afholde arrangementer, hvor studerende og aktører i omverdenen kan mødes med henblik på samarbejde/ansættelse, f.eks. messer
- Skabe rammen for problemorienteret interaktion mellem studerende og regionale virksomheder – på universitetet eller i virksomheden, f.eks. innovation camps eller company dating
- Medvirke til udvikling af nye samarbejdsformer mellem studerende og virksomheder, f.eks. brobygning mellem studiejob og uddannelse, konsulentordning og omvendt projektbørs, hvor de studerendes projekter præsenteres for omverdenen

Indsatser for forskere

Nøjagtig som det gælder de studerende, har RUC's forskere en stærk tradition for at bedrive forskning i samarbejde med aktører uden for universitetet. Samarbejderne stadfæster sig i alt fra enkeltstående, kortvarige samarbejder til årelange projekter i regi af eksempelvis EU-bevillinger. RUCInnovation vil bidrage til, at disse samarbejder bliver etableret og forløber på en måde, der skaber størst muligt udbytte for de implicerede parter. Dette vil vi opnå gennem en række forskelligartede bidrag, som hver især vil være afhængige af det konkrete samarbejde og parternes behov.

Inden for hovedområdet arbejdes med indsatserne:

- 4. Projektudvikling og -rådgivning*
- 5. Regionale forskningsmæssige indsatsområder*
- 6. Forskerunderstøttede netværk*

4. Projektudvikling og -rådgivning

RUCInnovation vil være bindeleddet mellem RUC's forskere og det omgivende samfund – regionalt, nationalt og internationalt. Formålet med indsatsen er derfor at skærpe RUCInnovations profil som projektudvikler og -rådgiver over for alle interesserede forskere på RUC.

Ved aktivt at deltage i projektudviklingsprocesser og levere rådgivning af høj kvalitet skal RUCInnovation være det naturlige mødested for forskere og aktører i det omgivende samfund med henblik på at skabe forsknings- og udviklingsprojekter.

Inden for indsatsen vil vi:

- Udbrede kendskabet til, hvilken rolle RUCInnovation kan spille i forhold til projektudvikling
- Udbrede kendskabet til RUCInnovations rådgivningsfunktion i forhold til eksterne finansieringsmuligheder af projekter i almindelighed samt regionale midler og strukturfondsmidler (Socialfonden, Regionalfonden og Interreg) i særdeleshed
- Skærpe RUCInnovations rolle i projektprocesser. RUCInnovation faciliterer og vejleder som udgangspunkt og kan, hvis aktiviteter i et projekt ligger inden for RUCInnovations kerneområder, indgå direkte i gennemførselen af projektet
- Arbejde opsøgende for at skabe samarbejde mellem forskere og aktører uden for RUC, f.eks. gennem informationsarrangementer, afholdelse og understøttelse af events, etablering af og deltagelse i netværk samt sikre relevant deltagelse i Region Sjællands arrangementer
- Deltage i relevante arrangementer og netværk på universitetet, f.eks. institutledermøder, studieledermøder eller møder i forskningsgruppelederkredse

5. Regionale forskningsmæssige indsatsområder

RUCinnovation skal sikre, at universitetets viden i højere grad omsættes til regional udvikling. Formålet med denne indsats er specifikt at medvirke til regional udvikling inden for de tre pt. prioriterede områder; Cleantech, energi og miljø, Fødevarer og landbrug samt Turisme.

RUCinnovation har gennem RUC's kontrakt med Vækstforum Sjælland mulighed for at igangsætte og understøtte projekter mellem forskere og regionale aktører. Værktøjerne til dette er kontant medfinansiering af projekter inden for områderne. Hertil kommer, at RUCinnovation kan lægge et antal timer i de pågældende projekter.

Inden for indsatsen vil vi:

- Udvælge projekter, der bedst muligt opfylder effektmål i kontrakten mellem RUC og Vækstforum Sjælland
- Deltage i alle projekter, der igangsættes eller understøttes med midler fra kontrakten
- Opbygge tæt kontakt til og samarbejde med forskningsmiljøer og regionale aktører inden for de prioriterede områder
- Afholde arrangementer og events, der bygger bro mellem forskning og erhverv inden for områderne, f.eks. konferencer, brancherettede workshops eller netværk

6. Forskerunderstøttede netværk

RUCinnovation vil skabe innovative samarbejdsformer og arbejde strategisk med netværksdannelse. Netværkene skal danne rammen om erfarings- og kompetenceudveksling samt udvikling og sparring inden for et givent fagområde. Netværkene skal etablere og koordinere samarbejdsaktiviteter og give mulighed for at finde samarbejdspartnere til innovative forskningsprojekter for at gøre RUC's forsknings- og udviklingsaktiviteter synlige og anvendelige for det omkringliggende samfund.

