

Dagsorden for bestyrelsesmøde 7/2012

Tirsdag den 18. december 2012 kl. 09.30-12.30

OBS! Mødet afholdes i bygning 30, M, stueetagen, lokale 17 (auditorium)

DAGSORDEN

BILAG

- | | | |
|-----|--|-------------------------|
| 1. | <u>Godkendelse af dagsorden.</u> | |
| 2. | <u>Godkendelse af referat af bestyrelsens møde 6/2012, den 21. november 2012.</u> | <u>7/2012/51</u> |
| 3. | <u>Valg af ny næstformand.</u> | <u>52</u> |
| 4. | <u>Godkendelse af budget 2013.</u> | <u>53</u> |
| 5. | <u>Orientering om evaluering af RUCinnovation og det efterfølgende arbejde med en omverdensstrategi.</u> | <u>54</u>
<u>54A</u> |
| 6. | <u>Risikovurdering af RUC's kapitalforvaltningsaftaler.</u> | <u>55</u> |
| 7. | <u>Godkendelse af årsplan for 2013.</u> | <u>56</u> |
| 8. | <u>Beslutning om kvotestørrelser for KOT-optagelsen 2013.</u> | <u>57</u> |
| 9. | <u>Orientering fra bestyrelsesformanden.</u> | |
| 10. | <u>Orientering fra rektoratet.</u> | <u>58</u> |
| 11. | <u>Eventuelt.</u> | |
| 12. | <u>Lukket punkt: Bestyrelsens selvevaluering.</u> | |

Christian S. Nissen



**Pkt. 2 Godkendelse af referat af bestyrelsesssmøde 6/2012,
den 21. november 2012**

Sagsfremstilling:

Udkast til referat af bestyrelsesmøde 6/2012 den 21. november 2012 blev udsendt til bestyrelsen den 28. november 2012.

Der indkom ikke bemærkninger til referatet.

Indstilling:

Rektoratet indstiller referat af møde 6/2012 til godkendelse.



UDKAST

**REFERAT AF BESTYRELSESMØDE 6/2012
onsdag den 21. november 2012 kl. 13.00-16.25**

Referatet godkendes på næste møde

Til stede:Medlemmer:

Christian S. Nissen (formand)
Frank Birkebæk (næstformand)
Geir Ellingsrud
Anne-Grete Lysgaard
Annette Toft (forlod mødet under behandlingen af punkt 9)
Helge Hvid
Charlotte Levin
Therese Heide
Kasper Bjerring Petersen

Rektorat:

Rektor Ib Poulsen
Prorektor Hanne Leth Andersen
Universitetsdirektør Peter Lauritzen

Opfølgning og
udførelses-an-
svarlig

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmødet.

1. Godkendelse af dagsorden.

Bestyrelsesformanden foreslog følgende ændringer til dagsordenen:

Da det foreliggende udkast til strategi for RUCInnovation var udarbejdet, før evalueringsrapporten fra PA Consulting forelå, ønskedes behandlingen af punkt 8, Evaluering af RUCInnovation og strategi for RUCInnovation, udskudt til næste møde.

Punkt 10, Investeringsafkast i perioden januar til september 2012 ønskedes rykket til punkt 14, Orientering fra rektoratet.

Bestyrelsen godkendte dagsorden med disse ændringer:

1. Godkendelse af dagsorden.
2. Godkendelse af referat af bestyrelsens møde 5/2012, den 26. september 2012.
3. Godkendelse af institutionsrevisors revisionsprotokollat om forberedende revisionsarbejder 2012 /løbende revision 2012
4. Budget 2013.
5. Temadrøftelse; Organisation og Campus (herunder generationsskifte/status for implementering af strategimålsætning).

	6. <u>NSM – redegørelse for status i forbindelse med bestyrelsens beslutning den 24. april 2012.</u> 7. <u>Opfølgning på bestyrelsesseminar den 6.-7. juni 2012 og drøftelse af bestyrelsens rolle i forbindelse med nye uddannelser og RUC's fælles regler samt stillingtagen til fremtidig procedure.</u> 8. <u>Principper for anvendelse af rektors udviklingspulje.</u> 9. <u>Stillingtagen til genudpegning eller igangsættelse af nyudpegning i forbindelse med udløb af eksternt bestyrelsesmedlem Anette Tofts udpegningsperiode pr. 12/3-2013.</u> 10. <u>Nedlæggelse af master i Kulturplanlægning.</u> 11. <u>Orientering fra bestyrelsesformanden.</u> 12. <u>Orientering fra rektoratet.</u> 13. <u>Eventuelt.</u>	
2.	<u>Godkendelse af referat af bestyrelsens møde 5/2012, 26. september 2012.</u>	
	Bilag 6/12/038. Bestyrelsen godkendte referat af møde 5/2012. Referat af bestyrelsesmøde 5/2012, 26. september 2012 blev godkendt.	RKS
3.	<u>Godkendelse af institutionsrevisors revisionsprotokollat om forberedende revisionsarbejder 2012 /løbende revision 2012</u>	
	Bilag 39. I bestyrelsens behandling af institutionsrevisors revisionsprotokollat om forberedende revisionsarbejder 2012 blev der stillet enkelte opklarende spørgsmål bl.a. vedr. administrationsaftalen med Øresundsuniversitetet. Universitetsdirektøren oplyste, at Øresundsuniversitetet ville være ude af RUC's regnskab pr. 31.12.2012, og at mellemværendet på 11,8 mio. kr., der fremgik af protokollatet, var for det samlede Øresundsuniversitetsarbejde. Man var i fuld gang med afvikling af projekterne. Universitetsdirektøren tilføjede, at RUC havde afsat 2 mio. kr. til evt. tab. Bestyrelsen udtrykte sin tilfredshed med det meget positive revisionsprotokollat. Bestyrelsen godkendte og underskrev institutionsrevisors revisionsprotokollat om forberedende revisionsarbejder 2012 / løbende revision 2012.	FIT
4.	<u>Budget 2013.</u>	
	Bilag 40 Universitetsdirektøren afgav status om RUCs budget for 2013, der endnu var under udarbejdelse. Rektoratet afviklede i øjeblikket de afsluttende forhandlinger med RUCs budgetenheder. Når forhandlingerne var tilendebragt ville budgettet blive færdiggjort med henblik på fremlæggelse/god-	RK/FIT

kendelse på bestyrelsens decembermøde.

Som budgettet forelå på nuværende tidspunkt, tegnede det til et underskud på 21,1 mio. kr. Bag det samlede underskud var der et overskud på grundbudgettet på 3,5 mio. kr. Underskuddet fremkom i kraft af de strategiske og særlige prioriteringer, der var truffet beslutning om, og som ville indebære et forbrug af RUCs egenkapital. Størrelsen af underskuddet fandt rektoratet fornuftigt og inden for rammerne af bestyrelsens beslutning om at nedbringe egenkapitalen til 5% inden udgangen af 2015.

Politisk var der pt. flere ting i spil af interesse for universiteternes økonomiske forhold. Universitetsdirektøren fremhævede den af statsrevisorerne iværksatte rigsrevisions undersøgelse af universiteternes egenkapitalforhold, der i øjeblikket foregik samt regeringens "akutpakke", der bl.a. indebar krav om statsinstitutioners ansættelse af ledige. RUC var forpligtet til at oprette 7 akutjobs i 2013.

Ministeriet havde over for universitetsdirektørkredsen ytret bekymring om egenkapitalundersøgelsen og dens mulige konsekvenser. Det var dog universitetsdirektørens egen vurdering, at der ikke var grund til større bekymring på RUC, da der var gode, saglige begrundelser for RUC's egenkapital. På RUCs nylige møde med Rigsrevisionen om sagen var der da heller ikke blevet stillet meget kritiske spørgsmål til RUC's økonomi.

Om regeringens finanslovsudspil bemærkede universitetsdirektøren, at der var lagt op til 3 årige budgetter. Helt sikker på budgetterne de kommende år kunne man efter universitetsdirektørens vurdering imidlertid ikke være, da udspillet om 3 årige budgetter ikke var forligsbundet.

Universitetsdirektøren orienterede endelig om Folketingets vedtagelse af Budgetloven, hvorefter regeringen forpligter sig til at leve op til EU's budgetkrav. Dette vil få konsekvenser for statens økonomistyring og indebære at de enkelte ministeriers rammer på finansloven bliver nettoudgiftstal der skal holdes. Dvs. at ministeriet i givet fald skal finde kompenserende mindreforbrug, hvis udgifterne til STÅ vokser ud over finanslovens forudsætninger det pågældende finanslovsår.

Bestyrelsen stillede opklarende spørgsmål og kommenterede budgettet. Der blev herunder rejst spørgsmål om størrelsen af RUCs egenkapital sammenlignet med de øvrige universiteter, om grundlaget for prioriteringerne i 2013, om sammenhæng ml. stigning i indtægter og fald i lønudgifter, om indholdet i det budgetsatte Trekronerprojekt, om det nye studentehus samt om faldet i RUCs eksterne indtægter/tilskud, der var målsat at skulle forøges.

Universitetsdirektøren besvarede spørgsmålene; RUC's egenkapitalramme (5 pct.) lå i den lave ende sammenlignet med de øvrige universiteter, Grundlaget for prioriteringerne i budget 2013 var drøftelsen på budgetseminaret for HSU, AR og universitetsledelsen i sommer, hvorefter kvalitet i uddannelserne samt campusmiljø især skulle prioriteres. Trekronerprojektet var et samarbejdsprojekt ml. RUC, Roskilde Kommune samt UCSJ. Midlerne afsat til Studentehuset var målrettet renovering. Studentehuset forudsattes drevet af en forening, der pt. var under oprettelse af studentorganisationerne, som rektoratet forhandlede med. Faldet i de eksterne tilskud/indtægter var beklageligt og skyldtes bl.a. at der var færre eksterne midler til rådighed i forskningsrådssystemet. Oprettelsen af en projektstøtteenhed i Fællesadministrationen på RUC tilsigtede at øge RUC's

andel.

Bestyrelsen havde en længere drøftelse om faldet i de eksterne tilskud/indtægter. Bestyrelsen lagde stor vægt på en forøgelse af de eksterne midler og understregede sine tidligere markeringer af dette samt af målets udtrykkelige plads i strategien. Der var behov for stor ambition og målrettethed i tiltagene til forøgelse af de eksterne indtægter og bestyrelsen henstillede, at der blev sikret mere aktivitet og at institutlederne til staidighed blev adresserede herom. Det kunne som et eksempel overvejes at vedtage en fondsstrategi.

Bestyrelsen bad om, at problemstillingen med de faldende eksterne indtægter konkret blev adresseret når budget 2013 skulle vedtages på decembermødet.

Bestyrelsesformanden takkede for drøftelsen og for de opklarende svar, som bestyrelsen tog til efterretning. På grundlag af bestyrelsens behandling bad formanden om, at der i budgetforslaget for 2013 (der forelægges til bestyrelsens godkendelse på december-mødet) blev en konkret adressering af problemstillingen med de faldende eksterne indtægter holdt op mod strategimålsætningen.

Formanden tilkendegav, at han til foråret 2013 ønskede en nærmere drøftelse i bestyrelsen af problemstillingen om eksterne midler herunder forskellen ml. RUCs og andre universiteter/tilsvarende hovedområders eksterne indtægter og begrundelsen herfor.

Bestyrelsen tog notatet til efterretning. Bestyrelsen bad om, at problemstillingen med de faldende eksterne indtægter konkret blev adresseret i budget 2013. herunder forskellen ml. RUCs og andre universiteter/tilsvarende hovedområders eksterne indtægter og begrundelsen herfor.

5. Temadrøftelse; Organisation og Campus (herunder generationsskifte /status for implementering af strategimålsætning).

Bilag 41.

Formanden indledte kort temadrøftelsen, der primært ville dreje sig om RUCs generationsskifte og implementeringen af målsætningen herfor i RUC strategi 2015.

Rektor redegjorde kort for det udsendte bilag om generationsskifte og grundlaget bag tallene. Han understregede, at selvom tallene i bilagene ikke så store ud, så foregik der meget. Institutterne har således de seneste år foretaget omfattende omflytninger og overflytninger af sit vip-personale m.h.p. på generationsskifte. Ændringerne var blevet pænt modtaget af medarbejderne og havde ikke skabt meget støj eller uro.

Bestyrelsen roste indsatsen og stillede så spørgsmål samt drøftede sagen herunder om generationsskiftetiltagene indebar muligheder for eksterne ansøgere, om processen gik hurtigt nok og sikrede RUC de bedste kandidater, om ældre medarbejdere i tilstrækkelig blev adresseret om tilbage-trækning mm.

Rektor besvarede spørgsmålene. Han bekræftede, at eksterne ansøgere vil få mulighed for at søge ledige stillinger og at samtaler om tilbagetræk-

	ning vil ske på en respektfuld og ordentlig måde. Bestyrelsen havde en længere drøftelse om hastigheden af generationsskifteindsatsen og om RUC var tilstrækkelig proaktiv til at sikre det bedst mulige generationsskifte. Bestyrelsen fandt det vanskeligt at vurdere problemet og dets omfang, så formuleringen af en klarere målsætning på området og en indsatsplan var nødvendig. Konkret skulle der ske en revurdering/klarlægning af målene for RUCs generationsskifte med fokus på, hvad der er realistisk og med anførelse af milepæle for gennemførelsen af den nødvendige indsats for at nå målene. Bestyrelsen anerkendte, at medarbejdernes ressourcer er forskellige og at der skal tages hensyn hertil i forbindelse med tilrettelæggelsen af samtaler om fratrædelse. Medarbejdernes præstationer skal være den primære parameter men der skal også tages hensyn til en fornuftig aldersspredning i kredsen af ansatte. Bestyrelsen bad i denne forbindelse om at få forelagt en oversigt over aldersfordelingen på RUCs institutter. Rektor besvarede spørgsmål og oplyste herunder, at de årlige MUS-samtaler med vip-personalet fast omfatter medarbejderens præstationer og for de ældre medarbejdere også spørgsmål om tilbagetrækning. Universitetsdirektøren understregede at den politiske dagsorden i høj grad er "fastholdelse på arbejdsmarkedet" og at det siden 2011 ikke længere var muligt at indgå fratrædelsesaftaler under henvisning til en skæv aldersfordeling på en offentlig institution. Formanden takkede for drøftelsen. Han imødeså et oplæg til revurdering/klarlægning af målene for RUCs generationsskifte jfr. bestyrelsens drøftelse og bad om, at sagen bliver taget op i bestyrelsen igen til foråret 2013 på dette grundlag. Bestyrelsen ønskede et oplæg til revurdering/klarlægning af målene for RUCs generationsskifte jfr. bestyrelsens drøftelse og bad om, at sagen bliver taget op i bestyrelsen igen til foråret 2013 på dette grundlag.	
6.	<u>NSM – redegørelse for status i forbindelse med bestyrelsens beslutning den 24. april 2012.</u> Bilag 42. 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 nu forelå NSM's første afrapportering til bestyrelsen. Bestyrelsesformanden bad rektor om en kort sammenfatning af redegørelsen. Rektor fandt, at udviklingen for så vidt angik studenterrekruttering og STÅ-produktion var tilfredsstillende. De aftalte besparelser var i det store og hele gennemført, men der var stadig udeståender i forhold til generationsskifte.	

	På uddannelsesområdet var der sket mindre end ønsket, idet der var tale om en forsinkelse af processen med igangsætning af toningen Science Agent. Oprindeligt skulle den have været igangsat pr. september 2012 og ikke, som oplyst på mødet, september 2013, hvor den forventes igangsat. Forslag om toningen forventedes at kunne fremlægges for UDDU i februar / marts 2013. Rektoratet ville følge udviklingen meget tæt men indstillede til bestyrelsen, at redegørelsen blev taget til efterretning I bestyrelsens drøftelse blev der bl.a. peget på følgende: Den forudsatte anskaffelse af nyt udstyr sås ikke omtalt i redegørelsen. Hertil meddelte universitetsdirektøren, at instituttet også var forsinket på dette område, da der havde været en mindre indtjening på STÅ end forudsat. Den i bestyrelsens beslutning forudsatte orientering i forhold til mere samarbejde mellem hovedområderne sås ikke omtalt i redegørelsen. Rektor meddelte hertil, at dette ikke var sket endnu. Bestyrelsesformanden konkluderede, at bestyrelsen lagde stor vægt på, at rektoratet fulgte udviklingen i forhold til planen af 24. april meget nøje. Specielt blev der lagt vægt på problemerne med at overholde planen for så vidt angik investeringsdelen, samarbejdet med de øvrige institutter på RUC og generationsskiftet. Bestyrelsen tog med disse bemærkninger redegørelsen til efterretning.	
7.	<u>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.</u>	
	Bilag 43. Formanden opsummerede kort baggrunden for punktet herunder de drøftelser der havde været på bestyrelsesseminaret i sommer om hensigtsmæssigheden af en større klarhed om bestyrelsens rolle i forbindelse med nye uddannelser og ønsket om en drejning af bestyrelsens involvering mod det policy-skabende i højere grad end den konkrete udmøntning af uddannelserne. Prorektor redegjorde nærmere for den fremlagte indstilling og opsummerede indholdet i drøftelserne på bestyrelsesseminaret og de procesmæssige konsekvenser i arbejdet med nye og eksisterende uddannelser. Målsigtet var at adskille det strategiske/policy-niveauet fra det praktiske implementeringsniveau og primært inddrage bestyrelsen i den første del. Det forelagte oplæg indebar en række vedtægtsændringer og konkrete tiltag i forhold til at bygge bro mellem de overordnede strategi, policy-principperne og de nye uddannelses tiltag og rammeordninger (studieordninger, fællesregler og eksamensordning) Bestyrelsen kommenterede og drøftede oplægget. Bestyrelsen lagde vægt på og henviste til de drøftelser, den havde haft på sit bestyrelsesseminar i sommer og bad om, at konklusionerne herfra blev lagt til grund for et opfølgende oplæg til en egentlig policy for arbejdet med uddannelserne. Bestyrelsen lagde vægt på, at aftagerpanelerne blev inddraget i de ud-	RK

	dannelsesmæssige overvejelser. Udgifterne for de forskellige typer uddannelser var væsentlige for bestyrelsen og skulle fortsat lægges til grund for beslutninger. Fag måtte ikke kunne nedlægges uden om bestyrelsen. Der blev ytret ønske om en nærmere konkret beskrivelse af, hvordan processen for henholdsvis oprettelse og nedlæggelse af uddannelser kom til at se ud efter det nye oplæg, herunder hvordan beslutningen blev truffet. Endelig var bestyrelsen interesseret i proceduren på andre universiteter til sammenligning med oplægget. Prorektor svarede og kommenterede på bestyrelsens indlæg. Hun forsikrede, at det hidtidige grundige forarbejde i forbindelse med nye uddannelser fortsat ville blive sikret. Inddragelsen af aftagerpanelerne, udgifternes fortsatte godkendelse i bestyrelsen mv. var en del af arbejdet. En masterplan for uddannelse ville afhænge af den policy og de principper, bestyrelsen vedtog. Bestyrelsen understregede, at den ønskede en policy på området formuleret på grundlag af de centrale punkter fra bestyrelsesseminaret. I en beslutningsprocedure herom ønskede bestyrelsen ud over AR også institutterne inddraget. Formanden opsummerede drøftelsen og fastslog, at det udsendte oplæg pegede i den rigtige retning, og at der var behov for at arbejde videre med det. Oprettelsen af nye uddannelser skulle tage højde for akkrediteringsforhold, herunder ikke mindstbeskæftigelsesmuligheder. Især for de ikke-erhvervsdefinerede nye uddannelser skulle der være fokus på dette i det forberedende arbejde. Nettoomkostningerne ved hver ny uddannelse skulle også overvejes – der måtte ikke alene tænkes i STÅ-indtægt. Med henvisning til bestyrelsens drøftelse og input imødeså formanden et konsolideret oplæg, der kunne ligge til grund for en egentlig policy på området. Han bad derfor rektoratet om at arbejde videre med sagen med henblik på behandling i bestyrelsen i yderligere 2 omgange. Han understregede betydningen af, at bestyrelsen fik en klar fornemmelse af den forudsatte konkrete proces og hvordan et "produkt" kan se ud med henblik på at kunne basere bestyrelsesbehandlingen på dette grundlag. Bestyrelsen ønskede et konsolideret oplæg, der kunne ligge til grund for en policy på området. Rektoratet skulle derfor arbejde videre med sagen med henblik på behandling i bestyrelsen i yderligere 2 omgange.	
8.	<u>Principper for anvendelse af rektors udviklingspulje.</u>	
	Bilag 46. Formand bad rektor indlede drøftelsen. Rektor henviste til det udsendte oplæg. Væsentligt for puljen var, at den var udviklingsorienteret samt at den var til "fri" disposition for rektoratet, således at ting hurtigt kunne sættes i gang. Bestyrelsen drøftede kort sagen. Den lagde vægt på, at udviklingspuljemidlerne blev brugt til <i>udvikling</i> og ikke til f.eks. rejser, permanente ordninger, almindelig drift og lignende. Bestyrelsen ønskede en jævnlig orientering om udviklingspuljemidlernes anvendelse med henblik på at kunne følge med.	RK