Inden for indsatsområdet vil vi:

- Skabe forskerunderstøttede netværk inden for specifikke fagområder og gøre det attraktivt for forskere og det omgivende samfund at deltage i netværkene. Med netværkene skabes rum for – forhåbentlig vedvarende – innovation og samarbejde mellem forskere og virksomheder
- Have den koordinerende, udviklende og formidlende rolle mellem forskningen på institutterne og det omkringliggende samfund. Netværkene skal være fagligt forankrede og tage udgangspunkt i konkrete fagmiljøer
- Sikre, at netværkene tager udgangspunkt i vidensspredningsaktiviteter, f.eks. konferencer eller seminarer, hvor forskningsmiljøer på RUC, private virksomheder, offentlige institutioner og interesseorganisationer er repræsenteret

Indsatser rettet mod det omgivende samfund

Samarbejde med aktører i det omgivende samfund er grundlæggende for RUC. Det er igennem disse samarbejder, at både forskning og uddannelse opnår nye dimensioner og ny viden opstår – til gavn for både universitetet og det omkringliggende samfund. Kort og godt er det igennem samarbejde, at RUC stadfæster sin rolle som det samfundsengagerede universitet.

Inden for hovedområdet arbejdes med indsatserne:

7. *Strategiske partnerskaber*
8. *Virksomhedskontakt*

7. Strategiske partnerskaber

RUCinnovation vil arbejde opsøgende og strategisk på at indgå en række samarbejder med forskellige aktører, herunder private og offentlige virksomheder samt andre uddannelsesinstitutioner.

Inden for indsatsområdet vil vi:

- Indgå nye samarbejder med kommuner i Region Sjælland. Grundlaget for samarbejdet vil være samarbejdsaftaler, hvis indsatser defineres i samarbejde med den enkelte kommune. Centralt for udvælgelsen af indsatserne er, at der skal være tale om områder, indenfor hvilke RUC uddannelses-, forsknings- og udviklingsmæssigt har kompetence og interesse, ligesom indsatserne skal have karakter af konkrete, synlige aktiviteter, f.eks. uddannelsesaktiviteter, kampagner og ph.d.-samarbejde
- Videreudvikle samarbejdet med SDU, som vi igennem en årrække har indgået partnerskab med i forskellige projekter. Konkret er det vores ønske at intensivere de tværinstitutionelle studentsamarbejder og koble disse i samarbejde med virksomheder – pt. med særligt fokus på Region Sjælland
- Undersøge muligheden for at indgå i innovationspartnerskaber og konkrete projekter med danske og udenlandske universiteter. I forhold til de danske universiteter vil vi især have øje for potentielle fælles uddannelsesaktiviteter og muligheden for at hjemtage eksterne projektmidler i fællesskab, f.eks. inden for entreprenørskabsområdet
- Udvikle de eksisterende og opsøge nye samarbejder med private virksomheder. Ambitionen er at knytte mere forpligtende og længerevarende relationer til de mange virksomheder, vi samarbejder med

8. Virksomhedskontakt

Universiteter kan virke lukkede og utilgængelige for virksomheder. Der er derfor behov for en direkte, opsøgende indsats for at informere virksomheder om samarbejdsmuligheder med RUC og

dermed nedbryde barrierer for samarbejde. Der er ligeledes behov for at kunne henvise virksomheder til én serviceminded og effektiv indgang til RUC's studerende og forskere.

Målet med denne indsats er at give virksomheder inspiration til samarbejde med RUC og lette adgangen til RUC's studerende og forskere.

Inden for indsatsområdet vil vi:

- Afholde informationsmøder for virksomheder, evt. i samarbejde med andre relevante erhvervsfremmeaktører
- Afholde individuelle virksomhedsbesøg
- Inddrage virksomheder i uddannelse og forskning på RUC, f.eks. gennem deltagelse i gruppedannelsesprocesser, som case i undervisningen, som del af forskningsprojekt eller som deltager/oplægsholder på forskningskonferencer
- Deltage i relevante (virksomheds)netværk
- Skabe bredt kendskab til RUCinnovation som erhvervslivets indgang til RUC – det vil sige RUCinnovation som One-Stop-Science-Shop

Succeskriterier

Succeskriterier for indsatserne er angivet i RUC's udviklingskontrakt for 2012-2014 med Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser under punktet *"Øget innovationskapacitet"*, 4a) *Samarbejde mellem virksomheder og studerende* og 4b) *Eksternt samarbejde* og i *"Aftale mellem Roskilde Universitet og Vækstforum Sjælland om forsknings- og erhvervsrettede aktiviteter 2011-14"* og Socialfondsprojektet *"Videnmedarbejdere i Region Sjælland"*.

Implementering af strategien

RUCinnovation vil sikre implementering af strategien ved at udarbejde handlingsplaner for et år ad gangen. Der følges løbende op på handlingsplanerne og der udarbejdes årsrapporter, som monitorerer antal aktiviteter og deltagere inden for RUCinnovations kerneydelser, giver et overblik over centrale aktiviteter for året og præsenterer eksemplariske cases.