	På grundlag af de faldne bemærkninger tiltrådte bestyrelsen indstillingen. Bestyrelsen tiltrådte rektoratets indstilling.	
9.	<u>Stillingtagen til genudpegning eller igangsættelse af nyudpegning i forbindelse med udløb af eksternt bestyrelsesmedlem Anette Tofts udpegningsperiode pr. 12/3-2013.</u>	<u>RK</u>
	Bilag 48. Annette Toft forlod mødet under behandlingen af dette punkt. Bestyrelsesformanden oplyste, at Annette Toft gerne ville fortsætte i bestyrelsen og derfor var indstillet på en genudpegning hertil, når hendes udpegningsperiode udløb til marts 2013. Der var enstemmig opbakning til en genudpegning, hvilket derfor blev besluttet. Herefter konstaterede formanden, at Annette Toft er genudpeget som eksternt medlem af bestyrelsen i forlængelse af den igangværende udpegningsperiode for perioden 13. marts 2013 til 12. marts 2017. Annette Toft genudpeges for perioden 13.3.2013-12.3.2017.	
10.	<u>Nedlæggelse af master i Kulturplanlægning.</u>	<u>UI</u>
	Bilag 49. Prorektor redegjorde for, at Master i Kulturplanlægning (ENSPAC) blev godkendt af ACE Denmark i 2007. Efter en god start havde der været stigende søgning til uddannelsen. På baggrund af den lave søgning og det faktum, at uddannelsen skulle akkrediteres i foråret 2013, havde institutlederen besluttet at indstille, at der blev lukket for optaget til Master i Kulturplanlægning. Instituttet fandt, at der fortsat var behov for mulighed for efter- og videreuddannelse inden for området, både i form af kortere forløb og evt. fleksibel master, men man ønskede ikke længere at udbyde et regulært masterforløb. Sidste optag på uddannelsen var den 1.2.2012, hvor der blev optaget 3 studerende. Disse studerende havde jf. studieordningen ret til at afslutte uddannelsen frem til 1.2.2016. Der var for tiden i alt indskrevet 11 studerende. UDDU og AR havde tiltrådt instituttets indstilling om at lukke for optag på uddannelsen, og rektoratet indstillede således til bestyrelsen, at uddannelsen nedlægges som regulært masterforløb. Bestyrelsen besluttede på denne baggrund at nedlægge Master i Kulturplanlægning.	
11.	<u>Orientering fra bestyrelsesformanden.</u>	
	Bestyrelsesformanden orienterede om, at han i forlængelse af sin orientering på forrige bestyrelsesmøde havde haft et uformelt møde med formanden for AAU's bestyrelse, Lars Bonderup Bjørn og en efterfølgende mail-	

	veksling bl.a. til belysning af, hvilke AAU-CPH-uddannelser, der havde et overlap med RUC-uddannelser. AAU's bestyrelsesformand tilkendegav i den forbindelse, at det ikke var et led i AAU's plan at udbyde uddannelser i København med betydeligt overlap i forhold til RUC's uddannelser. Bestyrelsen drøftede kort situationen omkring AAU's etablering i København.	
12.	<u>Orientering fra rektoratet.</u>	
	Bilag 50. 1. Status for strategiimplementering. Rektor meddelte, at status for budgetfordelingen for 2012 var, at der på grund af tidsmæssig forsinkelse kun ville blive brugt en del af midlerne i indeværende år. Rektoratet havde fokus på dette og forventede ikke det samme problem i 2013. 2. Udviklingskontrakt. Bestyrelsen udtrykte bekymring for, om de fastsatte mål kunne opfyldes, da det kunne forventes, at ministeriet ville lægge større vægt på manglende målopfyldelse i lyset af, at antallet af målepunkter var nedsat. Der blev bedt om, at bestyrelsen fik en tilbagemelding, når der forelå et resultat af medarbejdertrivsels survey'en. Rektor meddelte, at udviklingskontrakten fulgtes nøje, men da kontrakten først var indgået i august 2012, kunne det ikke forventes, at man p.t. var kommet ret langt m.h.t. målopfyldelsen. 3. RUC's deltagelse i Nanoretex. Rektor henviste til den udsendte pressemeddelelse herom og meddelte, at der fremadrettet var nedsat et praksisudvalg, som bl.a. skulle belyse de etiske forhold, inden RUC fremover deltager i større internationale forskningsprojekter. 4. Datoen for Styrelsens tilsynsbesøg var ændret til den 20. december. 5. Investeringsafkast i perioden januar til september 2012. Formanden meddelte, at dette punkt var flyttet til orientering fra rektoratet, da det skulle være et beslutningspunkt på næste møde. Universitetsdirektøren meddelte, at der til decembermødet ville blive udarbejdet en ny indstilling men nu med 3 kapitalforvaltere: Danske Bank, Jyske Bank og Nykredit. 6. Diverse samarbejdsinitiativer: a. Rektor meddelte, at det i samarbejde med DTU forsøgte at sætte et uddannelsesinitiativ vedr. Nat-Bach i gang i Næstved. Omkostningerne ville - hvis initiativet lykkes - være af en størrelsesorden på ca. 2 mio. kr. pr. år. b. Rektor meddelte, at han sammen med rektor for KVUC, København, havde holdt møde med uddannelsesministeren vedr. Nørrebro Universitet, hvor de havde orienteret ministeren om projektet. Ministeren fandt projektet meget interessant, og han ville efter årsskiftet tage initiativ til et møde, hvor de to relevante borgmestre fra København ville deltage. c. Rektor meddelte, at han den 12. november havde underskrevet en bred	<u>RK</u>

	rammeaftale med Køge Kommunes borgmester, Marie Stærke. En større workshop "Vækst i Køge" skulle skyde projektet i gang, og planlægningen af dette arrangement ville nu blive sat i gang. Overordnet var formålet med samarbejdet at bidrage til mere innovation, konkurrencekraft og kompetenceudvikling ved at omsætte RUC's viden til gavn for Køge Kommune, herunder erhvervsliv og interesseorganisationer.	
13.	<u>Eventuelt.</u>	
	- Bestyrelsesformanden meddelte med hensyn til mødeplanen for 2013, at aprilmødet fastholdes til den 24. april, men at der p.t. er en doodle ude med henblik på fastlæggelse af en ny mødedato i oktober. - Bestyrelsesformanden takkede Anne-Grete Lysgaard og Frank Birkebæk for langt og godt samarbejde. De havde dagens møde som deres sidste i RUC's bestyrelse. Ingen andre bestyrelsesmedlemmer havde siddet så længe i bestyrelsen som Anne-Grete og Frank. Formanden udtrykte håbet om, at de ville bevare deres tilknytning til RUC. Rektor overrakte på bestyrelsens og rektoratets vegne en boggave til de to afgangende bestyrelsesmedlemmer, som begge takkede for det gode samarbejde og de gode diskussioner.	

Formanden takkede for god ro og orden.

Mødet sluttede kl. 16.35

Christian S. Nissen, formand



Pkt. 3 Valg af ny næstformand

Sagsfremstilling:

Ifølge bestyrelsens forretningsorden § 1 konstituerer bestyrelsen sig med formand og næstformand på sit første møde efter afholdelse af de ordinære valg til bestyrelsen. Det vil sige på det første møde efter en 1. februar.

Der er ikke i forretningsordenen taget stilling til "suppleringskonstituering" i forbindelse med formandskabets fratræden/udtræden inden en 1. februar. Suppleringskonstituering må derfor finde sted efter bestyrelsens nærmere beslutning.

I det aktuelle tilfælde – hvor den ordinære konstitution foreligger om kort tid - kunne bestyrelsen evt. overveje at undlade en "suppleringskonstituering" og vente til den ordinære konstituering på bestyrelsesmødet den 25/2.

Da næstformanden imidlertid har en vigtig funktion som stedfortræder for formanden, og det ikke kan udelukkes, at der bliver brug for en stedfortræder i december, januar og februar måned anbefales det, at bestyrelsen træffer beslutning på mødet den 18. december 2012 vælge ny næstformand.

På bestyrelsesmødet den 25. februar 2013 forudsættes ordinær konstituering med formand og næstformand at finde sted.

Indstilling

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen på sit møde den 18. december 2012 træffer beslutning om at vælge ny næstformand. Valget skal i henhold til bestyrelsens forretningsorden § 1 ske blandt bestyrelsens eksterne medlemmer.

Budget 2013 - Bestyrelsens beslutningsgrundlag

Sagsfremstilling

Bestyrelsen skal i forbindelse med budget 2013 beslutte følgende:

- RUC's samlede budget, dvs. de forventede indtægter og de budgetterede samlede omkostninger fordelt på disponerede enheder og disses konsekvenser for egenkapitalen.
- Den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret og til håndtering af udviklingspuljen.

Endvidere skal bestyrelsen orienteres om:

- Budgettets aktivitetsforudsætninger.
- Budgettets robusthed.

Som grundlag for bestyrelsens beslutninger om budget 2013 foreligger dette notat. Endvidere er udarbejdet et særskilt notat "Aktivitetsforudsætninger til budget 2013". Notatet uddyber de aktiviteter og handlinger, der vil ske i 2013 som konsekvens af det vedtagne budget.

1. RUC's samlede budget

Til brug for bestyrelsens vurdering af RUC's samlede budget for 2013 i forhold til det planlagte aktivitetsniveau er der udarbejdet følgende oversigter:

Overordnet set viser budgettet for 2013, at RUC forventer et negativt driftsresultat på 22 mio. kr., hvilket betyder at vi budgetterer med et underskud i 2013.

I tabel 1.1.1 vises en samlet oversigt for RUC's økonomi. Ændringen mellem 2012 og 2013 er angivet i sidste kolonne og viser en forskel på 7,1 mio. kr.

Tabel 1.1.1 Samlet oversigt (mio. kr. - 2013 P/L)					
		Korr budget 2012	Prognose 2 2012	Budget 2013	Ændring B13 - B12
1	Indtægter (inkl. finansielle poster)	762,5	773,1	779,2	16,7
2	Lønudgifter	-529,2	-529,9	-537,0	-7,8
3	Øvrig drift	-248,2	-255,9	-264,2	-16,0
4	I alt	-14,9	-12,7	-22,0	-7,1

Af tabel 1.1.2 fremgår det, at RUC's egenkapital ultimo 2013 på nuværende tidspunkt forventes at være ca. 48 mio. kr. Målet er, at egenkapitalen ved udgangen af 2015 er nedbragt til 5 pct. af omsætningen, hvilket betyder, at egenkapitalen skal udgøre ca. 40 mio. kr.

Tabel 1.1.2 Udviklingen i egenkapitalen (Mio. kr. løbende priser)								
		R 2008	R 2009	R 2010	R 2011	B 2012	P 2012	B 2013
1	Egenkapital primo excl. statsforskrivning	-13,4	6,1	31,3	63,8	85,1	85,1	70,4
2	Årets resultat	19,5	25,2	32,5	21,3	-14,7	-12,6	-22,0
3	Træk på 5-årig balance	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	Egenkapital ultimo (a)	6,1	31,3	63,8	85,1	70,4	72,5	48,4
5	Egenkapital ultimo incl. statsforskrivning	36,1	61,3	93,8	115,1	70,4	72,5	48,4
	Egenkapital (a) i procent af omsætningen	0,9%	4,4%	8,4%	11,2%	9,3%	9,5%	6,2%

Nedenstående tabel 1.1.3 præsenterer i samlet form et overblik for den forventede økonomi for universitetet 2013-2016. Desuden indgår det korrigerede budget 2012 i den første kolonne. Af gode grunde er en række budgetforhold i overslagsårene 2014-2016 fortsat væsentligt usikre, hvorfor tallene for overslagsårene skal vurderes med en vis forsigtighed.

Tabel 1.1.3 Oversigt budget 2013-2016 (mio. kr. i 2013 P/L)

Indtægter	Korrigeret budget 2012	Budget 2013	BO-år 2014	BO-år 2015	BO-år 2016	Ændring B13-B12
1 Basistilskud	224,4	231,7	235,5	237,8	215,1	7,3
2 Øvrige formål	43,2	41,8	42,5	41,7	41,1	-1,4
3 STÅ forudsætninger - RUC	292,7	307,4	318,0	360,2	359,1	14,7
4 Eksterne tilskud + overhead	111,6	109,3	106,7	103,0	103,0	-2,3
5 Bonusordninger - RUC	38,1	40,0	40,0	40,0	40,0	1,9
6 Deltidsuddannelse taksameter + deltagerbetaling - RUC	24,7	23,2	24,5	24,5	24,5	-1,5
7 Udvekslingsstuderende samt fripladser og stipendier - RUC	2,9	5,3	4,5	4,4	4,3	2,5
8 Indtægter i øvrigt	23,2	17,7	21,9	21,9	21,9	-5,5
9 Finansielle poster	1,8	2,8	1,7	1,7	1,7	1,0
10 Indtægter i alt	762,5	779,2	795,4	835,2	810,6	16,7
Omkostninger						
11 Lønudgift	-518,0	-522,0	-546,9	-569,2	-563,2	-4,1
12 Øvrig drift	-233,1	-239,5	-241,0	-234,2	-229,9	-6,5
13 Administrative besparelser fra 2011	-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	-776,9	-803,3	-813,5	-800,6	-14,4
16 Resultat før strategiske prioriteringer	0,0	2,3	-7,9	21,7	10,0	2,3
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 (byg. 21)		-3,6				
21 Projekt om pladsen i Trekroner		-1,6				
22 Strategiske prioriteringer i alt	-14,9	-22,8	-13,0	-9,1	-0,5	-7,8
23 Resultat efter strategiske prioriteringer	-14,9	-20,5	-20,8	12,5	9,5	-5,6
Særlige prioriteringer						
24 Akutpakke		-1,5				
25 Samlet resultat	-14,9	-22,0	-20,8	12,5	10,0	-7,1

Linje 1.: Basistilskud indeholder RUC's basisbevilling fra finansloven fratrukket 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 STÅ-prognosen (november 2012) med udmeldte takster fra ÆF 2013 (reduktion som følge af statens indkøbsprogram) samt efterreguleringer.

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

Linje 5: Udmeldingen fra UI er reguleret i forhold til viden om faktiske niveauer i tidligere regnskabsår

Linje 6: Budgettering af deltidsuddannelse – indtægtssiden

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

Linje 8: Øvrige indtægter er en samlepost for indtægter ordinær virksomhed og indeholder bl.a. indtægter fra uddannelsesstilskud, indvendig vedligehold, notesalg og deltagerbetalinger udenlandske studerende.

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 besparelseskrav

Linje 13: Administrative besparelser udmeldt af UI 14. juni 2011. Reducerer samtidig basistilskuddet til forskning

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

Linje 19-21: Strategiske prioriteringer, som er indarbejdet i budgettet

Linje 24: Universitetets valgte niveau for andel af regeringens vedtagne Akutpakke

Resultatet for 2013 på -22 mio. kr. samt flerårsbudgetteringen jf. oven for medfører den i tabel 1.1.4 viste forventede egenkapitaludvikling:

Tabel 1.1.4 Egenkapitaludvikling (mio. kr. i 2013 priser)

Periode	R2011	B2012	Budget 2013	BO2014	BO2015	BO2016
Egenkapital primo	63,8	85,1	70,4	48,4	27,6	40,1
Overskud	21,3	-14,7	-22,0	-20,8	12,5	10,0
Egenkapital ultimo	85,1	70,4	48,4	27,6	40,1	50,1
Omsætning	774	762	779	795	835	811
Målsætning Egenkapital	39	38	39	40	42	41

1.1 Beskrivelse af budgetdispositioner

I det følgende beskrives de budgetdispositioner, som Rektoratet har truffet i processen om budgettet for 2013, idet der generelt er taget udgangspunkt i følgende principper:

- Der budgetteres med afsæt i en positiv egenkapital i 2013 samt at egenkapitalen nedbringes til 5 pct. af omsætningen ved udgangen af 2015
- Budgetteringen af Strategi 2015 indgår i det samlede budget, idet budgetposterne er placeret centralt i Rektoratets budget.
- Niveauet for forskeruddannelse af ph.d.-studerende (delregnskab 25) er til 2013 forøget med i alt 5 mio. kr. til nyt niveau af 38 mio. kr. fordelt med 34 mio. kr. til løn og 4 mio. kr. til driftsmidler.

Rektoratet forventer at have indgået leveranceaftaler for 2013 med budgetenhederne inden bestyrelsens behandling af budgettet.