Pkt. 9 Principper for anvendelse af rektors udviklingspulje

Status for rektors udviklingsmidler 2010-2012

Tabellen herunder viser budget for udviklingspuljen samt udloddede midler for årene 2010-2012:

Udviklingspuljen i mio. kr. løbende priser	2010	2011	2012
Årets budget til udviklingspuljen	3,4	4,4	3,9
Årets budget til dækning af overførsler	3,0	3,0	2,5
I alt budget	6,4	7,4	6,4
Udloddede midler indeværende år	2,3	4,2	2,4
Midler fra tidligere år overført	2,4	1,1	0,5
I alt midler fra puljen indeværende og tidligere år	4,7	5,4	3,0
Resterende udviklingspulje i alt	1,7	2,0	3,4

Desuden er aftalt følgende for udviklingsmidlerne i 2012 og 2013:

- Ved prognose 2 2012 har Rektoratet indstillet, at 1 mio. kr. for 2012 flyttes fra Rektoratets sted til udviklingspuljen under Rektoratet.
- Til budget 2013 er der pt. afsat i alt 3,4 mio. kr. til udviklingsmidler i 2013. Heraf er 1,5 mio. kr. forudsat reserveret til forskningsgrupper ud over de i Strategi 2015 prioriterede forskningsindsatser. På samme vis som i budget 2012 indeholder budget 2013 p.t. en post på 3 mio. kr. til afløb fra tidligere års midler.

Forsøg på at indhente retningslinjer for tilsvarende puljer ved andre universiteter har vist, at direktion/rektorat ved de øvrige universiteter karakteristisk disponerer frit over lignende puljer (uden underliggende retningslinjer).

På RUC's hjemmeside annonceres over for ansatte og studerende at "Rektors Udviklingspulje kan udmøntes i løbet af budgetåret til strategiske og klart definerede udviklingsinitiativer til gavn for hele RUC". Praksis har været kun undtagelsesvis at bevillige midler til driftsomkostninger (i forbindelse med opstartsfase) og ikke at bevillige midler til rejseudgifter. Bevillingspraksis vil kunne skærpes med tættere fokus på det udviklingsorienterede (fagligt, pædagogisk, socialt, fysisk) og på hvorvidt ansøgninger vedrører aktivitet der rettelig bør prioriteres inden for instituttets eller afdelingens eksisterende budget.

Præsentation af udviklingspulje på RUC's hjemmeside og det tilhørende ansøgningsskema til puljen afspejler behov for revision.

Indstilling

Rektoratet indstiller at:

1. Udviklingspuljen forsat fordeles efter rektoratets frie skøn (med fokus på det udviklingsorienterede)
2. Ansøgnings- og opfølgningssprocedure justeres, med henblik på øget fokus på det udviklingsorienterede samt evaluering af midlernes prioritering fra år til år.

Pkt. 10 Investeringsafkast i perioden januar til september 2012

Sagsfremstilling:

Bestyrelsen besluttede d. 23. februar 2011 at investere 120 mio. kr. af RUC's likvide midler i danske obligationer med en løbetid på 1-3 år. Bestyrelsen har besluttet, at anvende Danske Bank og Jyske Bank, som kapitalforvaltere med hver 60 mio. kr. Dvs. at universitetet har givet bankerne fuldmagt til, at optimere afkastet indenfor kapitalforvaltningsaftalerne. De likvide midler er hovedsageligt forudbetalte eksterne projektmidler.

Investeringsafkast:

I 2011 (april til december) var afkastet på RUC's obligationsinvestering historisk højt, nemlig på 3,85 % eller ca. 4,6 mio. kr. Afkastet i perioden januar til september 2012 har været ca. 2 %, hvilket er det niveau som RUC er blevet stillet i udsigt af bankerne.

Tabel: investeringsafkastet i perioden januar-september 2012

	Danske bank		Jyske bank		Total for RUC	
	Kroner	%	Kroner	%	kroner	%
Afkast i perioden	1.371.579	2,15%	1.135.847	1,79%	2.507.426	2,09%
Fee i perioden ¹	-48.750	-0,08%	-37.500	-0,06%	-86.250	-0,07%
Provenu i perioden	1.322.829	2,07%	1.098.347	1,73%	2.421.176	2,02%

1: Danske bank har et fee på 65.000 kr. p.a., mens Jyske bank har et fee på 50.000 kr. p.a.

Begge banker forventer, at det nuværende renteniveau fastholdes i den resterende del af 2012. Årsagen er primært fortsat stor usikkerhed i EU-zonen med bl.a. offentlige finansunderskud i flere lande samt økonomisk recession i flere lande. Det medfører at de begge forventer et afkast på ca. 2 % for hele 2012.