Periodisering har indgået i økonomistyringen siden 2012, og værktøjerne til periodisering er fortsat under udbygning. I processen for budget 2013 har alle budgetenheder angivet deres budgetposter i en periodiseret version efter henholdsvis april og august måned. Der vil blive arbejdet videre med dette datagrundlag frem til prognose 1 for 2013, således at prognosearbejdet kan understøttes. I 2013 vil Rektoratet ved hver af årets prognoser fortsat holde møder med de enkelte institutter og budgetansvarlige.

Generelt er tilført ekstra ressourcer til uddannelse, idet antallet af årsværk, som allokeres i universitets VIP-allokeringsplan, er øget med 16 årsværk i forhold til budget 2012, hvilket svarer til en forøgelse på 5 %. Stigningen er muliggjort, idet STÅ-prognosen for 2013 viser tilsvarende vækst i forhold til 2012-prognosen. Der vil på samme vis som tidligere udmeldt skulle ske tilpasninger i lønsummen i nedadgående retning, såfremt merindtægten ikke realiseres. Dette er præciseret over for institutlederne.

I det samlede resultat indgår, at der i den afsluttende fase er truffet beslutning om, at en række budgetændringer, der i alt udgør ca. 2,8 mio.kr., er indarbejdet i budget 2013. Disse prioriteringer knyttes også op til de særlige prioriteringer, som indgår i budget 2013 om:

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

1.2 Budget 2013 opdelt på disponerende enheder

I dette afsnit er budgettet opdelt på enheder, og der sammenlignes på indtægts- og omkostningssiden, samt på nettoresultatet, tabel 1.2.1 – tabel 1.2.3

I forhold til prognosen for 2012 er indtægterne på tværs af alle disponerende budgetenheder i faste priser steget med 16,7 mio. kr., jf. tabel 1.2.1 linie 9. De samlede omkostninger i faste priser steget med 23,8 mio. kr., jf. tabel 1.2.2 linje 9.

Tabel 1.2.1 Indtægter fordelt på disponerende enheder (mio. kr. 2013 P/L)

		Korr budget 2012	Prognose 2 2012	Budget 2013	Ændring B13 - B12
1	CBIT	132,7	134,6	135,5	2,8
2	CUID	67,2	69,3	72,9	5,7
3	ENSPAC	84,0	83,8	85,4	1,3
4	NSM	46,5	47,1	48,8	2,3
5	PAES	81,1	78,0	78,1	-3,0
6	ISG	96,9	99,2	96,3	-0,7
7	Bibliotek	0,9	0,8	0,8	-0,2
8	Fællesadministration	253,1	260,4	261,5	8,4
9	I alt (inkl. finansielle poster)	762,5	773,1	779,2	16,7

Tabel 1.2.2 Omkostninger fordelt på disponerende enheder (mio. kr. 2013 P/L)

		Korr budget 2012	Prognose 2 2012	Budget 2013	Ændring B13 - B12
1	CBIT	109,6	114,0	108,3	-1,4
2	CUID	59,2	60,5	60,5	1,2
3	ENSPAC	76,3	76,5	74,4	-2,0
4	NSM	65,1	65,8	64,2	-0,9
5	PAES	73,5	69,7	69,5	-4,0
6	ISG	87,8	88,6	85,5	-2,3
7	Bibliotek	29,3	29,2	28,9	-0,4
8	Fællesadministration	276,5	281,5	310,0	33,5
9	I alt (inkl. finansielle poster)	777,4	785,8	801,2	23,8

Note til linje 8 Fællesadministrationen. Ændringen kan overvejende forklares ved at de strategiske initiativer er budgetteret her – se tabel 1.1.3.

I tabel 1.2.3 er indtægter og omkostninger vist som driftsresultat for 2013 på tværs af disponerende budgetenheder. Som det fremgår af linie 9 er det samlede resultat i budget 2013 for RUC et negativt resultat på 22 mio. kr. Det samlede nettoresultat i budget 2013 er i faste priser 7,1 mio.kr. mindre set i forhold til korrigeret budget 2012.

Tabel 1.2.3 Resultat fordelt på disponerende enheder (mio. kr. 2012 P/L)

		Korr budget 2012	Prognose 2 2012	Budget 2013	Ændring B13 - B12
1	CBIT	23,0	20,6	27,2	4,2
2	CUID	8,0	8,8	12,4	4,4
3	ENSPAC	7,7	7,3	11,0	3,3
4	NSM	-18,6	-18,7	-15,4	3,2
5	PAES	7,6	8,2	8,6	1,0
6	ISG	9,1	10,6	10,7	1,6
7	Bibliotek	-28,4	-28,4	-28,1	0,3
8	Fællesadministration	-23,4	-21,1	-48,5	-25,1
9	I alt (inkl. finansielle poster)	-14,9	-12,7	-22,0	-7,1

1.3 Den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret og til håndtering af udviklingspuljen.

Rektoratet forelægger efter april og august økonomiprognoser for bestyrelsen. Prognosen skal som minimum indeholde en sammenligning med budgettet, samt en vurdering af prognosen og budgettets robusthed.

Rektoratet skal henover regnskabsåret sikre den løbende økonomistyring, den løbende relation til universitets revisor og rigsrevision, samt udarbejdelsen af regnskabsinstruks.

Henover et budgetår er der behov for at foretage mindre budgetjusteringer - dels tekniske ændringer - dels mindre beløbsmæssige ændringer. Rektoratet kan i forhold til årets bestyrelsesgodkendte budget, som hovedregel foretage/godkende ændringer indenfor rammerne for det enkelte budgetsted, og inden for hvert af universitets hovedformål. Budgetændringer mellem budgetstederne i forbindelse med flytning af konkrete opgaver (typisk uddannelsesallokering) kan foretages under forudsætning af at de er nulsums-ændringer. Øvrige budgetændringer skal som udgangspunkt drøftes mellem bestyrelsesformand og rektorat.

Ud fra et konkret skøn af ændringens omfang og betydning vurderer bestyrelsesformanden om budgetændringen skal forelægges bestyrelsen til beslutning eller efterfølgende orientering.

I budget 2013 er afsat 3,4 mio. kr. til udviklingspuljen. Desuden er reserveret 3 mio. kr. til afløb i 2013 fra tidligere års tildelinger

Rektoratet kan frem til prognose 2 2013 (ultimo august måned 2013) disponere 2/3-dele af udviklingspuljen. Den resterende del vil afhængig af resultatet af prognosen kunne disponeres i årets 4 sidste måneder. Uforbrugte 2013-midler fra bevilgede projekter i løbet af 2013 kan videreføres til 2014.

2. Budgettets aktivitetsforudsætninger

I tabellen herunder vises en opsummering af budgettets centrale aktivitetsforudsætninger i kvantitativ form. For yderligere kvalitative beskrivelser henvises til det særskilte notat "Aktivitetsforudsætninger til budget 2013".

Tabel 2.1.1 Samlet oversigt aktivitetsforudsætninger (i antal og i mio. kr. 2013-priser)				
	Aktivitet	B2013	B2012	B13-B12
1	STÅ antal i alt	5.521	5.149	372
2	STÅ mio kr. i alt	307,4	292,7	15
3	Indskrevne studerende i alt	11.032	10.766	266
4	Deltidsuddannelse antal årsstuderende i alt	214	291	-77
5	Internationalisering antal i alt	698	690	8
6	Bonusordninger antal i alt	1.234	1.127	107
7	Ph.d.-årsværk (lønnede) i alt	139	149	-10
8	Eksterne tilskud mio. kr. i alt (DR 90, 95 og 97)	106,1	102,7	3
9	Vidensformidling antal i alt	682	571	111

Linje 1: Den centrale aktivitetsforudsætning er STÅ, og her vil ledelsen løbende følge denne månedsvis igennem hele 2013. Antal STÅ for budget 2013 er ledelsens bedste bud på STÅ forventningen til det kommende år, og tallet er kvantificeret og kvalificeret i en intern proces baseret på alle studielederes vurdering.

Linje 2: STÅ-indtægten er angivet inkl. forventet efterregulering.

Linje 7: Ph.d. er opgjort som antal årsværk og opgjort for alle områder, hvor der er ansat (lønnet) Ph.d.-studerende. Faldet fra 2012 til 2013 skyldes blandt andet udfasning af store årgange i optaget fra 2008 og 2009.

3. RUC's eksterne midler

På bestyrelsens møde i november måned 2012 blev der bedt om, at problemstillingen med de faldende eksterne indtægter konkret blev adresseret i budget 2013. Endvidere blev bestilt en analyse af forskellen mellem universitetets og andre universiteters/tilsvarende hovedområders eksterne indtægter og begrundelsen herfor.

I det følgende redegøres for disse forhold samt med de sammenhænge og forklaringer det har været muligt at analysere inden for den korte tidsfrist. Det har ikke været muligt at foretage sammenligninger på hovedområder.

RUC har i 2011 oplevet et fald i eksterne midler ift. til årene 2009-2010. Status efter november 2012 indikerer, at faldet vil fortsætte i 2012. Midlerne kommer primært fra statslige og regionale fonde, hvilket tabel 3.1.1 viser med overskriften andre fonde.

Tabel 3.1.1: Eksterne midler 2009-2012 (mio. kr., løbende priser)				
	2009	2010	2011	2012 (nov)
Private fonde	10,7	13,0	9,5	6,6
EU fonde	12,0	11,5	9,5	9,7
Andre fonde	96,8	106,6	90,2	66,4
Hovedtotal	119,5	131,1	109,2	82,7

Kilde: RUCBI (RUC Business Intelligens / RUC rapporteringssystem)

Hovedtotalen med eksterne midler er sammensæt af de projektrelaterede delregnskaber (DR), hvilket fremgår af tabel 3.1.2. Dvs. at tallet også indeholder statslige midler til Ph.d.-området på DR 23 samt udførte konsulentopgaver på DR 90. De reelle eksterne/projekt midler er derfor alene DR 95 og 97. Dvs. at eksterne midler i 2011 var 97,6 mio. kr. (87,6 + 10,0).

Tabel 3.1.2: Eksterne midler fordelt på delregnskaber (mio. kr., løbende priser)						
	2009	2010	2011	B 2012	R 2012 (nov.)	B2013
23-Forskerskoler	8,9	9,8	9,7	8,8	6,9	3,3
90-Indtægtsdækket virksomhed	3,0	3,3	1,9	0,1	0,3	0,1
95-Tilskudsfinansieret forsk.virk	98,7	109,9	87,6	95,4	67,8	100,0
97-Andre tilskudsfin. akt	8,9	8,2	10,0	5,9	7,6	5,9
Hovedtotal	119,5	131,1	109,2	110,1	82,7	109,3

Kilde: RUCBI (RUC Business Intelligens / RUC rapporteringssystem)

For budgetoverslagsårene 2014-2016 forventes den eksterne finansiering at ligge på et samlet niveau af ca. 107 mio. kr. i 2014 og 103 mio. kr. i årene 2015-2016.

Udviklingskontrakten og eksterne midler:

RUC har i udviklingskontrakten (UK) forpligtet sig til at tiltrække flere private og EU projektmidler. Ifølge UK skal RUC i 2012 forbruge hhv. 8 mio. kr. EU midler og 9 mio. kr. private midler. Tabel 3.1.1 viser, at forbruget af EU midler i 2012 er opnået. Derimod bliver det svært at realisere målet for private midler, da der i november 2012 er forbrugt 6,6 mio.kr.

Årsagen til dette er, at projektsummen i de enkelte projekter med private midler er blevet mindre. Dvs. færre kroner pr. projekt med private midler. Derimod skyldes det ikke færre "private" projekter, da antallet af projekter har været nogenlunde stabilt i perioden 2009-2012 med hhv. 63, 66, 66 og 59 projekter. Langt de fleste projekter med private midler (ca. 80 %) er fra danske fonde. Ligeledes skyldes det heller ikke, at RUC's overheadpct. hos private fonde er blevet lavere, idet overheadprocenten har været stigende i perioden 2009-2012, hvilket tabel 3.1.3 viser. Det er på nuværende tidspunkt ikke muligt at komme en forklaring nærmere.

Tabel 3.1.3: RUC overhead pct. hos private og EU fonde				
	2009	2010	2011	2012 (nov)
Private fonde	12,8%	12,7%	14,3%	14,7%
EU fonde	12,7%	12,4%	18,6%	17,9%

Kilde: RUCBI (RUC Business Intelligens / RUC rapporteringssystem)

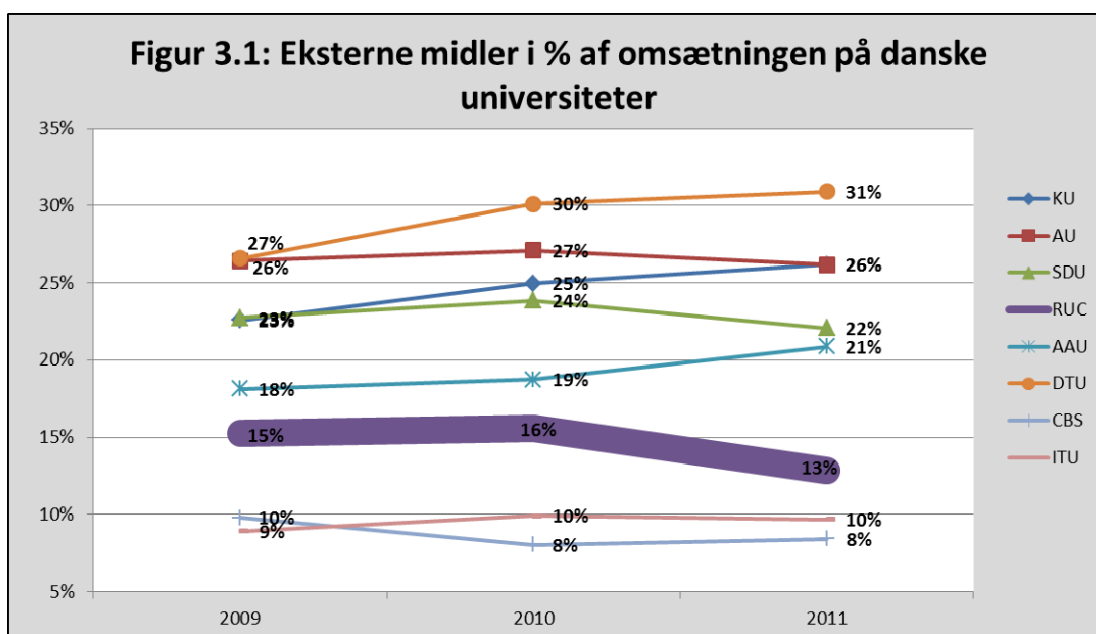
RUC strategi 2015 og eksterne midler:

RUC har med strategi 2015 ønsket at styrke tiltrækningen af eksterne midler ved bl.a. at evaluere og prioritere forskningen på RUC samt at skabe større synlighed via internationale konferencer og øget mediesatsning. Der er etableret en fælles forskningsserviceenhed, som skal hjælpe

forskere med det administrative arbejde i forbindelse med ansøgninger hos fondene, samt afkode tendenser hos bevillingsgivere.

Eksterne midler på danske universiteter:

Figur 3.1 viser eksterne midler (tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed, og andre tilskudsfinansierede aktiviteter) i % af omsætningen på danske universiteter. De store universiteter tiltrækker væsentlig flere midler end RUC, som er det 2. mindste danske universitet ift. omsætning (kr.). Dette kan have flere årsager, fx en større fagpalet med naturvidenskab, teknik og medicin, som traditionelt tiltrækker mange midler. Derudover kan en større volumen på de store universiteter også medvirke til stordriftsfordele i forhold til ansøgning og tiltrækning af eksterne midler.



Kilde: Universiteternes statistiske beredskab (tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed DR 95, og andre tilskudsfinansierede aktiviteter DR97)

Figur 3.1 viser også, at det ikke er en generel tendens blandt universiteterne med nedgang af eksterne midler i 2011, da alene AU, SDU og RUC har oplevet nedgang mellem 2010 og 2011. Det er desværre RUC, som har haft den største nedgang med ca. 3 pct. point.

Generelt kan man om tiltrækningen af eksterne midler for RUC sige, at der i 2010 og 2011 er lagt megen energi i at tiltrække midler til samfinansiering af ph.d.-stipendier. Derved kan fokus være fjernet fra at hente forskningsmidler til traditionelle forskningsprojekter, hvilket vil afspejles i omfanget af danske statslige midler. Forskningsrådene har desuden siden 2010 ændret deres virkemidler således, at der gives større og færre bevillinger. Idet RUC traditionelt har hentet flere og små bevillinger, har dette en konsekvens for RUC's projektportefølje.

4. Ph.d.-budgettet

Der er for 2013 fra ministeriet ikke udmeldt et måltal for ph.d.-optag. I budget 2013 er derfor lagt til grund, at optaget er 74 nye ph.d.-studerende. Dette niveau svarer til niveauet i de aftaler, som for tidligere år er indgået med ministeriet.

Af de 74 ph.d.-studerende optages 63 med løn fra RUC, og 11 ph.d.-studerende uden løn fra RUC. Det forudsættes, at de 63 aflønnes med 50 pct. fra forskeruddannelse (delregnskab 25) og 50 pct. fra eksterne forskningsbevillinger (delregnskab 95).

I 2013-budgettet afsættes der 34 mio. kr. til forskeruddannelse og yderligere 4 mio. kr. til annuum.

For allerede igangværende ph.d.-studerende forventes afløb i 2013 at udgøre godt 28 mio. kr. Fratrækkes afløbsudgiften til løn på 28 mio. kr. de 34 mio. kr. i budget 2013, er der 6 mio. kr. tilbage til at igangsætte nye forløb i 2013.

Det er forudsat, at Ph.d.-forløbets varighed på 3*1.924 timer reelt tager 4 år, således at der i gennemsnit er 1.443 timer pr. år med lønudgift. Med en fordeling på 50 pct. fra forskeruddannelse og 50 pct. fra eksterne forskningsbevillinger skal der derfor i gennemsnit aflønnes 722 timer pr. fuldtidsforløb på forskeruddannelse (delregnskab 25) og tilsvarende fra eksterne forskningsbevillinger (delregnskab 95).

5. Budgettets robusthed

RUC's budget består af en lang række individuelle aktivitets- og kronebudgetposter. Der er naturligvis en vis usikkerhed på samtlige budgetposter. I tabel 4.1.1 er fremhævet, hvad RUC's budget især rummer usikkerhed i relation til.

Tabel 5.1.1. Budgetrobusthed		
Beskrivelse	Procent	Beløb
STÅ-indtægterne	± 3 pct.	± ca. 9 mio.kr.
Omsætning på ekstern finansiering	± 10 pct.	± ca. 2 mio.kr.
RUC's forskeruddannelse	± 10-20 pct.	± 4-8 mio.kr.
Bonusordninger for færdiggørelse	± 10 pct.	± ca. 4 mio.kr.
Graden af publicering		
Endelig vedtagelse af finansloven for 2013		

Samlet set vurderes usikkerhedsmargen at være på et niveau omkring 23 mio. kr. svarende til ca. 3 pct. af RUC's omsætning.