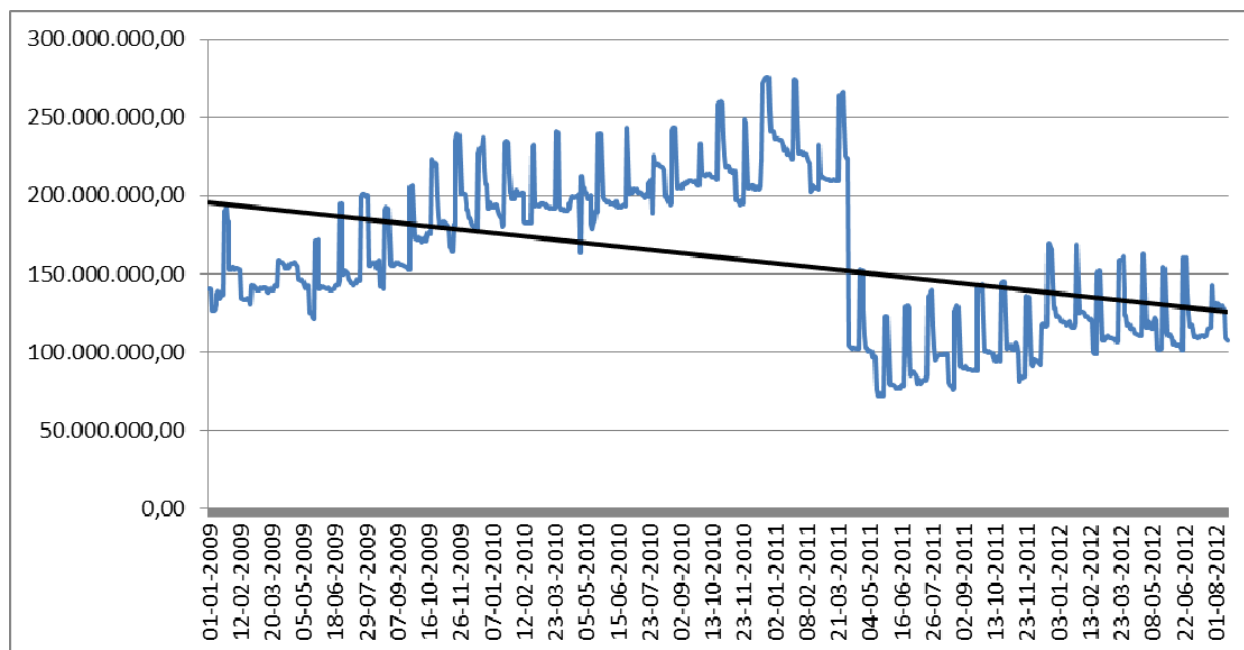
Alternativ investering:

SKB-renten (Statens Koncern Betalingssystem) er pt. 0 % p.a. Derfor er dette ikke attraktivt alternativ til RUC's obligationsinvestering.

FIT anbefaler, at RUC undersøger afkastsmulighederne ved at hæve investeringsrammen fra 120 mio. kr. til 180 mio. kr. samt at lave en "rullende" investeringsperiode. Med rullende menes, at perioden opsplittes i tre intervaller; 1-2 år, 3-4 år og 5 år, som hver har 60 mio. kr.

Fordelene er, at RUC relativt hurtigt kan få adgang til likvide midler, da det korte interval (1-2 år) ofte skal fornyes. Derudover vurderer bankerne, at det nuværende RUC afkast snart bliver for tid med fremtidige forventelige rentestigninger, da kapitalen derved vil gå fra obligationer og til aktier. Derfor skal et fremtidigt afkast omkring 2 % findes omkring en investeringsperiode på 5 år. Bankerne forventer rentestigninger omkring 2014.

Ulempen er, at RUC "binder" en ekstra del af de likvide midler, men aftalerne med banker muliggør, at RUC til en hver tid kan sælge obligationer uden gebyr, dog med risikoen for kurstab. RUC har pt. ca. 110 mio. kr. i likvide midler (plus 120 mio. kr. i obligationsinvestering). Den nedenstående tabel viser, at de likvide midler har været stigende i perioden 2009-12. Faldet april 2011 skyldes investeringen i obligationer. Dvs. at med de nuværende "spilleregler" for hvordan finanslov- og projektmidler udbetales, så har RUC et overskud af likvide midler.

Tabel 1: RUC likviditetsanalyse**Indstilling:**

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen tager notatet til efterretning samt giver mandat til at undersøge muligheden for ekstra- og "rullende" investering.



Pkt. 11 Stillingtagen til genudpegning eller igangsættelse af nyudpegning i forbindelse med udløb af eksternt bestyrelsesmedlem Anette Tofts udpegningsperiode den 12. marts 2013

Funktionsperioden for det eksterne bestyrelsesmedlem Anette Toft udløber den 12. marts 2013.

Bestyrelsen skal derfor tage stilling til genudpegning eller igangsættelse af nyudpegning til den ledige eksterne bestyrelsesplads for perioden 13. marts 2013 – 12. marts 2017.

Der er i henhold til vedtægtens § 9 mulighed for genudpegning af Anette Toft, der kun har siddet i bestyrelsen i én periode. Ifølge vedtægten kan genudpegning således finde sted én gang.

Indstilling:

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen træffer beslutning om genudpegning eller iværksættelse af procedure for nyudpegning af 1 eksternt bestyrelsesmedlem i 2013 for perioden 13. marts 2013 – 12. marts 2017.

Pkt. 12 Nedlæggelse af Master i Kulturplanlægning

Sagsfremstilling

Master i Kulturplanlægning (ENSPAC) blev godkendt af ACE Denmark i 2007. Efter en god start har der desværre været vigende søgning til uddannelsen. På baggrund af den lave søgning og det faktum, at uddannelsen står til akkreditering i foråret 2013, har institutlederen besluttet at lukke for optaget til Master i Kulturplanlægning.

Instituttet mener, at der fortsat er behov for mulighed for efter- og videreuddannelse inden for området, både i form af kortere forløb og evt. fleksibel master, men ønsker ikke længere at udbyde et regulært masterforløb.

Sidste optag på uddannelsen var den 1.2.2012, hvor der blev optaget 3 studerende. Disse studerende har ret til at afslutte uddannelsen frem til 1.2.2016 – jf. studieordningen. Der er for tiden i alt indskrevet 11 studerende.

UDDU og AR har tiltrådt instituttets lukning for optag på uddannelsen og indstiller, at uddannelsen nedlægges som regulært masterforløb.