STÅ-indtægten udgør en væsentlig post i indtægtsbudgettet. En afvigelse på ±3 pct. repræsenterer en ændring i indtægten på ± ca. 9 mio.kr. Der vil løbende i 2013 blive foretaget opfølgning på STÅ-produktionen på samme vis som i tidligere år. STÅ-produktionen vil indgå i de 2 opfølgninger i 2013, med særlig fokus på vinter- og sommereksamen.

Skulle der være forventninger om negative afvigelser, skal instituttet tage initiativ til at beskrive omfang, årsag samt foranstaltninger, der tages for at sikre opfyldelse. Igen for 2013 er årets forventede STÅ-indtægt den højeste i RUC's historie. Det har været universitets målsætning, at der også i dette budget sikres en overensstemmelse med undervisningsallokering og de enkelte institutters budgetter. Endvidere har det været en klar forudsætning, at der var fuldstændig enighed om universitetets STÅ-prognose for studieåret 2012-2013. Universitetsledelsen har drøftet STÅ-prognosen, og der er fuldstændig enighed om den STÅ-prognose, som indgår i budgettet.

En ændring i omsætningen indenfor ekstern finansiering på ±10 pct. repræsenterer en ændring i nettoindtægten fra overhead på ca. ± 2 mio.kr. (den gennemsnitlige overheadprocent i budget 2013 er forudsat til 28 %). I takt med at overhead øges til 44 pct. på statslige midler, øges usikkerheden naturligvis tilsvarende i budgettet. Instituttet skal hen over året følge dette område tæt, og i tilfælde af manglede indtægter foretage tilpasninger.

For de 2 ovennævnte områder giver opgørelsen af overskud og underskud i en kontinuerlig 5-årig balance mulighed for, at institutterne kan foretage mere langsigtede tilpasninger.

I 2013 vil RUC igen øge aktiviteten på forskeruddannelsen, og RUC's forskeruddannelse (ph.d.-studerende på delregnskab 25) er budgetteret til 38 mio. kr., hvilket er en stigning på 4 mio. kr. sammenlignet med 2012. 5 mio. kr. af den samlede ph.d. budgetpost er p.t. placeret centralt i Rektoratets budget og vil efterfølgende blive fordelt til institutterne jf. institutternes måltal for 2013. Der forventes en korrektionsrunde til ph.d.-området i 1. kvartal 2013, hvor institutternes ph.d.-budget korrigeres svarende til årets måltal. Fællesadministrationen foretager løbende den tværgående koordinering og overordnede budgetopfølgning, der skal sikre at tilstrækkelige stipendier bliver igangsat i forhold til det interne budget. (For yderligere om ph.d.-optaget henvises til afsnit 3 ovenfor).

I en usikkerhedsvurdering af budgettet må endvidere indgå, at der ved udarbejdelsen af dette budget endnu ikke er sket en endelig vedtagelse af finansloven for 2013. Afslutningsvis i vurderingen af budgettets robusthed skal graden af publicering nævnes, idet denne parameter nu indgår i målingen af universiteternes forskningsvirksomhed (den bibliometriske forskningsindikator).

Afsluttende opsummerer tabel 6.1.4 karakteren af RUC's indtægt- og omkostningsstruktur. Linierne 1 til 10 markerer indtægter, og linierne 11 til 14 markerer omkostninger. For hver post er angivet, om den er variabel eller fast på det 1-årige sigte (budgetåret) og på det mellemlange sigt (budgetoverslagsårene). I kolonnen "afhængighed" vises, hvorvidt budgetposten er politisk betinget, aktivitetsafhængig eller til RUC's egen budgetbeslutning.

Tabel 5.1.2 Indtægter og omkostninger vurderet på kort og mellemlangt sigt				
		Kortsigt	Mellemlangt sigt	Afhængighed
1	Basistilskud	Fast	Variabel	Politisk
2	Øvrige formål	Fast	Variabel	Politisk
3	Basismidler efter resultat	Fast	Variabel	Performance
4	Udvekslingstuderende samt fripladser og stipendier	Variabel	Variabel	Performance
5	STÅ forudsætninger	Variabel	Variabel	Performance
6	Bonusordninger	Variabel	Variabel	Performance
7	Deltidsuddannelse taksameter + deltagerbetaling	Variabel	Variabel	Performance
8	Eksterne tilskud + overhead	Variabel	Variabel	Performance
9	Indtægter i øvrigt	Variabel	Variabel	Performance
10	Finansielle poster	Variabel	Variabel	Performance
11	Løn	Fast	Variabel	RUC
12	Overhead	Variabel	Variabel	Performance
13	Øvrig drift	Variabel	Variabel	RUC
14	Strategi	Variabel	Variabel	RUC

6. Strategimidler

I februar 2012 besluttede bestyrelsen, at der i perioden frem til 2015 disponeres 33 mio. kr. til aktiviteter og handlinger i relation til universitetets Strategi 2015. Det samlede beløb blev oprindeligt prioriteret over i alt 4 år. I efteråret 2012 viste en nærmere gennemgang dog, at der forventes anvendt færre midler end oprindeligt forventet i 2012. Tabel 6.1.1 herunder viser den aktuelle forventning til disponering af strategimidler:

Tabel 6.1.1. Budget RUC strategi 2015					
		Budget 2013	Budget 2014	Budget 2015	Budget total
Forskning	Magt, Medier og Kommunikation	1,0	1,0	0,5	3,0
	Globaliseringens dynamik	1,0	1,0	1,0	3,0
	Designing human technologies	1,0	1,0	1,0	3,0
	Environment risk	1,2	1,2	0,6	3,0
	Forskningsfinansiering	0,9	0,9	0,9	3,0
Uddannelse	Overordnet kvalitetsarbejde	1,0	1,0	0,5	3,5
	Pædagogisk udvikling	1,3	1,1	1,1	3,5
	Uddannelsesprofilering	0,5	0,5	0,4	1,5
	Fælles stud-rekruttering	0,5	0,5	0,5	1,5
Organisation	Generationsskifte	2,0	2,0	1,0	6,0
	IT-understøttelse til undervisningsplanlægning	0,5	0,4	-	1,0
	Campus med liv	0,3	-	-	0,5
	Universitetsbyåret	0,2	-	-	0,5
Total		11,4	10,6	7,5	33,0

Hertil kommer, at der er reserveret yderligere 0,6 mio. kr. til generationsskifte for ENSPAC i 2013.

Ud over midler til Strategi 2015 var i budget 2011 oprindelig afsat 10 mio. kr. Nogle af disse midler har fortsat afløb i 2013-budgettet, idet der i 2013 i alt er afsat 3,3 mio. kr. fordelt med:

- 0,5 mio. kr. til forskningsunderstøttelse
- 1,0 mio. kr. til kvalitetsudvikling og –sikring
- 0,5 mio. kr. til samarbejde med professionshøjskolerne
- 1,3 mio. kr. til bedre undervisningsmiljø

Indstilling:

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen vedtager det i dette notat fremlagte forslag til:

1. RUC's samlede budget for 2013, dvs. de forventede indtægter og de budgetterede samlede omkostninger fordelt på disponerende enheder (institutter, bibliotek, fællesadministration), herunder størrelsen af reserver.
2. Den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret og til håndtering af udviklingspuljen.

Aktivitetsforudsætninger til budget 2013

Baggrund

Dette notat indeholder en gennemgang af aktivitetsforudsætningerne til budget 2013 og fremlægges sammen med det egentlige budgetnotat for 2013 ved bestyrelsens vedtagelse af budget 2013.

I skemaform præsentes de aktiviteter, som universitetets institutter, bibliotek og fællesadministration vil gennemføre i 2013 for det vedtagne budget.

Notatet er bygget op, så aktivitetsforudsætninger for de 6 institutter kommer først:

- CBIT (Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier)
- CUID (Institut for Kultur og Identitet)
- ENSPAC (Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring)
- NSM (Institut for Natur, Systemer og Modeller)
- PAES (Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning)
- ISG (Institut for Samfund og Globalisering)

For hvert af institutterne er suppleret med kvantitative oplysninger om STÅ, eksterne midler etc.* Herefter følger en oversigt for universitetsbiblioteket, og afslutningsvis er beskrivelser for kontorerne i fællesadministrationen.

Sagsfremstilling

Aktivitetsforudsætninger for CBIT budget 2013

Kort om CBIT

CBITs ansvarsområder er undervisning, forskning, forskeruddannelse og videnformidling inden for fagområderne kommunikation, journalistik, performance-design, erhvervsøkonomi, virksomhedsledelse, virksomhedsstudier, datalogi og informatik. Disse fag udbydes på bachelor- og kandidatniveau.

CBIT leverer undervisning og vejledning til samtlige af RUCs fire basisuddannelser: Hum-bas, Sam-bas, Nat-bas og Hum-tek. Hum-tek er tilknyttet CBIT.

CBITs Phd-skole udbyder forskeruddannelse indenfor rammerne af tre forskeruddannelsesprogrammer:

*Sum for STÅ-indtægter, eksterne tilskud og vidensformidling afviger fra totale summer i budgetnotatets tabel 2.1.1, idet der i notatet "Aktivitetsforudsætninger til budget 2013" kun er vist aktivitetsindikatorer for institutterne og ikke for Bibliotek og Fællesadministration

- Journalistik, Kommunikation og Performance Design (JKP)
- Design and Management of Information Technology (DMIT)
- Erhverv og virksomhed (EV)

Herudover deltager CBIT i 4 nationale netværk, som har afløst de nationale forskerskoler, hvis finansiering stoppede i 2010:

- Medier, IKT, kommunikation og journalistik
- Danish Research School for Information Systems (DaRSIS)
- Foundation for Innovative Research-based Software Technologies (FIRST)
- Forskeruddannelsesnetværket i Organisation og Ledelse (FiOL/DOME)

CBIT udbyder efter- og videreuddannelse i form af en række masteruddannelser:

- Master i Professionel Kommunikation (MPK)
- Master i Oplevelsesledelse (MOL)
- Master i Projektledelse og Procesforbedring (MPF)
- Master i IKT- og Læring (MIL) (forankret på Ålborg Universitet)

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

I 2013 vil CBIT have fokus på:

- Udvikling af de tre RUC-satsningsområder ("Magt, medier og kommunikation", "Designing Human Technologies" og "The Dynamics of Globalization, Inequality and New Processes of International Interaction") og CBIT-satsningsområdet ("Innovation i service og oplevelse").
- Fastholdelse af forbedring af psykisk arbejdsmiljø.
- Implementering af uddannelsesreform.
- Uddannelsesstrategi: Set i lyset af erfaringerne fra uddannelsesreformen og den igangværende reform af kandidatuddannelsen udvikler CBIT i 2013 en ny/revurderet uddannelsesstrategi, der vil have særligt fokus på internationalisering
- Karriereudviklingsaktiviteter for PhD-studerende.
- Adjunktuddannelsen og adjunktvejledning.
- Professorstrategi: CBIT er i gang med udvikling af en samlet professorstrategi for instituttets fag, hvor implementeringen skal påbegyndes i 2013. Instituttet står overfor en generationsskifteproblematik, der især spiller en rolle hvad angår professorstillinger, en stor andel af professorparate lektorer samt en vis ubalance for visse fag for så vidt angår andelen af professorater pr. VIP for fagene.
- Forbedring af fagligt og socialt studiemiljø.
- Balance mellem VIP og D-VIP timer – herunder optimering af timerammer for studierne.
- Nøje overvågning af udviklingen af den gennemsnitlig OH % på ekstern finansierede projekter.

AKTIVITETSINDIKATORER

CBIT

	B 12	B 13
STÅ ANTAL	1.360	1.469
STÅ (1.000 kr., PL2013)	81.839	87.853
INDSKREVNE STUDERENDE	3.149	3.133
EKSTERNE TILSKUD BELØB (1.000 kr., PL2013) (DR 90, 95 og 97)	14.263	12.721
VIDENSFORMIDLING ANTAL	100	129

Aktivitetsforudsætninger for CUID budget 2013

Kort om CUID

1 Ph.d.-skole: Kultur, Sprog og filosofi.

1 forskningscenter CALPIU Cultural and Linguistic Practices in the International University.

9 forskergrupper: Æstetisk Kultur; Funktionel grammatik og pragmatik; Interkulturelle studier; Humanioras teori og historie; SCALPS: Sociolinguistics, Conversation Analysis, Language Pedagogy, Sociocultural issues; Erindring og historiebrug; Straf og Etik; Videnskabsstudier, Europeanisation and Globalisation.

Bachelor-og kandidatuddannelser inden for Dansk, Engelsk, Filosofi, Historie, Kultur- og sprogmødestudier og Tysk

Det humanistiske basisstudium og humanistiske bacheloruddannelse

Det humanistisk-teknologiske basisstudium og bacheloruddannelse

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

Forskning

For at øge den eksternt finansierede forskning søges der om strategiske 2015-midler til forskningsunderstøttelse og samarbejde med professionshøjskoler. Der planlægges ansøgninger for op imod 200 mio. kr.

Sikring af fortsat udbud af forskeruddannelse under ændrede vilkår

Uddannelse

Bidrage til faglig udvikling og faglig bredde i allokering til HUM TEK-basisstudiet og HUM-TEK bach. uddannelsen

Udvikling af strategi for kandidatuddannelsen i tysk

Udvikling af ny kandidatuddannelse i Science Technology Studies til akkreditering i 2013

Etablering af Hum-bach hus i Berlin med start i E 2014

AKTIVITETSINDIKATORER

CUID

	B 12	B 13
STÅ ANTAL	1.023	1.108
STÅ (1.000 kr., PL2013)	53.430	55.952
INDSKREVNE STUDERENDE	2.035	2.060
EKSTERNE TILSKUD BELØB (1.000 kr., PL2013 (DR 90, 95 og 97)	6.781	8.230
VIDENSFORMIDLING ANTAL	76	115

Aktivitetsforudsætninger for ENSPAC budget 2013

Kort om ENSPAC

ENSPACs forskning er organiseret i seks forskningsgrupper

- Bæredygtigt Arbejdsliv
- Miljødynamik
- Miljø, Energi, Transport – Regulering, Innovation og Klimapolitik (METRIK)
- Rum, Sted, Mobilitet og By (MOSPUS)
- Sundhed, Miljø, Hverdagsliv og Fødevarer
- Quaternary Research

ENSPAC indgår som en hovedpartner i Roskilde Universitets

- Samfundsvidenskabelige bacheloruddannelse
- Naturvidenskabelige bacheloruddannelse
- Humanistisk-Teknologiske bacheloruddannelse

En række fag og uddannelser er dertil knyttet til ENSPAC og indgår i alle RUCs fire bacheloruddannelser og i RUCs kandidatuddannelser:

Fag ved ENSPAC	Studienævn ved ENSPAC	ENSPAC allokerer til
Arbejdslivsstudier	SN for Arbejdslivsstudier	Arbejdsliv
Plan, By & Proces	SN for Geografi og Planlægning	Plan, By & Proces
Geografi		Geografi
Miljøbiologi	SN for Miljøstudier	Miljøbiologi
TekSam		TekSam
Sundhedsfremme	SN for Sundhedsfremme	Sundhedsfremme
Miljørisiko (Environmental Risk)	Ligeledes SN for Miljøstudier	Miljørisiko (Environmental Risk)
		SamBas
		NatBas
		HumTek

Arbejdslivsstudier gennemføres i samarbejde med CBIT og PAES.

Sundhedsfremme og Sundhedsstrategier gennemføres i samarbejde med PAES.

Videreuddannelser ved ENSPAC

- Turistføreruddannelsen (diplomuddannelse)
- Masteruddannelsen i Sundhedsfremme (MSF) Sammen med PAES

Ph.d. området: ENSPAC har to ph.d.-skoler:

- Graduate School of Environmental Stress – GESS
- Doctoral School of Society, Space and Technology - SST

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

De følgende aktiviteter prioriteres i 2013:

- Implementering handlingsplan for forskningsprofilering af instituttet
- Aktiv deltagelse og medvirkende i RUC satsningsområder for Environmental Risk og Designing Human Technologies
- NAT rekruttering og kandidatuddannelsesveje, herunder rekruttering til og indkøring af Environmental Risk kandidatuddannelse
- HUM-TEK kandidatuddannelsesveje, herunder udvikles ny kandidatuddannelse i Spatial Designs.
- Indkøring af masteruddannelse i sundhedsfremme (i samarbejde med PAES)
- Afklaring af sundhedsfeltet og forsknings- og uddannelsestiltag i forlængelse heraf
- Styrkelse af miljøet omkring arbejdslivsuddannelsen
- Fokus på seniorpolitik, generationsskifte og rekruttering
- Fortsat samarbejde med regionen (RUCs UK) herunder mhp. en nødvendig forbedring af de økonomiske vilkår (overhead og andre kontraktkrav genforhandles)
- Analyse og scenarier mht. bygningsmæssige rammer og teknisk support for Hum-Tek rettet undervisning (bachelor og kandidat).
- Udvikling og profilering af geografi- og teksamuddannelserne
- Omlægning af ph.d-økonomien, -allokeringen og -normer mhp. at skabe bedre økonomi
- Analyse af instituttets overordnede økonomi mhp. at skabe balance fremadrettet

AKTIVITETSINDIKATORER ENSPAC		
	B 12	B 13
STÅ ANTAL	747	804
STÅ (1.000 kr., PL2013)	45.358	47.802
INDSKREVNE STUDERENDE	1.409	1.549
EKSTERNE TILSKUD BELØB (1.000 kr., PL2013) (DR 90, 95 og 97)	22.245	22.320
VIDENSFORMIDLING ANTAL	112	81

Aktivitetsforudsætninger for NSM budget 2013

Kort om NSM

NSM er ansvarlig for uddannelse på bachelor-, kandidat- og ph.d-niveau i Almen Biologi, Fysik, Kemi, Matematik, Medicinalbiologi og Molekylærbiologi. NSM huser og driver derudover den Naturvidenskabelige Bacheloruddannelse.

NSM har én ph.d.-skole, som er den administrative/organisatoriske enhed, hvorunder hører 5 forskeruddannelsesprogrammer og mulighed for individuelle uddannelsesforløb. De 5 programmer er:

- Soft and Biomolecular Materials
- Matematisk modellering og dens grundvidenskabelige forudsætninger
- Mitochondriernes rolle i sundhed og sygdom
- Basic and Clinical Microbiology
- Didactics of mathematics, chemistry and physics with connections to history and philosophy of science

Instituttet rummer forskningsgrupper indenfor alle dets fag, almen biologi, fysik, kemi og matematik. Forskningsgrupperne udfører anvendt forskning og grundforskning med tværdisciplinært fokus under overskrifterne energi, fødevarer og sundhed, bløde materialer og biomaterialer, samt naturfagenes didaktik, historie og videnskabsteori.

NSM er hjemsted for grundforskningscentret Glas og Tid (siden 2005). Der er indgået kontrakt mellem RUC, Grundforskningsfonden og professor Jeppe Dyre (centerleder) vedrørende Glas og Tid for anden periode i 2010-15 med efterfølgende indlejring af centret i NSM.

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

De følgende aktiviteter prioriteres i 2013:

- Instituttets medarbejdere bidrager aktivt til arbejdet med at øge studenteroptaget på den naturvidenskabelige bacheloruddannelse og kandidatuddannelserne.
- Cand. Scient. "Science Agent" udbydes som en ny profil for de naturvidenskabelige uddannelser byggende på de særlige kendetegn ved RUCs og NSMs pædagogiske principper og tværfagligheder i de to-faglige kombinationsuddannelser.
- Ph.d. optaget, idet måltallet for indskrivning af ph.d. studerende i 2013 forventes at ligge på niveau med måltallet i 2011 og 2012. I forbindelse med dette vil instituttet arbejde med at skabe miljø omkring de mange nye ph.d.-studerende i ph.d. skolen, samt med at forbedre og forenkle de administrative arbejdsgange i forbindelse med ph.d. skolen.
- Den økonomiske og administrative side af forskernes eksterne bevillinger skal have øget fokus og opmærksomhed. Dette er både med henblik på at øge kvaliteten af forskernes arbejde med projekter ved aflastning af opgaver forbundet med økonomi og administration, og med henblik på at optimere budgettering og anvendelse af midlerne i projekterne.
- Aldersprofilen blandt NSMs forskere peger på et nært forestående generationsskifte, og instituttet arbejder med udarbejdelse af principper for emeritusordninger, information om

seniorordninger, og drøftelse af fagligt fokus i kommende ansættelser.

- Arbejdet med en ny fler-årig udviklingsplan for instituttet vil være på dagsorden i forlængelse af dels forskningsevalueringen, dels studiereformerne. NSMs fag har udviklet hver deres særlige styrkeområder, forskningsmæssigt og uddannelsesmæssigt. Instituttet vil målrettet søge at opnå en synergieffekt ved at fagene indbyrdes udveksler erfaringer og kontakter vedrørende disse forskelligartede styrkeområder

Endvidere indgår som strategiske fokuspunkter for NSM:

- At skabe øget synlighed og profilere de eksisterende uddannelser
- At styrke netværk med eksterne parter
- At skabe mere samarbejde mellem hovedområderne
- At samarbejde med andre fag på RUC

AKTIVITETSINDIKATORER		
NSM		
	B 12	B 13
STÅ ANTAL	175	187
STÅ (1.000 kr., PL2013)	15.777	16.475
INDSKREVNE STUDERENDE	450	453
EKSTERNE TILSKUD BELØB (1.000 kr., PL2013)	(DR 90, 95 og 97)	19.061
VIDENSFORMIDLING ANTAL	104	109

Aktivitetsforudsætninger for PAES budget 2013

Kort om PAES

PAES' ansvarsområder er undervisning, forskning, forskeruddannelse og videnformidling inden for fagområderne psykologi, pædagogik og uddannelsesstudier, sundhedsfremme (samarbejde med ENSPAC), arbejdsliv (samarbejde med ENSPAC og CBIT) og socialt entreprenørskab og management (samarbejde med CBIT). Disse fag udbydes på bachelor- og kandidatniveau.

PAES leverer undervisning og vejledning til tre af RUC's fire basisuddannelser: Hum-bas, Sam-bas og Hum-tek.

PAES' Phd-skole udbyder forskeruddannelse indenfor rammerne af to forskeruddannelsesprogrammer:

- Livslang læring; og
- Hverdagslivets Socialpsykologi

PAES udbyder efter- og videreuddannelse i form af en række masteruddannelser:

- Master i Organisationspsykologi (MPO)
- Master i Uddannelse og Læring (MUL)
- Master i Socialt Entreprenørskab (MSE)
- Master i Multikulturalitet og Læring (MML)
- Master i Sundhedsfremme (MSF)

PAES har ansvaret for universitetets universitetspædagogiske enhed UNIPÆD, indsatsen for internationalisering og undervisning på engelsk (LICS) og digital understøttelse af undervisning og forskning (Akademisk IT / AIT)

Forskningen ved instituttet er organiseret i tre hovedområder: Hverdagslivets Socialpsykologi, Livslang Læring og Sundhedsfremmeforskning.

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

I 2013 vil PAES have fokus på:

Uddannelse:

- Implementering af international kandidatuddannelse i Social Entrepreneurship and Management
- Udarbejdelse af dokumentationsrapport til akkreditering af ny tværfaglig kandidatuddannelse i Social Intervention
- Undersøge mulighederne for etablering af Master i Erhvervspædagogik
- Forberedende arbejde med formulering af ny tværfaglig kandidatuddannelse på sundhedsområdet
- Implementering af bachelorreformen
- Implementering af reform af kandidatuddannelserne
- Udarbejdelse af ansøgning vedr. Ph.d. Initial Training Network inden for Livslang Læring
- Implementering af brobygningsmodellen til Sundhedsfremme
- Styrkelse af internationalisering via udbygning af Erasmus samarbejder bl.a. med universiteter i engelsktalende lande

- Etablering af fælles seminarække på tværs af de uddannelser, instituttet huser, dvs. Pædagogik, Psykologi, Sundhedsfremme samt Social Entrepreneurship and Management
- Udvikling af studiemiljø og studiemiljøfremmende aktiviteter i bygning 30
- Forberedelse af akkreditering vedr. MSE og Sundhedsfremme

Forskning:

- Deltagelse i ansøgninger til EU 7. rammeprogram
- Deltagelse i Building Stronger Universities (Danida) og i RUC's forskningsmæssige satsningsområde vedr. globalisering
- Støtte ansøgninger til forskningsrådene og andre højprofilerede bevillingsinstanser via reviews, udarbejdelse af projektbudgetter, støtte til sprogrevision, mv.
- Undersøge mulighederne for at drage nytte af RUC's fundraising funktion
- Indsende ansøgning til Veluxfonden på baggrund af interesselikendegivelser
- Udvikling af tværfaglig metodologisk platform mellem instituttets faglige hovedområder (jf. instituttets forslag til forskningsmæssige satsningsområder)
- Udvikling af forskningen i UniPæd bl.a. gennem opslag af ph.d. stipendier og udgivelse af engelsksproget antologi om Problembased Learning and Project Work
- Konsolidering af samarbejdet i UniPæd med AIT og LICs
- Understøtning af publicering og internationalisering
- Udbygning af samarbejdet med professionshøjskolerne
- Udbygning af instituttets samarbejde med universiteter i Kina, Indien og Rusland

Organisation:

- Konsolidering af kandidat- og mastersekretariater
- Implementering af omsorgspolitik, politik for tidlig tilbagevenden til arbejdet, mm.
- Revision af forskningsorganisering
- Aktiv inddragelse af studerende i institutråd og instituttets uddannelsesudvalg
- Implementering af en model for instituttets aftagerpanel med en fungerende formand

AKTIVITETSINDIKATORER			
PAES			
		B 12	B 13
STÅ ANTAL		658	710
STÅ (1.000 kr., PL2013)		34.369	36.419
INDSKREVNE STUDERENDE		1.324	1.435
EKSTERNE TILSKUD BELØB (1.000 kr., PL2013)	(DR 90, 95 og 97)	17.322	16.899
VIDENSFORMIDLING ANTAL		85	71

Aktivitetsforudsætninger for ISG budget 2013

Kort om ISG

ISG laver forskning og leverer undervisning inden for instituttets fagområder, der - på tværs af de klassiske samfundsvidenskabelige discipliner: politologi, sociologi, jura og økonomi - omfatter socialvidenskab, offentlig administration og forvaltning herunder samfundsøkonomi samt offentlig ret (dansk og internationalt), EU-studies, Global Studies samt internationale udviklingsstudier.

ISG leverer 50 % af undervisningsressourcerne til den samfundsvidenskabelige bacheloruddannelse. Undervisningen inden for de nævnte områder omfatter foruden bacheloruddannelsens basisdel, følgende fagmoduler og uddannelser på bachelor- og kandidatniveau:

Fag i kombinationsstrukturen på bachelor- og kandidatniveau:

- EU-studies (engelsksproget)
- Internationale udviklingsstudier (danskspøget)
- Global Studies (engelsksproget)
- Politik og administration (danskspøget)
- Socialvidenskab (danskspøget)

Etfags-kandidatuddannelser:

- Global Studies (engelsksproget)
- Scient.adm. (i daglig tale: forvaltning) (danskspøget)

Dertil kommer dels faget International Studies (IS), som er engelsksproget og på bachelorniveau, som udbydes fra september 2013. IS er en videreudvikling af fagene EU-studies, Internationale udviklingsstudier og Globale studier, og dels en ny engelsksproget kandidatuddannelse International Public Administration and Politics (IPAP), som forventes udbudt fra september 2014. I takt med at disse to initiativer indføres, udføres EU-studies, idet de faglige elementer fra EU-studies indarbejdes i hhv. IS og IPAP.

ISG's ph.d.-skole har løbende ca. 50 ph.d.studerende indskrevet med overvejende ekstern finansiering.

ISG's forskere har tilknytning til en af instituttets forskningsgrupper:

- Changing Societies: Citizenship, Participation and Power
- Democratic network governance
- Globalization and Europeanization
- Development and Globalisation
- Welfare, diversity and social cohesion

Blandt ISG's større forskningsprojekter kan nævnes CLIPS om brugerdreven innovation finansieret af Det Strategiske Forskningsråd.

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

Uddannelse

Udviklingsarbejdet omkring kandidatreformen, struktur og indhold på kandidatfagene og -uddannelserne, sammenhængskraft og specialestrukturen vil få et særligt fokus. Et særligt fokus vil der også være på at nedbringe specialetiderne herunder grundige drøftelser og overvejelser, hvordan den

enkelte vejleder kan arbejde fagligt og pædagogisk med de studerende inden for denne nye ramme.

Pædagogisk udvikling og konkrete aktiviteter vil være i fokus både på bachelor- og kandidatniveau. Fokus vil både være på den enkelte undervisers pædagogiske kompetencer som de pædagogiske rammer for de enkelte kurser.

Studiemiljø - som det læringsrum vi stiller til rådighed for de studerende og som de selv er med til at skabe - vil også i 2013 få en særlig opmærksomhed. På bacheloruddannelsen er det i 2013 høj grad det fysiske studiemiljø i bachelorhusene, hvor både organisering og indretning skal være i fokus. På kandidatniveau er det i højere grad den faglige læringsrum, som vil være i fokus i 2013.

Forsking

Der vil være fokus på udvikling af en ny skærpet forskningsstrategi for instituttet. ISG's nuværende forskningsstrategi udløber i 2012, og den nye tager udgangspunkt i det store arbejde, der blev lagt i at udarbejde denne. Institutrådet har sat processen i gang, som faciliteres instituttets forskningsudvalg med forskningsgrupperne, som det væsentlige rum for udviklingsarbejdet. Strategiarbejdet vil afføde konkrete aktiviteter. Forskerunderstøttelsen er blevet prioriteret med ansættelsen af en forskningskoordinator.

Et andet fokus er konsolidering af ISG's ph.d.-skole. Skolen er sammensat af de to hidtidige programmer, der er udpeget én leder for hele skolen og skolen er blevet prioriteret med ansættelsen af en ph.d.-koordinator. Der vil blive lagt vægt på et kvalitetssikret kursusudbud samt fokus på, hvad der er et godt studiemiljø for de ph.d.-studerende.

AKTIVITETSINDIKATORER			
ISG			
		B 12	B 13
STÅ ANTAL		1.184	1.244
STÅ (1.000 kr., PL2013)		59.566	60.896
INDSKREVNE STUDERENDE		2.399	2.403
EKSTERNE TILSKUD BELØB (1.000 kr., PL2013)	(DR 90, 95 og 97)	16.856	16.640
VIDENSFORMIDLING ANTAL		94	176

Aktivitetsforudsætninger for RUB budget 2013

Kort om RUB

Roskilde Universitetsbiblioteks (RUB's) formål og ansvarsområder er:

- at give lærere og studerende ved Roskilde Universitet adgang til den information og de informationsbærende materialer, der er nødvendige for forskning og undervisning,
- at sikre information om og adgang til Roskilde Universitets lærer- og studenterforskning,
- at videregive kritiske informationskompetencer til studerende ved Roskilde Universitet i samarbejde med øvrige undervisere,
- at understøtte forskning ved Roskilde Universitet og medvirke til at højne universitetets anseelse og økonomiske grundlag ved at registrere og bevare forskningsresultater og supportere universitetets forskere,
- som offentligt forskningsbibliotek at stille sine samlinger til rådighed for eksterne brugere, herunder regionale forsknings- og undervisningsinstitutioner, erhvervsliv og borgere,
- at indgå i det samlede nationale og internationale bibliotekssamarbejde og herigennem udvikle organisationen og understøtte egne serviceområder,
- at gennemføre forsknings-, projekt- og udviklingsarbejde indenfor bibliotekets fag- og funktionsområder.

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

RUB vil i 2013:

- Udvide den daglige åbningstid med ubemandet/overvåget aftenåbning frem til kl. 24.00 (og fra kl. 8.00-24.00 i weekender) med henblik på at implementere 24/7/365 adgang til biblioteket snarest muligt og senest fra 1.1.2014, såfremt erfaringerne med den udvidede aftenåbningstid tilsiger dette. (Studie- og campusmiljø).
- Styrke læringsuniversitetet ved i samarbejde med studiemiljøerne at befæste de studerendes informationskompetencer gennem forbedret og integreret undervisning (Kvalitet i uddannelserne).
- Fortsætte pilotforsøg med forskersupport med almene og personaliserede forskningsservices primært for ph.d.-studerende men udvidet med support til institutter og forskningsgrupper efter kapacitet (Kvalitet i uddannelserne og Profilering og synliggørelse af RUCs forskning).
- Udvikle kompetencebudgetter ved interne og eksterne projekter (Bedre og mere effektiv udnyttelse af ressourcer).
- Lave forsøg med brugerdrevne indkøb (Bedre og mere effektiv udnyttelse af ressourcer).
- Åbne digitalisering af RUCs Historiske Samling (Historien om RUC i universitetslandskabet og Forbinde campus med det virtuelle).
- Optræde på Facebook (Studie- og campusmiljø).
- Indhente erfaring fra DEFF-projekt forsker-ID (Profilering og synliggørelse af RUCs forskning).
- Tilbyde et rettighedsinformationssite i forbindelse med forskning, undervisning og formidling (Kvalitet i uddannelserne og Kvalitet i forskningen).
- Samle e-ressourcer og -adgange, som kan tilbydes RUC-alumneservice (Aktivt alumne-netværk).
- Tilpasse bibliotekets materialeportefølje til fortsat meget høje prisstigninger, benyttelse og nye forsknings- og uddannelsesprofiler. RUB vil til enhver tid sikre, at de samlede materialekonti udgør minimum 30 % af bibliotekets bevilling (Bedre og mere effektiv udnyttelse af ressourcer).

Desuden leveres standardbiblioteksservices på højt niveau.

Aktivitetsforudsætninger for Fællesadministrationen budget 2013 (Rektorsekretariatet)

Kort om Rektorsekretariatet

Fællesadministrationen udfører administrative opgaver for hele universitetet og tilbyder en lang række services for alle ansatte og studerende. Fællesadministrationen har ansvar for universitetets samlede økonomi, IT, bygninger mm., personaleadministration, uddannelses- og forskningsadministration, internationalisering og universitets kommunikation udadtil.

Endvidere betjener Fællesadministrationen universitetets råd og nævn: bestyrelse, Akademisk Råd, HSU/HSiU, Uddannelsesudvalg, Forskningsudvalg og økonomiudvalg.

Universitetsdirektøren er leder af Fællesadministrationen, som består af:

- Rektorsekretariatet
- Finans, IT og Teknik
- HR og Kommunikation
- Uddannelse og Internationalisering

Endvidere refererer de to enheder "RUC-Innovation" (RI) og "Ph.d. administration og forskerservice" (PAF) til henholdsvis universitetsdirektør og prorektor, som 2 enheder under rektoratet.

I selve rektorsekretariatet varetages opgaver og sagsbehandling i forbindelse med den overordnede politiske, strategiske og administrative ledelse af universitetet, herunder:

- Sekretariatsfunktioner for bestyrelse, Akademisk Råd, rektor, prorektor, universitetsdirektør, universitetsledelsesmøder, kontorchefmøder samt en række udvalg og RUC-fonden
- Sagsbehandling i forbindelse med centrale forvaltnings- og udviklingsområder samt organisationsforhold
- Sparring, rådgivning og sagsbehandling i forhold til universitets strategiske satsningsområder og udviklingsmål, herunder udarbejdelse af udviklingskontrakten
- Sekretariatet yder juridisk bistand vedrørende universitetslov og andre universitets- og koncernjuridiske forhold. Endvidere rådgiver sekretariatet om retslige forhold i øvrigt, herunder om kontrakter, erstatningssager, forsikringer, ophavsret og offentligretlige forhold.
- Sekretariatet foretager også sagsbehandling af rektoratets kontrakter, klage- og ankesager i forbindelse med universitetsdirektørens legalitetskontrol mm. Desuden behandles indberettede opfindelser og patentering og kommercialisering heraf.
- Sekretariatet er valgkontor for afholdelse af interne valg på RUC.

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

I 2013 vil rektorsekretariatet skærpe arbejdet med sekretariatsbetjening af rektoratet, universitetsledelsen og AR, idet den faglige uddannelsesbetjening af prorektor er overført til Uddannelses og Innovation og forskningsunderstøttelsen af rektor i forhold til forskningsinitiativer er henlagt til "Ph.d. administration og Forskerservice"

Ud over sekretariatsbetjening og juridisk gennemgang af kontrakter om eksterne forskningsmidler vil sekretariatet i 2013 have fokus på udarbejdelse af ny udviklingskontrakt for RUC for perioden 2014 og frem samt på opfølgning på strategi RUC-2015. Endelig skal rektorsekretariatet have fokus på institutionsakkreditering, ranking og campusudvikling.

Aktivitetsforudsætninger for Fællesadministrationen budget 2013 (Uddannelse og Internationalisering)

Kort om Uddannelse og Internationalisering

UI er organisatorisk opdelt i fem administrative funktionsenheder med ansvar for hver sin opgaveportefølje, men med en høj grad af fagligt samarbejde og synergi mellem enhederne. Funktionsenhederne er Sekretariatet, Studieadministrationen, Internationalt team, STADS-kontoret samt Studie- og Karrierevejledningen. Overordnet varetager afdelingen alle RUC's centrale administrative studentervendte aktiviteter i spektret fra optagelse af studerende til deres videre færd ud på arbejdsmarkedet samt alle centrale aktiviteter vedr. uddannelser, herunder servicering af rektorat, studienævn m.v.. Afdelingen ledes af studiechefen (IRJ) med støtte af en souschef (NT) og tre teamledere (NC, SVT, SNF). Der er ud over studiechefen 31 medarbejdere i afdelingen. Hertil kommer 6 "faste" studenterstudievejledere (hver med 10 timer pr. uge) og et stort antal studentermedhjælpere.