Beslutningskompetence

Bestyrelsen

Indstilling

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen nedlægger uddannelsen som regulært masterforløb.

Pkt. 14 Orientering fra rektoratet

1. Status for strategiimplementering.

Arbejdet med implementering af RUC's strategi 2015 skrider planmæssigt frem. Nedenstående tabel viser status for budgetfordelingen af de tildelte 33 mio. kr. til RUC strategi 2015 samt forbruget i 2012.

Tabel 1: Økonomisk status for RUC strategi 2015

Økonomisk status for RUC strategi								
		Budget 2012	Forbrug 2012	Budget 2013	Budget 2014	Budget 2015	Budget total	Forbrug total
Forskning	Magt, Medier og Kommunikation	0,50	-	1,00	1,00	0,50	3,00	-
	Globaliseringens dynamik	-	-	1,00	1,00	1,00	3,00	-
	Designing human technologies	-	-	1,00	1,00	1,00	3,00	-
	Environment risk	-	-	1,20	1,20	0,60	3,00	-
	Forskningsfinansiering	0,30	0,06	0,90	0,90	0,90	3,00	0,06
Uddannelse	Overordnet kvalitetsarbejde	1,00	0,39	1,00	1,00	0,50	3,50	0,39
	Pædagogisk udvikling	-	-	1,30	1,10	1,10	3,50	-
	Uddannelsesprofilering	0,10	-	0,50	0,50	0,40	1,50	-
	Fælles stud-rekruttering	-	-	0,50	0,50	0,50	1,50	-
Organisation	Generationsskifte	1,00	0,11	2,00	2,00	1,00	6,00	0,11
	IT-understøttelse til undervisningsplanlægning	0,10	0,11	0,50	0,40	-	1,00	0,11
	Campus med liv	0,22	-	0,28	-	-	0,50	-
	Universitetsbyåret	0,28	0,11	0,22	-	-	0,50	0,11
Total		3,50	0,79	11,40	10,60	7,50	33,00	0,79

De tre spor forventer i 2012 at anvende ca. 3,5 mio. kr. Det forventede forbrug i 2012 er nedjusteret fra ca. 5,7 mio. kr. til 3,5 mio. kr. Differencen (2,2 mio. kr.) er flyttet til de øvrige år.

For udvidet status vedr. *Organisation og Campus* se bilag til pkt. 5 Temadrøftelse; Organisation og Campus (herunder generationsskifte/ status for implementering af strategimålsætning).

2. Status for udviklingskontrakt.

Der er efter første halvår gjort status for de enkelte målepunkter i udviklingskontrakten. Oversigt er vedlagt til orientering.

Rektoratet har opmærksomhed på, hvor der kan være behov for at iværksætte tiltag for at opfylde målene.

3. RUC's deltagelse i Nanoretox.

Mundtlig orientering.

4. Styrelsen for Universiteter og Internationalisering aflægger tilsynsbesøg 13. december 2012.

Mundtlig orientering.

Afrapportering udviklingskontrakt 2012-2014 august 2012

UDDANNELSE OG STUDERENDE

Mål 1: Kvalitet i uddannelserne

Målepunkt 1a: Reduktion af frafald på bacheloruddannelser			UI
I 2011 registrerede Roskilde Universitet et frafald på 22 % på bacheloruddannelserne.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet reducere frafaldet på bacheloruddannelserne til 18 % med følgende delmål:			
2012: 21%	1. halvår:	Vurdering: Frafallstal opgøres kun 1 gang om året, og det giver derfor ingen mening at afrapportere på nuværende tidspunkt.	
2013: 20%			
2014: 18%.			

Målepunkt 1b: Reduktion af frafald på kandidatuddannelser			UI
I 2011 registrerede Roskilde Universitet et frafald på 22 % på kandidatuddannelserne.			
I perioden 2012-14 vil Roskilde Universitet reducere frafaldet på kandidatuddannelserne til 18 % med følgende delmål:			
2012: 21 %	1. halvår:	Vurdering: Frafallstal opgøres kun 1 gang om året, og det giver derfor ingen mening at afrapportere på nuværende tidspunkt.	
2013: 20 %			
2014: 18 %			

Målepunkt 1c: Kandidaternes beskæftigelse	UI
Af Styrelsen for Universiteter og Internationaliserings oversigt over kandidaters beskæftigelse (2009-tal) fremgår, at beskæftigelsesgraden for Roskilde Universitets kandidater ligger under gennemsnittet for sektoren. I 2009 var der følgende beskæftigelsesgrad for RUC-kandidater i forhold til gennemsnittet for sektoren fordelt på hovedområder:	

Humaniora: RUC 76 %, gennemsnit for hovedområdet 78%		
Samfundsvidenskab: RUC 79%, gennemsnit for hovedområdet 88%		
Naturvidenskab: RUC 82%, gennemsnit for hovedområdet 85%		
Roskilde Universitet har som mål, at beskæftigelsesniveauet for RUC's kandidater ved udgangen af perioden ligger på gennemsnittet for sektoren inden for de tre hovedområder humaniora, samfundsvidenskab og naturvidenskab.		
2012	1. halvår:	Vurdering: Ministeriet forventes at offentliggøre de nye tal i oktober 2012.
2013		
2014		