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

Afdelingens motto er: *"Uddannelse og Internationalisering på forkant"*. UI vil bestræbe sig på at være proaktiv og forebyggende i stedet for reaktiv og opfejende. Desuden vil afdelingen medvirke til at nedbryde evt. barrierer mellem de faglige miljøer og Fællesadministrationen.

Studerterbestand, nyoptagne studerende (KOT og på kandidatuddannelserne), antal deltidsstuderende, antal internationale studerende, antal dimittender (bachelor, kandidater og master), antal fag/uddannelser, antal masteruddannelser, antal studienævn, antal studieledere. En del af de omtalte aktiviteter i 2013 forudsætter ressourcetilførsel.

For 2013:

Sekretariatet

- forberedelse af institutionsakkreditering a)
- kvalitetsudvikling af tal-beredskab (m.h.p. nøgletal, ledelsesinformation)
- videre implementering af uddannelsesreformen
- reduktion af gennemførelstiderne
- centralisering og kvalitetsudvikling af masterbeviser

Studieadministrationen

- digital kommunikation ved KOT-optagelsen
- implementering og ibrugtagning af STADS-DANS
- kvalitetsudvikling af bachelor- og kandidatbeviser
- digitalisering af studiejournalerne (integration mellem STADS og F2)

STADS-kontoret

- implementering af uddannelsesreformen i STADS (bachelor årgang 2 og 3)
- implementering af integration mellem STADS og Navision
- implementering af specialekontrakter i STADS
- digital kommunikation med de studerende
- STADS-VIP-resultatregistrering
- individbaserede DS-oplysninger (omlægning af indberetningen)

Studie- og Karrierevejledningen

- kandidatundersøgelse af årgang 2007-2012
- bistå ved implementering af e-portefolio

Internationalt team

- implementering af den internationale strategi
- udvikling af faste udvekslingsspor på bacheloruddannelserne

Aktivitetsforudsætninger for Fællesadministrationen budget 2013 (HR og Kommunikation)

Kort om HRK

HRK er organisatorisk opdelt i 4 teams: Team HR, Team Løn og Personale, Team Kommunikation og Team Reception & ESDH. Afdelingens aktiviteter er beskrevet nedenfor, hertil skal lægges følgende større udviklingsprojekter:

- Implementering af RUC's HR strategi
- Implementering af RUC's Kommunikationsstrategi
- Implementering af udviklingsplan for administrationen
- Opfølgning på RUC's generationsskiftestrategi
- Indfasning af RUC's ESDH løsning F2

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

Team HR

- Rekruttering
- CSR
- International Faculty Service
- Organisationsudvikling
- Lederudvikling
- Løn og Personaleforhold
- Trivsel
- Arbejdsmiljø
- HR-jura og politikker
- Økonomi og administration
- HR-data og systemer

Team Kommunikation

- Arrangementer
- Digitalt univers (RUC's hjemmesider, sociale medier, video kanal og interne online platforme)
- Fast produktion af tryksager
- Markedsføring (uddannelser, forskning, samarbejde, konferencer, priser, organisation)
- Presse
- Visuel identitet
- RUCnyt og Rubrik
- Sekretariat for alumneforeningen

Team Reception & ESDH

- Ekspedition ved skranke & Ekspedition af opkald
- Superbruger på det nye ESDH system F2
- Håndtering af indkommen post (fysisk og digitalt)

Team Løn og Personale

- Afvikle lønkørsel 2 gange om måneden.
- Lønsagsbehandling for ca. 1000 "faste" medarbejdere
- Lønsagsbehandling for ca. 1500 timelønnede på årsplan.

Aktivitetsforudsætninger for Fællesadministrationen budget 2013 (Finans, IT og Teknik)

Kort om FIT

Finans, IT og Teknik (FIT) understøtter RUC i den overordnede økonomistyring, IT samt bygningsadministration og –service, herunder især:

- Udarbejdelse af eksternt årsregnskab og budget
- Kvartalsregnskab og ledelsesinformation til RUC's bestyrelse, direktion og lederkreds
- Varetagelse af de regnskabsmæssige rutiner (kreditorer, debitorer, betalinger og kapitalforvaltning)
- Vejledning og bistand ved økonomiopfølgning på RUC's institutter og afdelinger
- Rådgivning og controlling af projekter
- Drift, support og udvikling af RUC's netværk
- Indkøb
- Indvendig og udvendig vedligeholdelse af bygninger
- Service i relation til rengøring, vagt, nøgler, post, biler, adgangskort, el, vand og varme

Aktivitetsbeskrivelse for 2013

Budget:

- Løbende justering af RUC's budgetmodel, samt gennemgå principperne i beyond budgetting for eventuel anvendelse på RUC.
- Konsolidering og forenkling af prognosedokumenter.
- Ledelsesinformation i regi af RUC's projekt "nøgletal". Kommissorium er udarbejdet, men er ikke godkendt.

Regnskab:

- Overgang til ny version af Navision Stat, og ibrugtagelse af sagsmodulet til projektadministration.
- Ajourføring af RUCs regnskabsvejledninger.

Indkøb, teknik og miljø:

- Etablering af studenterhus
- Arbejde med læringsrum i bygning 21
- Projekt "Pladsen ved trekronersøen"
- Flytning af basisstudier fra fx bygning 14 til 04/06.
- Arbejdet med nyt laboratorium, der skal stå færdigt i 2014
- Udbud af eksterne håndværkerydelser – indenfor ex murer, tømrer, vvs, el.
- ESCO-projekt, med hovedvægt på renovering af vores fjernvarmerør. Projekt i samarbejde med BYGST som bygningsejer og ansvarlig for udvendig vedligeholdelse.

Service:

- Arbejde med servicemål og opfølgning på henvendelser i ticketsystem.
- Arbejde med nyt låsesystem mht. erfaringsopsamling der kan bruges fremadrettet på RUC.
- Udbud af gartner og affald/renovation.

IT:

- Implementering af it-strategi – herunder udarbejdelse af servicekatalog, ny governancestruktur etc.
- Implementering af løsninger relateret til digitalisering af eksamen, optagelse etc.
- Konsolidering af RUCs serverum i nye serverrum i bygning 30 og server virtualisering med VMware
- Konsolidering af udvikling af nyt fælles identitetsmanagementsystem, som erstatning for gammelt egetudviklet system.
- Sharepointprojekt i samarbejde med HRK m.fl.
- De studerende på Exchange og Lync – primo 2013, og de sidste Institutter på Lync marts 2013
- Fil- og printservice på Basis og Institutterne (AD, Windows, Filr)
- Lokale booking på RUC
- FA flytning til bygning 30 HRK , FIT (Regnskab, CIT, Indkøb)
- Nyt e-valg system
- Plug'n Study - login med AD brugernavn – opgradering af de trådløse access points

Indstilling

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen tager beskrivelsen af aktivitetsforudsætningerne til efterretning i forbindelse med vedtagelsen af budget 2013.



Pkt. 5 Orientering om evaluering af RUCinnovation og det efterfølgende arbejde med en omverdensstrategi

Sagsfremstilling:

PA consulting (PA) har efter indstilling fra Bestyrelsen gennemført en evaluering af RUCinnovation. Evalueringsrapporten er vedlagt som bilag.

Evalueringsrapporten sammenfatter otte hypoteser for indsatser, der kan styrke RUC's omverdensrelationer.

På den baggrund er der udarbejdet en handlingsplan, der er vedlagt som bilag.

Som det fremgår af evaluering og handlingsplan, anbefaler PA, at der udarbejdes en strategi for RUC's omverdensrelationer. Strategiprocessen iværksættes af rektoratet snarest.

Der er i efteråret 2012 sideløbende med PA's evaluering igangsat en strategiproces for RUCinnovation. Denne strategiproces sættes i bero, indtil strategien for RUC's omverdensrelationer er vedtaget.

Indstilling:

Til orientering.

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

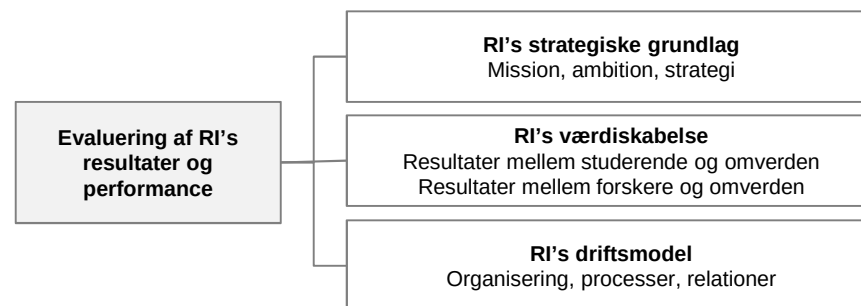
RI har siden etableringen i 2009 leveret resultater, som har styrket relationerne mellem RUC og omverdenen. Det gælder særligt i samspillet mellem studerende og virksomheder samt i etableringen af kommuneaftaler.

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:

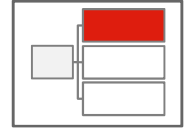
Det anbefales med udgangspunkt i det strategiske grundlag at formulere realistiske og prioriterede pejlemærker, som RI kan strukturere sine indsatser og resultater omkring.

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 afgøre, 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:

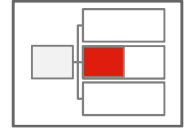
- Det er sket en klar udvikling fra 2009 til i dag. RI er løbende blevet langt bedre integreret i RUC's strategi
- RI har tidligere stort set alene arbejdet på aftalen med RS. Kontrakten med RS har derfor været meget styrende for RI's aktiviteter, roller og DNA

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:

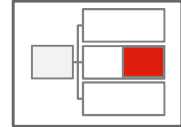
- RI er blevet bedre til at dokumentere og være opsøgende – tage ud til virksomhederne, der i overvældende grad gerne vil samarbejde med de studerende

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

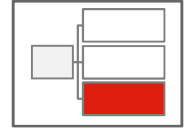
Udsagn fra afholdte workshop-møder:

- 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:

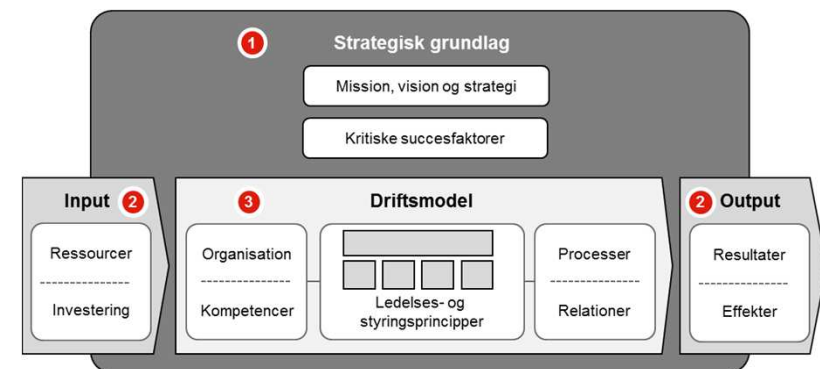
- (1) Strategisk grundlag. Evalueringsfeltet har fokuseret på RI's strategiske grundlag. Strategisk grundlag er defineret bredt som de rammer, der har været styrende for RI's fokus i analyseperioden 2009-2012. Rammerne omhandler bl.a. samarbejdskontrakten mellem RUC og RS om etablering af RI, RUC's strategi 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 synteser 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

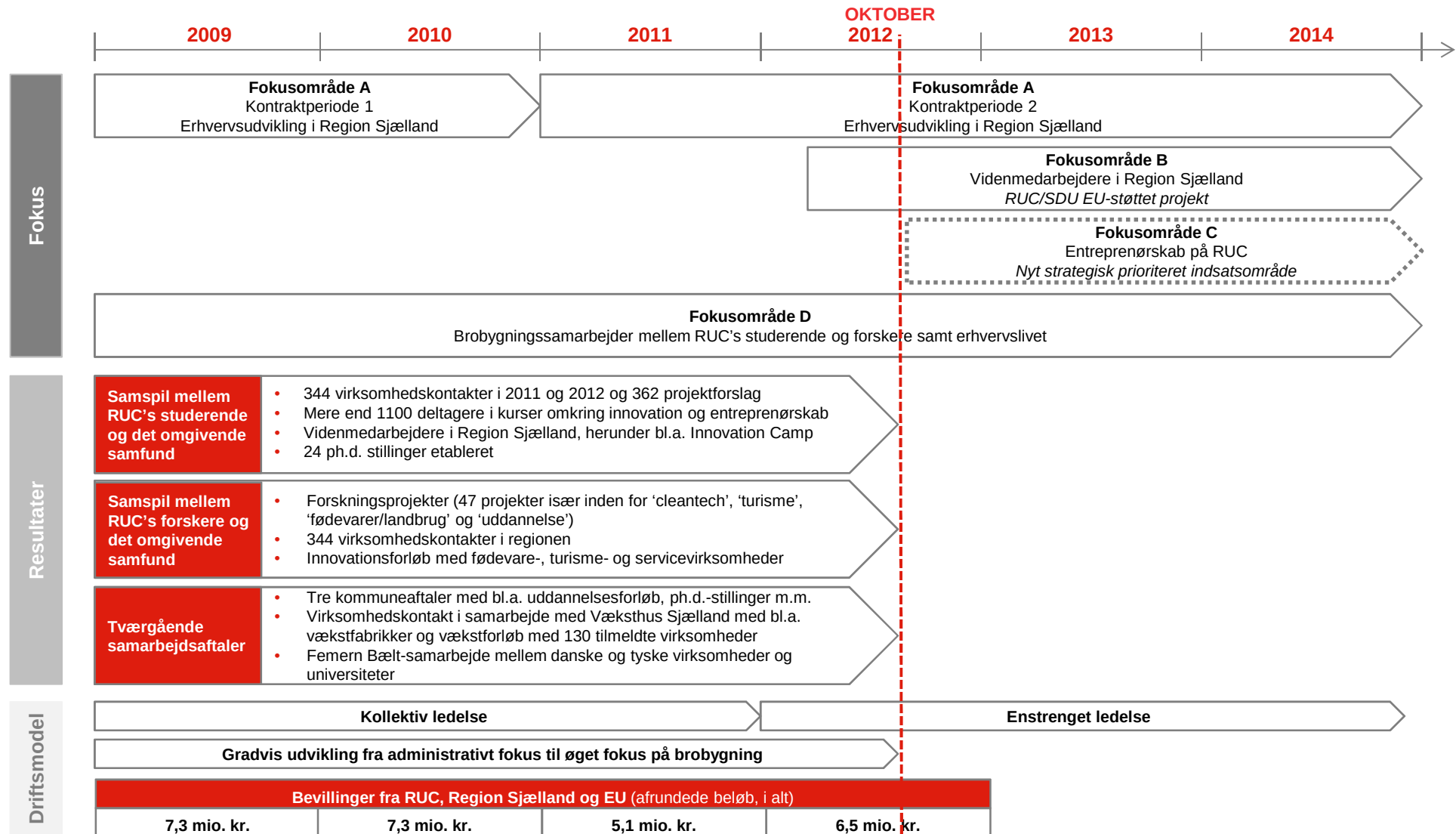
Bilag

- 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

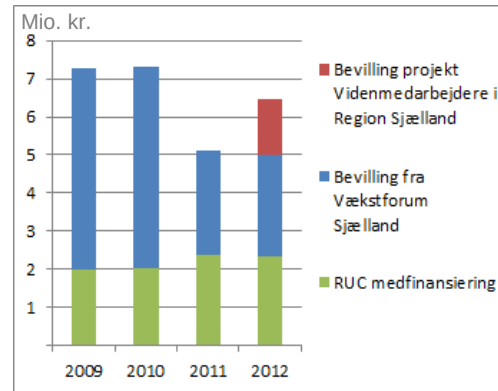
Ressourcer og finansieringsgrundlag

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.

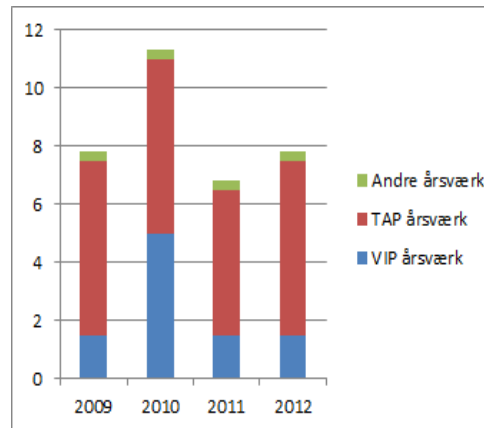


Ressourcer

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.



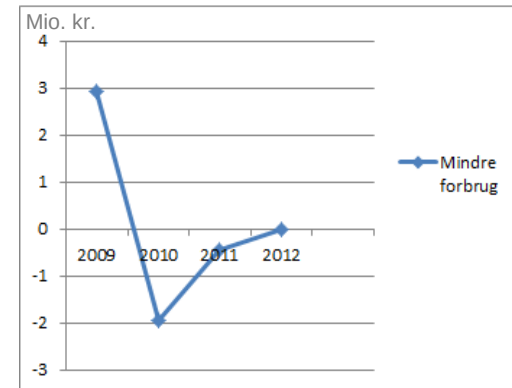
*Da RI startede i februar 2009, var det aftalt med Vækstforum Sjælland, at RUC medfinansierede med tre eksisterende årsværk og lokaler. I 2009 udgjorde medfinansieringen 600.050 kr. i lokaler og 1.393.332 kr. i løn. I 2010 var den 610.960 kr. i lokaler og 1.424.112 kr. i løn. I 2011 var den 651.327 kr.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

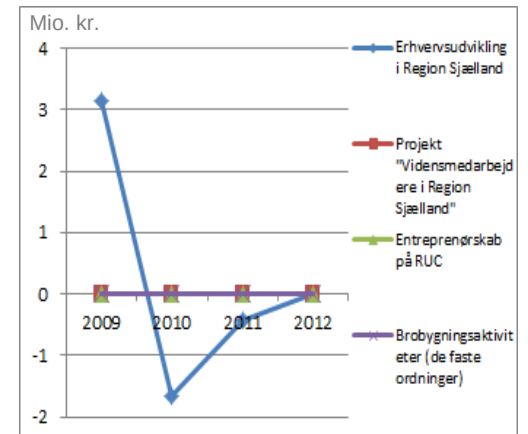
I 2011 og 2012 har RI været langt bedre til at udmønte den samlede bevilling.



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

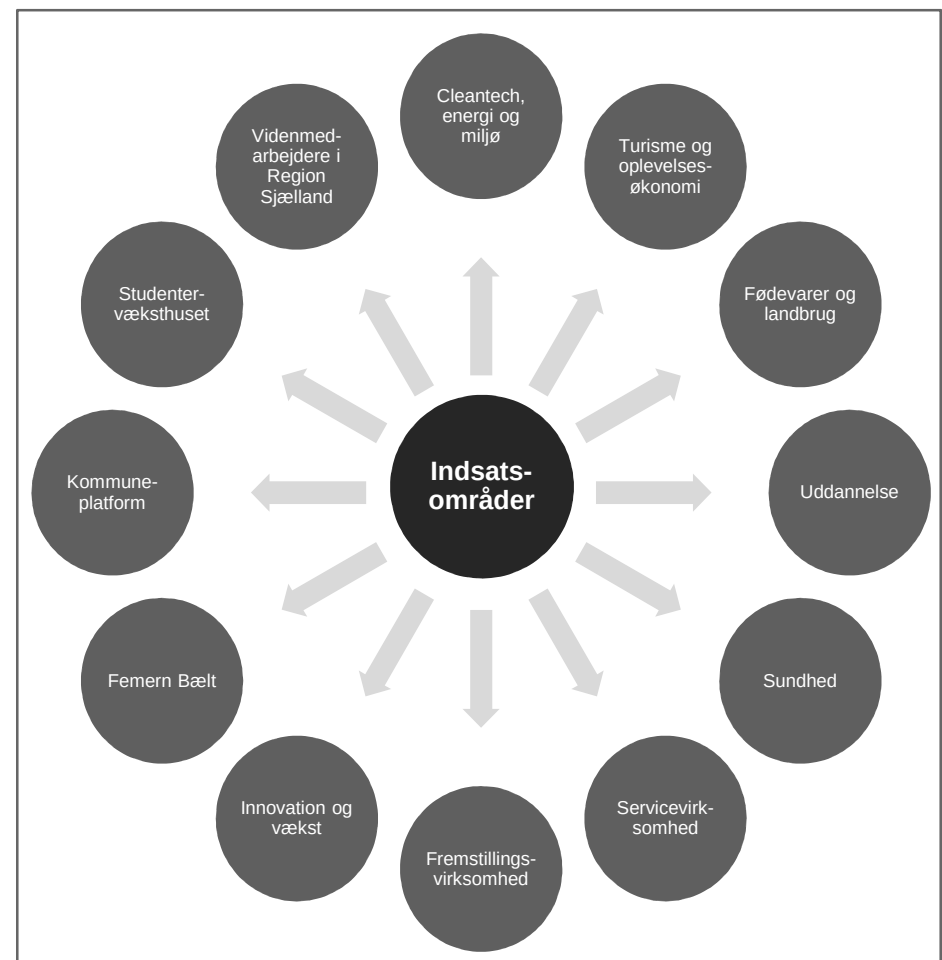
Dette afsnit indeholder evalueringen af RI's resultater og performance i perioden 2009 til oktober 2012. Evalueringen er struktureret omkring tre af de fire fokusområder, herunder a) Erhvervsudvikling i Region Sjælland (de to kontrakter med RS), b) Projekt 'videnmedarbejdere i Region Sjælland' og d)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

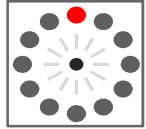
Endvidere er fremdriften på projekt 'videnmedarbejdere i Region Sjælland' evalueret, ligesom resultater knyttet til RI's faste brobygningssamarbejder mellem RUC-studerende, forskere og erhvervsliv er nærmere evalueret.

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.

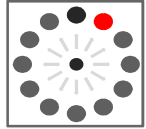
Evalueringen har dog vist, at RI har understøttet en række forskningsprojekter, som ikke her og nu har kunnet dokumentere de ønskede effekter, men som på sigt må vurderes til at have potentialet til at kunne skabe positive resultater. Således vurderer COWI også i deres evaluering i august 2012, at fremdriften 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.

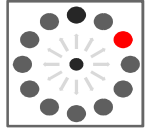
Således vurderer COWI også i deres evaluering i august 2012 tilsvarende, at RI er et pænt stykke fra det mål, der er nævnt i samarbejdskontrakten, men hvis de igangsatte og planlagte aktiviteter gennemføres med succes, vil RI komme tættere på målene.

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.

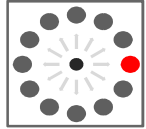
Det er dog uklart, som COWI også bemærker i deres evaluering fra august 2012, i hvilken grad der er sammenfald mellem GRO-projektets målsætninger og RS-kontrakternes mål.

De væsentligste resultater:

- Hjemtagelse af en stor bevilling til gennemførslen af GRO-projektet, herunder skabelse af erhvervsudvikling og nytænkning på fødevareområdet 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.

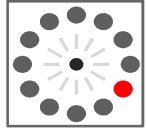
Der foreligger dog ingen dokumentation for opnåede resultater i forhold til udvikling af uddannelsesplanlægning i virksomheder og andre erhvervsfremmende organisationer, ligesom det er uklart, hvilke resultater de syv projekter, som har fået tildelt bevillinger, har opnået.

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

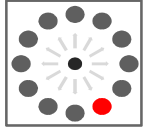
Vurdering af målopfyldelse

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 Sigrid 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'.



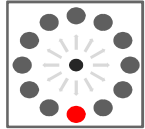
RUCinnovations resultater – ‘servicevirksomhed’

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 iværksætterier 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.

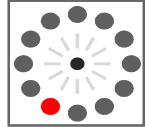
Selv om der i perioden er gennemført fire projekter, herunder især forskningsprojekter omkring udvikling inden for byggeri og håndværk, synes der ikke at foreligge dokumentation for, at projekterne har medført erhvervsfremme eller erhvervsudvikling.

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.

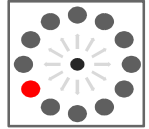
Selv om der i perioden er gennemført syv projekter, har disse projekter primært været foranalyser med henblik på at kunne udarbejde større forskningsansøgninger til EU eller andre relevante bevillingsgivere. Der synes således ikke at foreligge dokumentation for, i hvilket omfang projekterne i den første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

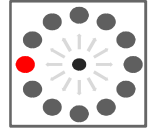
Endvidere har RUC engageret sig i en række samarbejdsfora omkring etableringen af Femern Bælt. Der foreligger dog ingen dokumentation for, hvilke resultater RI og RUC har opnået gennem dette samarbejde.

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 fødevareområdet.

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.

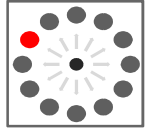
Som det også fremgår af COWI's evaluering fra august 2012, er der en høj grad af udvikling på dette område.

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 fødevareudvikling 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.

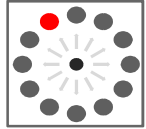
De væsentligste resultater:

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 beskæftigelseffekterne 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 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

Bilag

- 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

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 sponseres 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 samarbejdspartneres 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 samarbejdspartnerne.

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 enstrengt 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

Kontraktsovråde	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.

Handlingsplan for udvikling af RUC's omverdensrelationer

PA's evalueringsrapport sammenfatter otte hypoteser for indsatser, der kan styrke RUC's omverdensrelationer. Nærværende handlingsplan angiver, hvad der skal gøres i forhold de enkelte hypoteser, og hvem der anbefales som tovholder for indsatserne.

<i>Hypoteser for indsatser:</i>	<i>Hvad skal der gøres:</i>	<i>Anbefalet tovholder:</i>
Definer en samlet omverdenstrategi for RUC som grundlag for at fastlægge RI's mission	PA anbefaler, at der defineres en samlet omverdenstrategi for RUC. Rektoratet skal afklare, om arbejdet med at definere en samlet omverdenstrategi for RUC skal igangsættes. Flere enheder i Fællesadministrationen – herunder RUCInnovation - og alle RUC's institutter bør ifølge PA inddrages i arbejdet med at definere en samlet omverdenstrategi for RUC. Det kunne også overvejes at inddrage eksterne samarbejdspartnere i strategiprocesen.	Rektoratet
Definer et klart og kommunikerbart mandat for RI	PA vurderer, at RUCInnovation mangler et klart mandat, og at der er behov for alignment til RUC's strategi. En eksplicit strategi for RUCInnovation defineres på grundlag af den kommende samlede omverdenstrategi for RUC. RUCInnovation arbejder ikke desto mindre allerede ud fra en række strategiske pejlemærker, af hvilke en betydelig del er konkrete kontraktlige forpligtelser. Aftaler og projekter er listet neden for: • Aftale mellem RUC og Vækstforum Sjælland om forsknings- og erhvervsrettede aktiviteter • Socialfondsprojektet "Videnmedarbejdere i Region Sjælland" • Udviklingskontrakt for Roskilde Universitet 2012 – 2014 • Samarbejdsaftale mellem Roskilde Universitet og Næstved Kommune • Udviklingsaftale mellem Roskilde Kommune og Roskilde Universitet • Samarbejdsaftale mellem Roskilde Universitet og Køge Kommune • Faste ordninger for samarbejde med omverden: Projektforum, Praktikforum, RUC Jobbank og RUC karrieremesse I praksis betyder dette, at samtlige af RUCInnovations syv årsværk enten indgår som	RUCInnovation

	medfinansiering eller er betalt af ovennævnte eksterne bevillinger i 2013 og delvist i 2014. RUCInnovation vil fremadrettet skærpe sin profil som brobygger og facilitator. RUC skal være ankerpunkt for RUCInnovation og fokus vil være at brede RUCInnovations aktiviteter ud geografisk og snævre dem ind fagligt. Konkret er mange af RUCInnovations regionale projektaktiviteter metodeudviklende og de vil kunne implementeres nationalt og internationalt efter projektperiodernes ophør. Den strategiske satsning på entreprenørskab har ligeledes et klart nationalt og internationalt fokus.	
Formuler realistiske og klare strategiske pejlemærker, som RI kan levere resultater på	PA anbefaler, at RUCInnovation formulerer realistiske og strategiske pejlemærker. Forhandling med Region Sjælland om strategiske pejlemærker for 2013 i forhold til ”Aftale mellem RUC og Vækstforum Sjælland om forsknings- og erhvervsrettede aktiviteter” er påbegyndt. Der er formuleret strategiske pejlemærker for socialfondsprojektet ”Videnmedarbejdere i Region Sjælland” i ansøgningsmaterialet. Der er formuleret resultatmål i udviklingskontrakt for Roskilde Universitet 2012-2014. Der vil fremadrettet blive udarbejdet samlet handlingsplan og årsrapport for RUCInnovation.	RUCInnovation
Skab klarhed over, hvilke pengestrømme og ressourcer som skal understøtte RI's realisering af mål	PA anbefaler, at RUCInnovation skaber overblik over, hvilken finansiering som tilgår enheden. I dag finansierer RUC tre årsværk i RUCInnovation, to årsværk er finansieret af de regionale udviklingsmidler fra Vækstforum Sjælland og to årsværk er finansieret af den europæiske socialfond. Finansieringsstrømmen vil ændre sig i takt med ændret strategisk fokus. Med øget nationalt og internationalt fokus vil der være behov for at rette fokus mod nye fonde og puljer, ligesom en placering af det strategiske anker på RUC, kan betyde at RUC's medfinansiering af RUCInnovation må øges. RUCInnovation vil proaktivt sikre den fremtidige pengestrøm i henhold til de strategiske pejlemærker.	RUCInnovation

Implementer styringsprocesser, som sikrer effektiv opfølgning og løbende forventningsafstemning med interessenter	PA anbefaler, at RUCinnovation skaber bedre sammenhæng mellem planlægning og opfølgning. RUCinnovation vil sikre effektive styringsprocesser, og at RUCinnovation har et struktureret fokus på resultatskabelse. Der udarbejdes 1-årige handlingsplaner, som følges op hvert halve år og danner grundlag for årsrapporten. Handlingsplanerne kvalitetssikres gennem løbende forventningsafstemning med interne og eksterne interessenter	RUCinnovation
Etabler stærke relationer inden for og uden for RUC	PA anbefaler, at der etableres stærke relationer inden for og uden for RUC. RUCinnovation har udviklet stærke relationer til SMV'er, kommunale aktører og interesseorganisationer i Region Sjælland. Fremover vil RUCinnovation udbrede indsatsen yderligere regionalt, nationalt og internationalt, bl.a. via informationsarrangementer i samarbejde med erhvervsfremmeaktører og interesseorganisationer samt målrettede, individuelle virksomhedsbesøg. RUCinnovation har opbygget stærke relationer til specifikke fagmiljøer på RUC – særligt på ENSPAC, CBIT og CUID. Fremover vil RUCinnovation sikre, at universitetets forskere og studerende er bevidste om, hvad de kan bruge RUCinnovation til. Dette opnås bl.a. gennem massiv tilstedeværelse centralt og lokalt i løbet af semesteret. RUCinnovation vil desuden knytte en række forsker- og studenterrettede aktiviteter op på specifikke fagmiljøer. Vi vil endvidere skabe et dynamisk miljø for studerende i SHEIK og sikre, at SHEIK er bredt kendt blandt studerende på RUC for samarbejde med omverden og entreprenørskab. Der udarbejdes herunder en kommunikationsplan for at sikre høj kendskabsgrad til RUCinnovation	RUCinnovation
Vurder RI's organisatoriske placering	PA anbefaler, at RUCinnovations organisatoriske placering vurderes. Fra 1. marts 2012 er RUCinnovation blevet underlagt en enstrenget ledelse med direkte reference til universitetsdirektøren.	Rektorat
Sikrer nødvendige kompetencer (viden og forståelse) for, at RI kan operere og	PA anbefaler at kortlægge RUCinnovations kompetenceprofil.	RUCinnovation

levere	Det vurderes i forhold til nye strategiske beslutninger, nye eksternt finansierede projekter og løbende i henhold til handlingsplaner, om der er behov for at tilføje nye kompetencer via opkvalificering eller rekruttering.	
--------	---	--

Pkt. 6 Risikovurdering af RUC's kapitalforvaltningsaftaler

Sagsfremstilling:

Roskilde Universitet har med bestyrelsens godkendelse investeret 120 mio. kr. af universitetets likvide midler i danske obligationer med Danske bank og Jyske bank som kapitalforvaltere. De to banker forvalter hver 60 mio. kr. Investeringsaftalerne begyndte april 2011, og slutter ultimo marts 2014.

RUC's portefølje består af ca. 99.9 % danske obligationer og ca. 0,1 % kontanter.

Risikovurdering af kapitalforvaltningsaftaler:

RUC har bedt Deloitte om at foretage en risikovurdering forud for bestyrelsens beslutning om eventuel investering af likvide midler.

Denne risikovurdering foreligger nu, og Deloitte konkluderer, at det nuværende RUC obligationsportefølje indeholder en minimal risiko for tab, men at aftalerne giver bankerne mulighed for at placere 100 % i kontanter. Hvis dette sker kombineret med bankkonkurs, vil de likvide midler være tabt på nær kontantgarantien på 0,1 mio. euro. for hver bank. Deloitte anbefaler derfor, at RUC genforhandler aftalerne, så de indeholder en ramme for kontanter på 0-5 %.

Det skal pointeres, at RUC kan opsigte aftalerne med dagsvarsel. Derudover har Rektoratet med bestyrelsens godkendelse implementeret et finansielt beredskab, som kan formidle hurtige instrukser til bankerne, hvis RUC mister tilliden til den finansielle sektor.

Deloitte anbefaler også, at benchmark i aftalerne bliver ændret samt at Finanstilsynets tilsynsdiamant indskrives i aftalerne.

Endelig anbefaler de også, at RUC fremadrettet alene anvender én kapitalforvalter, da det formentlig vil medføre et lavere management fee. Dette er FIT ikke enig i, da RUC har valgt to kapitalforvaltere, qua et ønske om at sprede risikoen for tab. Dvs. at sprede porteføljen, så evt. nedgang på visse aktiver kan opvejes af fremgang på andre aktiver. Dette er en model, som flere andre danske universiteter også benytter. Desuden viser erfaringer fra 1. kvartal af 2012, at bankerne kan performere væsentlig forskelligt, og derved kan risikospredning være en fordel.

Indstilling:

Rektoratet indstiller, at RUC fortsat har to kapitalforvaltere, som forvalter 120 mio. kr. for RUC, samt at aftalerne genforhandles ift. kontantramme på 0-5 %, ændring af benchmark og overholdelse af Finanstilsynets tilsynsdiamant.

Rektoratet vender tilbage til bestyrelsen, såfremt man finder anledning til at foretage yderligere ændringer.

Notat

Notat om risikovurdering af kapitalforvaltningsaftaler

RUC har anmodet Deloitte om en risikovurdering af deres nuværende kapitalforvaltningsaftaler.

RUC's bestyrelse besluttede pr. 23. februar 2011 at investere 120 mio.kr. af RUC's likvide midler på i alt ca. 200 mio.kr. i danske obligationer på 1-3 år. Mandaterne er ligeligt fordelt mellem Jyske Bank og Danske Bank med 60 mio.kr. til hver.

Vi har delt notatet til RUC op i 2 hovedelementer:

1. Overordnet gennemgang af aftalernes udformning, herunder fordeling af aktiver, honorering og sammensætning af benchmark
2. Konklusion og anbefaling i forhold til videre forløb

Ad 1) Overordnet gennemgang af aftalernes udformning

I den overordnede gennemgang af aftalerne har vi fokuseret på følgende 3 områder:

- a) Fordeling af aktiver
- b) Honorering (omkostninger til forvalter)
- c) Benchmark

Ad a)

Jyske Bank har ifølge kapitalforvaltningsaftalen af marts 2011 mandat til udover kontant indestående at investere i "traditionelle obligationer". Det samme gør sig gældende for Danske Capital, der benævner aktivklassen "danske obligationer".

Danske obligationer og traditionelle obligationer dækker over danske stats- og realkreditobligationer, hvilket er udtryk for en risiko-avers (lav risiko) aktivsammensætning, den korte varighed på 1-3 år taget i betragtning.

Vi anbefaler at opsætte rammer for kapitalforvaltningsaftalerne, således at aktivfordelingen sammensættes på følgende måde:

<i>Danske obligationer/traditionelle obligationer</i>	95-100%
<i>Kontant indestående</i>	0-5%

Ved ovenstående investeringsramme minimerer RUC modpartsrisikoen og det maksimale kontante indestående. Ved en samlet portefølje på 120 mio.kr. er der tale om 6 mio.kr.

I den nuværende porteføljesammensætning er allokeringen hos Danske Capital og Jyske Bank 0,0-0,1 % i kontant indestående, hvorfor det er vigtigt at påpege, at risikoen er lille, men ikke desto mindre stadig tilstede.

For begge aftaler gælder for nuværende, at forvalterne må placere 0-100 % som kontant indestående. Dette betyder i teorien, at RUC kan risikere at have placeret 2 gange 60 mio.kr. på en almindelig indlånskonto.

Vi gør opmærksom på, at sikkerheden for kontant indestående i et pengeinstitut er begrænset til 100.000 euro, svarende til ca. 745.000 kr.

RUC bør aktivt vælge størrelsen af den risiko, som de ønsker at påtage sig ved et kontant indestående, hvilket eksplicit bør fremgå af investeringsstrategien og samtidig stille krav til sine modparter.

Disse krav bør fremgå af en finansiell styringspolitik, hvori rammerne udstikkes af Rektoratet og godkendes af bestyrelsen.