Mål: 2 Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet

Målepunkt 2a: Optag af eksterne bachelorer			UI
I 2011 blev 157 eksterne bachelorer (fra danske universiteter og professionshøjskoler) optaget på en kandidatuddannelse på RUC.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet øge optaget af eksterne bachelorer (fra danske universiteter og professionshøjskoler) med 15 % årligt, hvilket svarer til			
2012: 180	1. halvår: 194	Vurdering: Tallet er status pr. 14. august 2012. Tallet kan godt falde en smule, da nogle af de optagne studerende melder fra inden studiestart. Men umiddelbart tyder det på, at de eksterne optag ligger på det ønskede niveau.	
2013: 207			
2014: 238			

Målepunkt 2b: Etablering af fagsamarbejde med læreruddannelsen			MISVPE
I 2011 findes der et forskelligt fagsyn og meget lidt samarbejde mellem professionshøjskoler og universiteter. Det vil RUC gerne gøre noget ved.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet etablere fagsamarbejde inden for sprogdidaktik (fremmedsprog) og matematik med henblik på at opnå bedre overensstemmelse mellem fagenes profil for grundskole og gymnasium. Aftalerne kan eksempelvis omfatte udvikling af konkrete fagelementer som kan deles mellem de to uddannelser på bachelorniveau eller af fagdidaktiske efteruddannelseskurser som samlet udbud til lærere fra grundskole og gymnasium. Der indgås tre konkrete aftaler om uddannelsessamarbejde, herunder efter- og videreuddannelse, med professionshøjskolerne i perioden - én i 2012, én i 2013 og én i 2014.			

2012	1. halvår: I første halvår af 2012 er der sket en afklaring af, hvilke opgaver Fagdidaktisk Laboratorium på RUC skal og kan løse og inden for hvilke økonomiske rammer, således at der i sidste halvår kan blive taget initiativ til at samle en arbejdsgruppe med deltagere fra de relevante uddannelser, der kan udarbejde en plan for løsning af opgaven. Der er blevet etableret kontakt til sproglærere på UC Sjælland, og det fagdidaktiske miljø på RUC har allerede i forvejen et omfattende kontaktnet til både UC Sjælland og de relevante undervisningsinstitutioner.	Vurdering: I 2. halvår af 2012 vil der blive udarbejdet en projektbeskrivelse, samlet en arbejdsgruppe bestående af fagdidaktikere/sprogundervisere på UC Sjælland, folkeskolen, gymnasiet og RUC med henblik på at udarbejde en plan for projektet. Det er vurderingen, at den første aftale om uddannelsessamarbejde dermed vil kunne ligge klar inden udgangen af 2012, og konkrete uddannelsesaktiviteter igangsættes i 2013.
2013		
2014		

Målepunkt 2c: Samarbejde med professionshøjskoler på ph.d.-området**FORSK**

Det er målet fortsat at prioritere og styrke både ph.d.-samarbejdet og forskningsrelationerne med flere professionshøjskoler.

Der skal i perioden 2012-14 indgås et antal samarbejdsaftaler med professionshøjskoler om forskningsaktiviteter. Samarbejdet skal dels udmønte sig i bilaterale aftaler, dels i indgåelse af konsortier med et fælles fagligt sigte. En primær aktivitet vil være samarbejde om ph.d.-projekter. Dels i form af videreuddannelsesforløb for professionshøjskolernes ansatte, dels ph.d.-projekter, der har fokus på uddannelsesforskning generelt. De fagområder, der vil blive inddraget på RUC er primært sundhedsfremme, naturfagenes didaktik og uddannelsesforskning generelt.

2012: 1 samarbejds-aftale med henblik på ansøgning om stipendier fra ph.d.-rådet.	1. halvår: Der er lavet 3 ansøgninger til ph.d.-rådet. 2 sammen med UCSJ og 1 med UC Lillebælt.	Vurdering: Målet er således opfyldt. Der er ikke kommet svar på ansøgningerne i skrivende stund.
2013: 2 nye samarbejdsaftaler og etablering af 2 nye fælles ph.d.-forløb		
2014: Etablering af 3 nye fælles ph.d.-forløb		

Mål 3: Hurtigere igennem

Målepunkt 3a: Kandidat på normeret tid +1 år			UI
I 2011 havde 33% af den kandidatårgang, der var optaget i 2008 gennemført uddannelsen på normeret tid +1 år			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet øge andelen af kandidater der gennemfører uddannelsen på normeret tid + 1 år til:			
2012: 33% af kandidatårgang optaget i 2009 har gennemført uddannelsen.	1. halvår:	Vurdering: Tallene opgøres kun 1 gang om året (oktober).	
2013: 35% af kandidatårgang optaget i 2010 har gennemført uddannelsen.			
2014: 36% af kandidatårgang optaget i 2011 har gennemført uddannelsen.			

Målepunkt 3b: Gennemførelsestid på kandidatuddannelse			UI
I 2011 var gennemsnittet for gennemførelse af kandidatuddannelsen ekskl. journalistik 3,5 år.			
Målet i 2012 vil være at fastholde gennemførelsestid på 3,5 år, i 2013 3,3 år og i 2014 3,0 år			
2012: 3,5 år.	1. halvår: 3,2	Vurdering: Umiddelbart ser det fint ud. Det er dog behæftet med en vis usikkerhed. Lykkes indsatsen overfor langtidsindskevne, og flere færdiggør deres uddannelse efter lang indskrivningstid vil det påvirke den gennemsnitlige gennemførelsestid negativt.	
2013 3,3 år			
2014 3,0 år.			