Systemiske banker

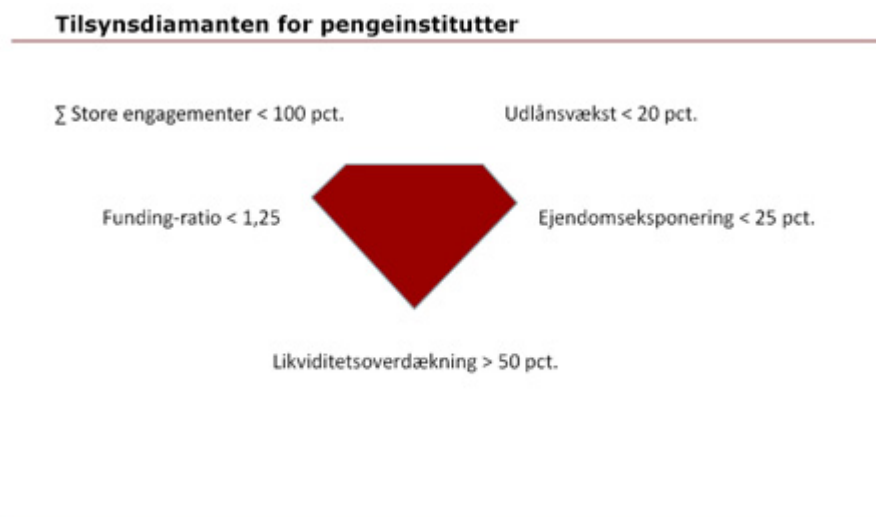
I forbindelse med de mange banklukninger, konkurser og fusioner i den finansielle sektor har man fra international side ønsket at stabilisere pengeinstitutsektoren.

I Danmark har Erhvervs- og Vækstministeren nedsat et ekspertudvalg den 12. januar 2012, der skal udarbejde anbefalinger til kriterier og krav til SIFI'er. Udvalget skal rapportere til ministeren inden udgangen af 2012.

Indtil de systemisk vigtige pengeinstitutter er udpeget, kan RUC anvende Finanstilsynets tilsynsdiamant samt krav om egenkapital som styringsredskaber for valg af finansielle samarbejdspartnere. Dette er alene relevant for den del af porteføljen, der er i kontanter.

Hvis ikke samtlige punkter i Finanstilsynets tilsynsdiamant overholdes, eller hvis egenkapitalen kommer under de nævnte niveauer hos RUC's finansielle samarbejdspartnere, bør den/de finansielle samarbejdspartnere øjeblikkeligt informere RUC.

Finanstilsynets tilsynsdiamant



Ad b)

Jf. kapitalforvaltningsaftalerne og tabel 1 i RUC-notatet om "Forrentning af likvide midler", som RUC har forelagt bestyrelsen den 23. februar 2011, er honoraret til de 2 forvaltere et fast gebyr på følgende:

Jyske Bank	0,09%	50.000 kr.
Danske Capital	0,1%	65.000 kr.

Ved mandater på RUC's størrelse (ca. 120 mio.kr.) anbefaler Deloitte at samarbejde med én forvalter, så længe RUC udfordrer kapitalforvalters reference-afkast (benchmark). Det er vores erfaring, at omkostningerne stiger en smule, når porteføljen ligger under 100 mio.kr.

Vi har set management fee på rene danske obligationsmandater i intervallet mellem 0,05 – 0,1 %.

Ad c)

Der er stor forskel i de anvendte benchmark hos de 2 forvaltere.

Jyske Bank benytter "Nordea Constant Maturity 2-year Government Bond Index", som er et 2 års statsobligationsindeks og en pendant til det mere anvendte EFFAS 1-3.

Jyske Banks portefølje består primært af realkreditobligationer. Realkreditobligationer giver et højere afkast end statsobligationer, idet realkreditobligationer kan konverteres/indfries til kurs 100, hvilket

statsobligationer ikke kan. Et benchmark bestående udelukkende af statsobligationer og en portefølje med langt overvejende realkreditobligationer er ikke et retvisende sammenligningsgrundlag. RUC bør derfor indlede en dialog med Jyske Bank for at få dette ændret.

Danske Capital benytter CIBOR 1 måned, som er en pengemarkedsrente, og den ville være retvisende, hvis RUC havde 100 % af kapitalen som pengemarkedsindskud. Virkeligheden er dog, at Danske Capital i lighed med Jyske Bank har en markant overvægt af realkreditobligationer, hvorfor benchmark heller ikke her er retvisende. Vi anbefaler samme procedure her.

Deloitte anbefaler at der bliver anvendt et benchmark der afspejler den givne portefølje. I dette tilfælde, hvor der overvejende er realkreditobligationer, ville et relevant benchmark være et realkreditindeks.

Ad 2) Konklusion og anbefaling i forhold til videre forløb

Vi anbefaler, at RUC er opmærksom på følgende elementer:

1. *Modpartsrisiko*

Begge forvaltere har mulighed for at allokere op til 100% som kontant indestående. Vi anbefaler at ændre investeringsrammerne, således at muligheden for at have kontant indestående begrænses til et minimum.

2. *Finansiel strategi*

RUC bør udarbejde en samlet finansiel strategi, hvori investeringsrammer og krav til modpart (bank) indgår, og som godkendes af RUC's øverste ansvarlige myndighed.

3. *Antal forvaltere*

RUC bør overveje muligheden for i fremtiden blot at have én enkelt forvalter, hvilket giver lavere omkostninger til forvalter.

4. *Benchmark*

I tråd med ovenstående skal kapitalforvalter udfordres i forbindelse med valg af benchmark, således at dette bliver i overensstemmelse med porteføljens sammensætning.

København, den 6. december 2012

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Frederik Hansen
Manager



Pkt. 7 Bestyrelsens årsplan 2013

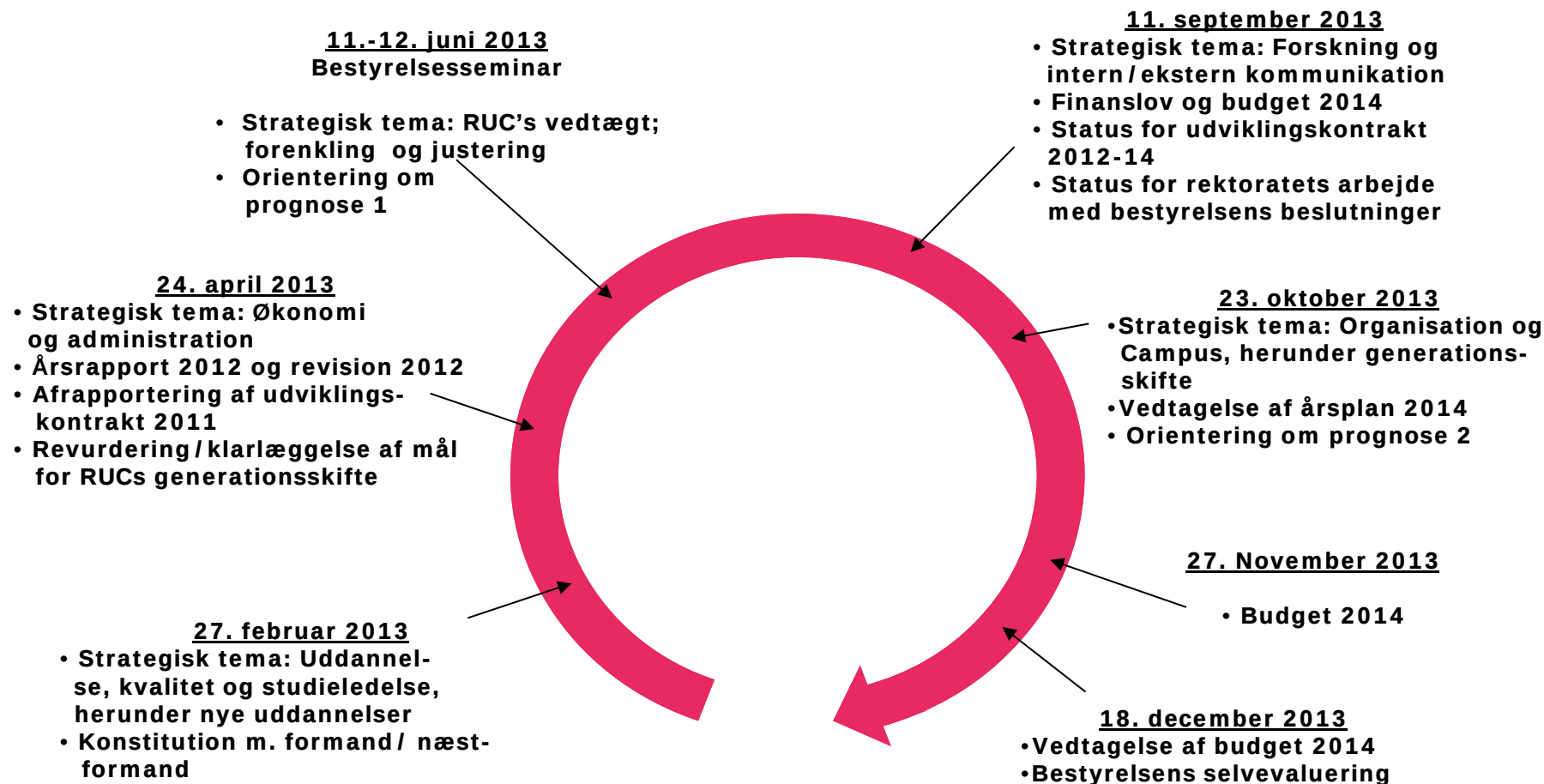
I henhold til bestyrelsens beslutning på bestyrelsesmøde den 21. juni 2007 skal der hvert år udarbejdes en årsplan for bestyrelsens arbejde.

Indstilling:

Det indstilles, at bestyrelsen godkender vedlagte udkast til årsplan.

UDKAST

Årsplan for bestyrelsens arbejde i 2013



Pkt. 8 Beslutning om kvotestørrelser for KOT-optagelsen 2013

Sagsfremstilling:

Universiteterne har i en årrække været underlagt en central styring af kvotefordelingen på bacheloruddannelserne. En styring, der på RUC – ligesom de fleste andre steder - som udgangspunkt betød en fast fordeling på 90% kvote 1 og 10% kvote 2.

Med optaget i 2012 fik universiteterne frihed til igen selv at fastsætte kvotefordelingen.

Neden for følger bachelorstudieledernes indstilling vedr. kvotefordeling for 2013 samt de overvejelser, der ligger til grund.

Kvotefordelingen er et udtryk for hvilke kvalifikationer, der prioriteres i optagelsen af ansøgere og influerer derfor på "sammensætningen" af de optagne studerende.

Ansøgere i kvote 1 optages på baggrund af deres kvotient, mens ansøgere i kvote 2 optages på andre – af universitetet definerede – kvalifikationer.

En mindre kvote 1 og en øget kvote 2 betyder, at karaktergennemsnittet for de optagne stiger, men at der samtidig optages flere ansøgere, der ikke opfylder denne øgede optagelseskvotient.

Evt. overskydende pladser i kvote 2 kan flyttes til kvote 1

Bachelorstudielederne på de 4 bacheloruddannelser har ønsket en kvotefordeling på 75% i kvote 1 og 25 % i kvote 2 på samtlige uddannelser (kvote 2 indeholder også den forholdsvis lille gruppe ansøgere, der tidligere blev optaget via kvote 3). Denne fordeling er uændret i forhold til 2012 og er den samme, som universitetet havde på danske uddannelser før kravet om 90/10.

Bag dette ønske ligger en forventning om:

- Kvote 2 ansøgerfeltet omfatter typisk en mere differentieret gruppe af ansøgere end kvote 1. En øget kvote 2 vil derfor – måske - betyde en mere mangfoldig studentergruppe på studiet. Bachelorstudielederne har vurderet, at dette vil være positivt for det faglige studiemiljø
- Ansøgere optaget via kvote 2 er mere motiverede/afklarede om deres studievalg, hvilket betyder lavere frafald. Undersøgelser fra andre universiteter giver ikke et entydigt billede på, om denne forventning er korrekt. Der er typisk store forskelle mellem de enkelte fag på f.eks. KU. På RUC har Sam-Bas foretaget en undersøgelse, der viser, at studerende optaget i kvote 2 generelt har mindre frafald end de "dårligste kvote 1'ere" – altså dem man ikke vil optage, hvis kvotefordelingen ændrer sig fra 90/10 til 75/25

Bemærk: I fremtiden vil RUC skulle drøfte nye muligheder for kriterier for vurderingen af kvote 2 ansøgninger. Ministeriet forventer at åbne op for muligheder, der potentielt både vil kunne betyde en mindre ressourcekrævende behandling af - nogle - kvote 2-ansøgere og samtidig, i langt højere grad end nu, give bacheloruddannelserne på RUC mulighed for at "skræddersy" deres kvote 2 kriterier, således at ansøgernes kvalifikationer i endnu højere grad målrettes uddannelsen. Dette kunne på sigt gøre det attraktivt at udvide kvote 2 yderligere.

Sagen har været behandlet i såvel UDDU som AR, der begge tiltrådte indstillingen under forudsætning af, at evt. overskydende pladser i kvote 2 kunne flyttes til kvote 1.

Indstilling

Rektoratet indstiller, at den foreslåede kvotefordeling godkendes.

Pkt. 10 Orientering fra rektoratet

1. Status for ph.d.-optag.

Det samlede måltal for 2011 og 2012 er 162. Optaget i 2011 var på 84 og således er måltallet for 2012 på 78 nyindskrivninger.

Der er vedtaget en model for finansieringen, hvor RUC kan finansiere halvdelen af 85% af nyindskrivningerne. Dvs. at der er 66 halve stipendier til rådighed til samfinansiering. Det er en forudsætning, at de øvrige midler hentes fra eksterne samarbejdsaftaler og fra eksterne forskningsbevillinger.

Institutterne har påtaget sig en andel af måltallet afhængigt af, hvad de tror de kan hente hjem af eksterne midler til at samfinansiere ph.d.-stipendier. Måltallene (i de grå felter) og status på optaget (i de hvide felter) fordeler sig således:

Institutopgørelse	Måltal	Med 50% RUC finansiering	Indskrevet pr. 7.12.	Afventer indskrivning	Usikker	Optag 2012
CBIT	13	11	13	0	0	13
CUID	8	6,5	3	5	0	8
ENSPAC	12	10	9	2	1	12
ISG	15	13	6	8	0	14
NSM	14	12	5	3	0	8
PAES	16	13,5	12	5	0	17
Total	78	66	48	23	1	72

2. Analyse af bygningsdrift.

På initiativ af kredsen af bestyrelsesformænd for universiteternes bestyrelser, har der igennem det meste af 2012 pågået et arbejde mellem direktøren for Bygningsstyrelsen, Carsten Jarlov og fire repræsentanter for universitetsdirektørerne (heriblandt RUC's universitetsdirektør) vedrørende en modernisering af den såkaldte SEA ordning for universiteternes leje af bygninger hos staten. Hovedoverskrifterne i dette arbejde har været markedstilpasset husleje og større fleksibilitet i driften og ved ombygninger og nybygninger på universitetsområdet. Dette har i sig selv været en vanskelig sag, idet Bygningsstyrelsens udgangspunkt (som er hele regeringens udgangspunkt) er at en ny ordning skal være udgiftsneutral for staten og universiteternes udgangspunkt har været at en ordning så også skulle være udgiftsneutral for de enkelte universiteter. Dette gør det vanskeligt at finde en ny ordning for en markedstilpasset husleje.

Undervejs i dette arbejde har et underpunkt været om man kunne finde andre modeller for driften af bygningerne og campus (vedligehold af bygninger og campus, reparationer mm). I dag betaler vi til Bygningsstyrelsen for udvendig vedligehold, men gennemfører ofte selv arbejderne efter aftale med Bygningsstyrelsen. Vi forestår selv indvendig vedligehold, men ofte kan det give anledning til forhandlinger mellem universiteterne og

Bygningsstyrelsen om hvem der har ansvaret for konkrete arbejder). Også i dette spørgsmål har der været forskellige ønsker hos universiteterne. Nogle af universiteterne har store bygningsafdelinger, fx fordi de i forvejen ejer en stor del af bygningerne selv. Fx DTU vil derfor helst selv overtage al bygningsdrift, mens andre – som fx RUC har en lille bygningsafdeling. Det har derfor været drøftet i arbejdsgruppen om man kunne have forskellige modeller. På kontorområdet er Bygningsstyrelsen ansvarlig for langt det meste drift af bygningerne – også selvom statens kontorejendomme ligger spredt ud over hele Danmark (fx retsbygningerne og politiets ejendomme). Bygningsstyrelsen har derfor stor erfaring med at stå for al bygningsdrift. Jeg tilkendegav i udvalget, at jeg godt ville lade RUC være "case" på en analyse (en buisnesscase) hvor Bygningsstyrelsen overtager al drift på RUC. Jeg bad Carsten Jarlov skrive et brev til mig om analysen, som jeg kunne bruge til orientering af HSU og bestyrelse om analysen.

Dette brev fik jeg den 12. oktober (i efterårsferien) og svarede efter aftale med rektorat og bestyrelsesformanden, at RUC gerne ville indgå i en dialog om et sådant pilotprojekt.

På et første møde med Carsten Jarlov og styrelsen blev det aftalt, at en sådan analyse skulle være færdig til april 2013 med henblik på at RUC's bestyrelse kunne træffe beslutning om en eventuel overdragelse af bygningsdriften til Bygningsstyrelsen på bestyrelsens møde til april 2013. Jeg tilkendegav endvidere, at vi på RUC formentlig skulle have en følgegruppe i regi af HSU, da en overdragelse til Bygningsstyrelsen jo kunne medføre virksomhedsoverdragelse for de involverede medarbejdere.

Carsten Jarlovs brev og mit svar blev udsendt til første møde i Hovedsamarbejdsudvalget efter efterårsferien, og økonomichef Henrik Leonhardt orienterede telefonisk HSU's næstformand og de tillidsrepræsentanter hvis medlemmer kunne blive berørt om at han ville orientere medarbejderne om analysearbejdet. Dette har medført, at medarbejdersiden i HSU har meddelt, at de vil indklage ledelsen på RUC for Samarbejdsnævnet for ikke at have overholdt sin informationspligt, hvis vi ikke undlader at foretage denne analyse. De finder tilsyneladende ikke at den mundtlige orientering fra økonomichefen var tilstrækkelig, før medarbejderne blev informeret. Samtidig har medarbejdersiden på to møder i HSU sagt nej til at deltage i den følgegruppe rektoratet har tilbudt at nedsætte under HSU i analysefasen. Rektoratet har meddelt HSU, at vi går videre med analysen og at vi i øvrigt finder, at vi har levet op til vores informationspligt, idet der kun er tale om en analyse. Vi har beklaget, at medarbejdersiden i HSU ikke ønsker at få den information og indflydelse det vil give at deltage i en følgegruppe.