Målepunkt 3c: Gennemførelsestid på bacheloruddannelse			UI
I 2011 var gennemsnittet for gennemførelse af bacheloruddannelsen 3,01 år.			

Målet vil være at fastholde gennemførelsestiden på bacheloruddannelsen på 3,01 år i henholdsvis 2012, 2013 og 2014.		
2012: 3,01 år	1. halvår: 2,9	Vurdering: Umiddelbart ser det fint ud.
2013: 3,01 år		
2014: 3,01 år		

FORSKNING OG FORMIDLING

Mål 4: Øget innovationskapacitet

Målepunkt 4a: Samarbejde mellem virksomheder og studerende			INNO
I 2011 deltog 230 studerende i særligt tilrettelagte praktikforløb, og 68 studerende etablerede samarbejdede med virksomheder gennem Projektforum, som er universitetets forum for udveksling af samarbejder mellem studerende og virksomheder.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet skabe 1.000 samarbejder mellem studerende og virksomheder gennem særligt tilrettelagte praktikforløb og projektsamarbejder. Målet er, at der skal etableres følgende antal samarbejder:			
2012: 300	1. halvår: 146	Vurdering: RUCinnovation intensiverer indsatsen for etablering af samarbejder mellem studerende og virksomheder i efteråret 2012 gennem det nye socialfondsprojektet Videnmedarbejdere i Region Sjælland, så det vurderes, at måltallet nås.	
2013: 330			
2014: 370			

Målepunkt 4b: Eksternt samarbejde			INNO
I 2011 var Roskilde Universitet i kontakt med mindst 200 virksomheder i Region Sjælland gennem individuelle besøg og/eller informationsarrangementer om samarbejdsmuligheder mellem universitet og erhvervsliv.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet intensivere videndeling om samarbejdsmuligheder ml. universitet og erhvervsliv. Mindst 500 virksomheder skal i perioden tilkendegive, at de har fået inspiration til nyt samarbejde eller innovation gennem videndeling med Roskilde Universitet. Disse fordeles således:			
2012: 150	1. halvår: 106	Vurdering: RUCinnovation har planlagt en række informationsarrangementer og individuelle besøg for fortsat at sikre massiv virksomhedskontakt i efteråret 2012, så det vurderes, at måltallet nås.	
2013: 165			
2014: 185			

Målepunkt 4c: Undervisning i entreprenørskab			UI
I 2011 gennemførte 31 bachelorstuderende et valgmodul i entreprenørskab eller socialt entreprenørskab (7,5 ECTS).			
I perioden 2012-14 vil Roskilde Universitet sikre, at både bachelor- og kandidatstuderende har mulighed for at følge kurser i entreprenørskab. Desuden vil der være fokus på undervisernes viden om entreprenørskab:			
- Entreprenørskabskurser på bacheloruddannelserne.			
Videreførelse af valgmodul i entreprenørskab/socialt entreprenørskab tilpasset de nye bacheloruddannelser udbydes fra 2013. Antal studerende, der gennemfører dette kursus:			
2013: 60			
2014: 80			
- Entreprenørskabskurser på kandidatuddannelserne.			
Antal studerende der har gennemført et kursus i entreprenørskab/socialt entreprenørskab:			
2013: 30			
2014: 50			
- Kurser for undervisere.			
Antal undervisere der gennemfører kursus i entreprenørskab:			
2013: Mindst 20			
2014: Mindst 20			

Mål 5: Forskningssatsning

Målepunkt 5a: Forskningsproduktion			RUB
I 2011 har Roskilde Universitet publiceret 576 BFI-registrerede forskningspublikationer.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet registrere 2.000 BFI-registrerede forskningspublikationer fordelt over perioden:			
2012: 650	1. halvår: 277	Vurdering: Udviklingen ser fornuftig men ikke prangende ud. Erfaringsmæssigt bliver langt størstedelen af RUC's publikationer først registreret i sidste halvdel af produktionsåret.	
2013: 650			
2014: 700			

Målepunkt 5b: Fra satsningsområde til styrkeområde		FORSK
I 2012 har Roskilde Universitet besluttet at prioritere følgende fire forskningsmæssige satsningsområder med strategiske midler (3 millioner kroner over en treårig periode): 1. Magt, medier og kommunikation 2. Globaliseringens dynamik, ulighed og nye internationale samspilsformer 3. Designing Human Technologies 4. Miljørisiko		
Ved udgangen af perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet registrere en udvikling af områderne ved øget tilgang af ekstern finansiering samt øget engagement i forskeruddannelse. I forhold til øget tilgang af ekstern finansiering er målet:		
2012: 0	1. halvår: Der er ikke hjemtaget nogen midler.	Vurdering: Satsningsområderne er i etableringsfase.
2013: 2 mio. kr.		
2014: 4 mio. kr.		
I forhold til engagement i forskeruddannelse er målet:		
2012:		Der vil ikke være aktiviteter i 2012, idet satsningsområderne kommer så sent i gang på året.
2013: 2 nye samfinansierede stipendier, 2 ErhvervsPhD stipendier, 4 gæste-ph.d.-studerende fra faglige samarbejdspartnere i ind- og udland.		
2014: 3 nye samfinansierede stipendier, 3 ErhvervsPhD stipendier, 6 gæste-ph.d.-studerende fra faglige samarbejdspartnere i ind- og udland.		

Mål 6: Spredning i ekstern finansiering

Målepunkt 6a: Øget hjemtagning af EU-midler			FORSK
I 2011 hjemtog RUC 7,8 mio. kr. i EU-midler.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet øge hjemtagning af EU midler, herunder også fra European Research Council, således:			
2012: 8 mio. kr.	1. halvår: Pr. 24. august er forbrugt 5,3 mio. kr. fra finansieringskilde EU midler.	Vurdering: Der mangler således 3 mio. kr. Der vil være nogen aktivitet i sidste kvartal af 2012, men om det svarer til 3 mio. er pt. uklart.	
2013: 10 mio. kr.			
2014: 12 mio. kr.			

Målepunkt 6b: Øget hjemtagning af private midler			FORSK
I 2011 hjemtog RUC 8,7 mio. kr. i private midler.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet øge hjemtagning af private midler (danske såvel som udenlandske) således:			
2012: 9 mio. kr.	1. halvår: : Pr. 24. august er forbrugt: 4,95 mio. kr fra finansieringskilderne danske private midler og andre private midler.	Vurdering: Der mangler således 4 mio. i forhold til at nå målet. Det må anses som mindre sandsynligt at målet nås.	
2013: 10 mio. kr.			
2014: 12 mio. kr.			

ORGANISATION, LEDELSE OG CAMPUS**Mål 7: Kvalitet i administrationen**

Målepunkt 7a:Kvaliteten af administrationens leverancer			HR&K
I 2012 gennemføres en mindre survey, der kan fastlægge studerende og ansattes opfattelse af kvaliteten af administrationens leverancer.			
I perioden 2012-2014 gennemføres en årlig survey, der inkluderer alle ansatte og en valid stikprøve blandt de studerende. Målet er at øge de studerende og ansattes opfattelse af kvaliteten af administrationen hvert år. Der tages udgangspunkt i 2012-målingen, herefter er det målet at opnå en 10% forbedring i hhv. 2013 og 2014, således at den samlede tilfredshed er steget med 20 % i perioden.			
2012:	1. halvår: Der gennemføres i oktober-november en survey blandt studerende og ansatte.	Vurdering:	
2013:			
2014:			

Målepunkt 7b: Medarbejdertrivsel survey			HR&K
I 2010 blev der gennemført en trivselsmåling. Svaret på spørgsmålet "Ville du anbefale en god ven at søge en stilling på din arbejdsplads?" har vist sig som et relevant spørgsmål at måle på i forhold til trivsel. I 2010 var der 52 % af alle TAP'erne der svarede "i høj grad" eller i meget høj grad"			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet gennemføre en årlig mini-trivselsmåling hvor ovenstående spørgsmål stilles og besvares. Målet er at øge TAP'erne lyst til at anbefale RUC som arbejdsplads hvert år og at følgende andel således svarer positivt på spørgsmålet:			
2012: 55%	1. halvår: Der gennemføres i oktober-november en survey blandt studerende og ansatte.	Vurdering:	
2013: 60%			
2014: 65%			

Mål 8: En grøn og levende campus

Målepunkt 8: Reduktion i forbrug af el, varme og vand *			FIT
I 2011 havde Roskilde Universitet et elforbrug på 4.969.767 kWh.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet reducere forbrug af el til 4.580.000 kWh.			
2012: 4.839.845 kWh	1. halvår: 2.454.330 kwh	Vurdering: Målsætningen for 1. halvår 2012 er lidt overskredet. El forbruget i sidste halvår af 2012 vil yderligere blive overskredet pga. bygn. 30. (Forbruget i bygn. 30 vurderes til at blive højere end gns.forbruget).	
2013: 4.709.922 kWh			
2014: 4.580.000 kWh			
I 2011 havde Roskilde Universitet et varmekonsum på: 9.478 MWh.			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet reducere forbrug af varme til 9.100 MWh.			
2012: 9.352 MWh	1. halvår: 4.415 MWh	Vurdering: 1. halvår er indenfor målsætningen, men forbruget vil stige i sidste halvår af 2012 pga bygning 30. (Forbruget i bygn. 30 vurderes til at blive højere end gns.forbruget).	
2013: 9.226 MWh			
2014: 9.100 MWh			
I 2011 havde Roskilde Universitet et vandforbrug på 20.358 m ³ .			
I perioden 2012-2014 vil Roskilde Universitet reducere forbrug af vand til 19.500 m ³ /årligt.			
2012: 20.358 m ³ /årligt.	1. halvår: 9.768 m ³	Vurdering: 1. halvår er indenfor målsætningen, men forbruget vil stige i sidste halvår af 2012 pga bygning 30. (Forbruget i bygn. 30 vurderes til at blive højere end gns.forbruget).	
2013: 19.786 m ³ /årligt.			
2014: 19.500 m ³ /årligt.			

*) Målene er relative og baseret på 2011 og det årsværkstal, m² tal som RUC omfatter